



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL MILITAR
EN SERVICIO ACTIVO DE LA FUERZA AÉREA
ECUATORIANA EN RELACIÓN A LOS PRÉSTAMOS QUE
RECIBE DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS
FUERZAS ARMADAS (ISSFA).**

AUTOR: PAULO SANTIAGO ESPARZA PAREDES

DIRECTOR: ING. RAÚL SALAZAR

CODIRECTORA: ING. ANA COBOS

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2008.

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos y amigos, a todas aquellas personas que estuvieron a mi lado impulsando mis ganas hasta llegar al final, recordándome a diario cual era mi meta, lo importante que soy para ellos y su amor incondicional.

AGRADECIMIENTO

En primera instancia quiero agradecer el apoyo brindado a la FAE, a la ESPE y al ISSFA por su gran colaboración, pero sobre todo a mi familia, a mis padres por su amor y paciencia, a mis hermanos por su cariño, a mis amigos por todos esos momentos que han compartido conmigo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Giro del Negocio.....	1
1.2. Reseña Histórica.....	2
1.3. Problema a Resolver.....	4
1.4. Objetivo General.....	4
1.5. Objetivos Específicos.....	5
1.6. Justificación e Importancia.....	5
1.7. Alcance de la Tesis.....	6
1.8. Hipótesis.....	6
1.9. Direccionamiento Estratégico Actual del ISSFA.....	7
1.9.1. Valores y Principios.....	7
1.9.2. Misión.....	8
1.9.3. Visión.....	8
1.9.4. Objetivos Empresariales.....	8
1.9.5. Análisis del Direccionamiento Estratégico Actual.....	9

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Introducción.....	10
2.2. Análisis del Macro ambiente.....	12
2.2.1. Factores Económicos Nacionales.....	12
2.1.2. Escenario Político.....	21
• Poder Ejecutivo.....	21
• Poder Legislativo.....	22
• Poder Judicial.....	23
• Poder Electoral.....	23
• Partidos Políticos.....	24
• Corrupción.....	25
2.1.3. Escenario Social.....	26
• Sector Laboral.....	26
• Migración.....	27
• Política Salarial del Gobierno.....	27
• Salud.....	29
• Crecimiento Poblacional.....	30
2.1.4. Escenario Educativo y Cultural.....	31
• Educativo.....	31
• Cultura.....	32

2.1.5. Escenario Tecnológico.....	34
2.1.6. Escenario Seguridad Publica.....	34
• Plan Colombia.....	34
• Delincuencia.....	35
2.1.7. Contaminación.....	36
2.1.8. Escenario Internacional.....	36
• ALCA – TLC.....	36
2.3. Análisis Interno.....	38
2.3.1. Aspectos Organizacionales.....	38
• Nombre de la empresa.....	38
• Dirección.....	38
• Clasificación.....	39
• Actividad Económica.....	40
2.3.2. Organización.....	40
• Estructura Formal.....	40
- Organismo de Dirección Superior.....	40
- Organismo de Control.....	40
- Organismos de Dirección Ejecutiva.....	41
- Organismos de Asesoramiento.....	41
- Organismos Auxiliares o de Apoyo.....	41
- Organismo de Planificación y Organización.....	41
- Organismos de Dirección Sectorial / Funcional.....	42
- Organismos Operativos.....	42

• Organigrama Estructural – Posicional.....	44
• Descripción de Funciones.....	45
2.3.3. Área Financiera.....	45
2.3.4. Capacidad de Entrega de Prestaciones y Servicios.....	48
2.3.5. Área de Recursos Humanos.....	51
2.3.6. Área de Marketing.....	54
2.3.7. Capacidad Directiva.....	54
2.3.8. Organismo de Control.....	55
2.3. Análisis del Microambiente.....	56
2.3.1. Afiliados.....	56
2.3.2. Relaciones con el Sector.....	61

CAPITULO III

SEGMENTACIÓN

3.1. MARCO TEÓRICO.....	68
3.1.1. Mercado.....	68
• Definición.....	68
• Clasificación de los mercados.....	69
• Formas de estimar el tamaño de los mercados.....	71
• Maneras de estimar el tamaño de los mercados.....	72
3.1.2. Demanda.....	73
• Definición.....	73
• Tipos de demanda.....	73
3.1.3. Segmentación.....	74
• Concepto.....	74
• Importancia de la segmentación del mercado.....	75
• Criterios de segmentación.....	75
• Clases de segmentación.....	76
• Criterios de segmentación para mercados industriales.....	79

• Segmentación por ventas buscadas en los mercados industriales.....	80
• Segmentación descriptiva en los mercados industriales.....	81
• Segmentación según el comportamiento en los mercados industriales.....	81
• Características que deben tener las variables de segmentación.....	82
• Ventajas y desventajas de segmentación.....	82
• Qué son los perfiles de segmentos de mercado.....	84
• Principales características para definir un perfil de segmento del mercado de consumidores e industrial.....	84
• Descripción de las cinco fuerzas competitivas de porter para la evaluación del atractivo estructural de los segmentos.....	85
3.3. Parte práctica.....	87
3.3.1. Descripción de los tipos de mercado en que actúa la empresa.....	87
3.3.2. Descripción del tamaño del mercado global.....	88
3.3.3. Descripción del tamaño del mercado específico o de referencia.....	88
3.4. Preselección de las variables.....	88
3.4.1. Identificación de variables.....	88
• Beneficios que buscan los clientes en el sistema de prestaciones.	
3.4.2. Preselección de variables de segmentación.....	90

3.4.3. Evaluación de variables.....	92
3.4.4. Selección de variables de segmentación.....	93

CAPITULO IV

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL MILITAR EN SERVICIO ACTIVO DE LA FAE EN RELACIÓN A LOS PRÉSTAMOS DEL ISSFA.

4.1. Sistema de medición de la satisfacción del cliente.....	96
• Concepto.....	96
• Objetivos del SMSC.....	97
• Características generales del SMSC.....	97
• Beneficios de un SMSC	98
• Concepto de calidad.....	98
4.1.1. Diseño de un SMSC.....	99
• Los clientes.....	99
• Características de calidad.....	100
• Importancia de cada característica.....	102
• Las mediciones continuas.....	103
4.2. Proceso para la medición de la satisfacción de los afiliados al issfa de la FAE en servicio activo, en relación a las prestaciones que ofrece este instituto.....	104
• Conocer el universo.....	105
• Conocer los atributos de lo prestamos.....	106
• Selección del instrumento de la investigación.....	108

- Encuesta exploratoria.....110
- Encuesta para la medición de satisfacción del cliente.....120
- Encuesta para medir el nivel de satisfacción de los Prestamos Quirografarios.....124
- Encuesta para medir el nivel de satisfacción de los Prestamos Hipotecarios.....125
- Informe de la Investigación.....131

CAPITULO V

PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS PARA INCREMENTO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE UTILIZANDO EL MODELO “CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT”

5.1. Modelos del CRM.....	151
• Concepto.....	151
• Importancia de una estrategia CRM en una empresa	152
• Proceso de implementación de CRM.....	152
• La importancia de la comunicación electrónica para desarrollar el CRM.....	153
• El CRM En La Vida Real.....	154
• Razones para añadir productos o servicios.....	154
• Estrategia de mercado.....	155
5.2. Objetivos de las propuesta de estrategias.....	156
5.3. Estrategias.....	161
• Préstamos quirografarios.....	161
- Estrategia 1.....	161
• Préstamos hipotecarios.....	163
- Estrategia 2.....	163
• Efectividad de fuentes de información.....	171
- Estrategia 3.....	171
- Estrategia 4.....	182

- Añadir un Servicio183
 - Estrategia 5.....183
- 5.4. Plan Operativo.....185

CAPITULO VI

EVALUACIÓN DE BENEFICIOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Evaluación de beneficios.....	188
• Desde el punto de vista del afiliado.....	188
• Desde el punto de vista del ISSFA.....	189
• Desde el punto de vista de la Fuerza Aérea.....	190
6.2. Conclusiones y recomendaciones.....	190
Anexos.....	193
Bibliografía.....	201

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Giro del Negocio.

La seguridad social militar está administrada por el **ISSFA**, “Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas”, el mismo que tiene como objetivo proporcionar la seguridad social al profesional militar en servicio activo y/o pasivo, a sus dependientes y, aspirantes a oficiales, aspirantes a tropa y conscriptos, mediante un sistema de prestaciones y servicios sociales.

El ISSFA¹ administra los recursos humanos y financieros necesarios para cumplir sus objetivos sociales, es decir planifica, organiza, dirige y controla la ejecución de los procesos de seguros provisionales y servicios sociales. Dentro de las funciones de la administración de recursos económicos esta financiar programas de atención médica, provisión de medicinas, vivienda, educación y otros, para lo cual adquiere bienes necesarios para cumplir con sus finalidades.

Además, el Instituto, coordina planes propios con programas de desarrollo nacional relacionados con la Seguridad Social; estos son: programas de capacitación, bienestar, rehabilitación y recreación.

Para el cumplimiento de sus finalidades específicas, el ISSFA celebra contratos con personas naturales o jurídicas y convenios con organismos nacionales e internacionales.

Así como también el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas las cuales son obtenidas del Ministerio de Defensa Nacional y demás dependencias del estado.

¹ Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas

Para brindar un servicio efectivo en cada rincón del Ecuador, el instituto cuenta con 21 agencias, 28 unidades de salud militar, convenios con 27 clínicas y 25 farmacias a través de todas las provincias del país, su matriz esta ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, en la Av. Gran Colombia y Telmo Paz y Miño (Sector el Dorado), tras el Hospital Militar.

1.2. Reseña Histórica

Historia de la Seguridad Social Militar Ecuatoriana.

La creación de las Pensiones Militares puede considerarse como uno de los logros sociales y profesionales más significativos de la institución militar. Este hito histórico, pionero en América, obra de la Revolución Juliana, culminó el 26 de marzo de 1928 con la expedición de la Ley de Retiro Militar publicada en el Registro Oficial 601 de la misma fecha, simultáneamente con la Ley de Montepío Militar. Este hecho permitió a nuestro país ser el primero en Latinoamérica en disponer de un Sistema de Seguridad Social Militar.

La Ley de Seguridad Social Militar vigente constituye la culminación de los principales proyectos que, con fuerte lucha, lograron los militares agrupados en la famosa liga de oficiales gestores de la Revolución Juliana.

- **1939 Ley de Pensiones de las FF.AA.²**- Esta ley amplía la cobertura, respecto a la Ley de Retiro, aduciendo los “invalorables servicios prestados a la patria”.

² Fuerzas Armadas

- **1957 La Caja Militar.-** Se crea como caja independiente, administrada por la caja de pensiones.
- **1948 La Cesantía Militar de Oficiales.-** Se crea por propia iniciativa de las Fuerzas Armadas, beneficio que se financia por la acumulación de aportes descontados de sus sueldos, previsto en la Ley de Pensiones de las Fuerzas Armadas.
- **1949 La Cesantía Militar de Tropa.-** Se crea para el Ejército y Aviación; y, para la Armada el 12 de noviembre de 1951.
- **1953 La Cooperativa de Cesantía Militar.-** Se cambia la denominación de Cesantía Militar para Oficiales y Tropa, por el de “Cooperativa de Cesantía Militar”, cuyos fondos son administrados por la Caja de Pensiones.
- **En 1982,** las FF.AA. presentaron el Proyecto de Ley al presidente de ese entonces, Dr. Oswaldo Hurtado, que lo desestimó por consideraciones políticas.
- **En 1988,** se retoma el proyecto contemplado en el plan estratégico de las Fuerzas Armadas, que tenía como una de sus aspiraciones la creación del ISSFA.

- **El 7 de agosto de 1992.-** Gracias al impulso dado al proyecto por autoridades militares y su especial interés en materializarlo, se expide la Ley de Seguridad Social de las FF.AA., publicada en el Registro Oficial No. 995 de la misma fecha.

1.3. Problema a Resolver

Se desconoce el nivel de satisfacción de los miembros de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, al recibir los préstamos del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

1.4. Objetivo General

Evaluar y optimizar el nivel de satisfacción de los miembros de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, al recibir los préstamos del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, mediante una investigación de mercado, la cual se realizará en las provincias donde se encuentran los principales repartos de la FAE³. Los resultados servirán como instrumento en la creación de estrategias que mejorarán la calidad del servicio de prestaciones del instituto.

³ Fuerza Aérea Ecuatoriana.

1.5. Objetivos Específicos

- Determinar las oportunidades y amenazas, así como también encontrar las fortalezas y debilidades del ISSFA, mediante un Análisis Situacional.
- Realizar una investigación de mercado para identificar los segmentos existentes dentro de la población militar de la FAE, determinar sus características y evaluar el nivel de satisfacción.
- Proponer estrategias que mejoren los servicios de prestaciones que brinda el ISSFA para satisfacer de mejor manera las necesidades de los afiliados que pertenecen a la FAE en servicio activo.
- Realizar un Plan Operativo y su Presupuesto para llevar a efecto las propuestas planteadas.
- Realizar una evaluación de beneficios del proyecto.

1.6. Justificación e Importancia

De acuerdo al discernimiento de ISSFA la aplicación de las estrategias propuestas en la tesis, les dará conocer el nivel de satisfacción de una de las ramas de las FF. AA., logrando así cumplir de una manera más eficaz su misión.

Mientras que a la Fuerza Aérea Ecuatoriana, la investigación a realizarse les permitirá identificar posibles fuentes de insatisfacción y propondrá estrategias para obtener un sistema de prestaciones de mejor calidad.

El estudio realizado preparara al egresado para aplicar los conocimientos obtenidos en futuros proyectos, además de obtener un arma vital en al ámbito laboral, el título profesional.

El desarrollo y culminación de la tesis demuestra una vez mas que la ESPE continua cumpliendo con eficacia sus misión, formar profesionales e investigadores de excelencia, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y conciencia ciudadana, además de contribuir al desarrollo del país.

1.7. Alcance de la Tesis

El estudio se aplicará a los militares pertenecientes a la Fuerza Aérea Ecuatoriana en servicio activo. Los cuales viven en las provincias donde se encuentran los principales repartos de la FAE, tales como Guayas, Pichincha, Manabí, Sucumbíos y Santa Elena.

La investigación de campo será aplicada únicamente al sistema de prestaciones del ISSFA, puesto que es uno de los servicios más importantes que brinda este Instituto.

1.8. Hipótesis

La medición del nivel de satisfacción del sistema de prestaciones que brinda el ISSFA permitirá realizar nuevas propuestas que logren incrementar el nivel de satisfacción.

1.9. Direccionamiento Estratégico Actual del ISSFA

1.9.1. Valores y Principios

- **Valores**

- Disciplina
- Honradez
- Equidad y justicia
- Lealtad
- Solidaridad
- Vocación de servicio y responsabilidad social.

- **Principios**

- Innovación
- Apoderamiento
- Pro actividad
- Calidad de servicio

1.9.2. Misión

Proporcionar prestaciones económicas, médicas y sociales, con calidad, oportunidad y eficiencia, que vele el bienestar individual y colectivo de la población militar, en un sistema provisional y solidario; con una gestión administrativa óptima de los recursos, para mantener el equilibrio financiero, que asegure la viabilidad futura de la Institución.

1.9.3. Visión

Ser una institución líder en seguridad social militar Latinoamericana, con talento humano, motivado, comprometido y capacitado, que garantice la calidad y permanencia en la concesión de prestaciones y servicios, asegurando una vida digna y participativa del militar con su familia en la sociedad.

1.9.4. Objetivos Empresariales

- Alcanzar y mantener el equilibrio financiero y actuarial en concordancia con la transición demográfica, social, profesional e institucional.
- Optimizar la gestión en las prestaciones y servicios a nivel nacional.
- Desarrollar e implementar un sistema moderno y ágil de gestión administrativa.

1.9.5. Análisis del Direccionamiento Estratégico Actual.

En las observaciones realizadas en el interior del ISSFA, se pudo verificar la aplicación de los valores, ya que existe disciplina y vocación de servicios en el desempeño del personal. Se verificó además la aplicación de justicia y equidad, así como también responsabilidad social y lealtad para sus afiliados, ya que los servicios que ofrece la Institución son entregados con estricto cumplimiento al Reglamento General a la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, siempre en evolución, con incremento tecnológico en los procesos, reflejando la existencia de innovación y calidad de servicios, proporcionando a todos sus afiliados prestaciones médicas, económicas y sociales, características que una vez mas demuestran el cumplimiento de la misión del instituto.

Vale recalcar que en el año de 1997 se realizó “La Reunión de Instituciones de Seguridad Social de Latinoamérica”, en la cual el ISSFA fue calificado como líder en servicios, lamentablemente en la actualidad no se cuenta con datos que confirmen la calidad de asistencia prestada a la población militar.

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Introducción

El análisis situacional consiste en conocer el entorno de la empresa en general ya sea esta en el macroambiente o y en el microambiente, además nos ayudará a determinar las fortalezas y debilidades, así como también encontrar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar para la institución.

- **Ambiente externo**

En el ambiente externo existen circunstancias en las que la organización no tiene control directo, es por ésta razón que dicha organización debe desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar o enfrentar las oportunidades o amenazas que se encuentren dentro del entorno.

Análisis del macroambiente

Es el estudio de las variables que la empresa no puede controlar, pero estas variables pueden influir al desenvolvimiento de la misma, las variables pueden ser: económicas, políticas, sociales, etc.

Análisis del microambiente

Es el estudio de las variables dentro de un entorno mas cercano que rodea a la empresa, estos pueden ser: los clientes, proveedores, productos sustitutos, etc.

- **Ambiente interno**

Para realizar un análisis del ambiente interno se debe estudiar los procesos organizacionales que está desarrollando la organización, estos pueden ser: los recursos disponibles, el ejercicio administrativo, la capacidad financiera, etc.

- **Análisis FODA**

El análisis FODA es un instrumento que permite representar operativamente a la empresa. Se lo desarrolla evaluando las oportunidades y amenazas que se encuentren en el macroambiente y microambiente, así también se avalúa las fortalezas y debilidades que se presentan en el ambiente interno de la organización.

Fortalezas

Las fortalezas desarrollan una ventaja competitiva y se presentan como resultado a la buena administración de los procesos organizacionales, son cualidades de la empresa, pueden ser: producto de alta calidad, liquidez, personal motivado, etc.

Debilidades

Son deficiencias que tiene la organización y que no le permiten cumplir a cabalidad los objetivos planteados.

Oportunidades

Contextos favorables para la organización que se originan en el macro o microambiente.

Amenazas

Una realidad o situación no favorable que afecta directamente a la organización, pero que se desarrolla en el macro o microambiente.

2.2. Análisis del Macroambiente

2.2.1. Factores Económicos Nacionales

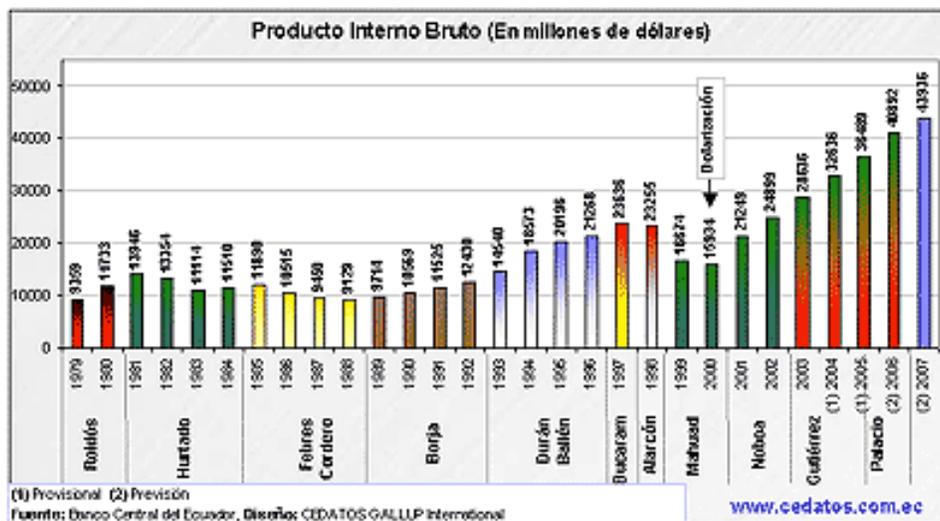
- **Producto Interno Bruto PIB**

El producto interno bruto, PIB, es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un periodo.

El cálculo del PIB puede hacerse según el costo de los factores o de los precios del mercado. Además se calcula un valor real sustrayendo el valor del PIB según el índice de inflación.

El PIB es usado como un indicador de medida del bienestar material de una sociedad. Eso motiva que políticamente se usen las cifras de crecimiento económico del PIB como un indicador de que las políticas económicas aplicadas son positivas.

El PIB del Ecuador cerró para el 2006 en los 40.892 millones de dólares y para octubre del 2007 se posicionó en los 43.936 millones de dólares teniendo un crecimiento en este periodo de 7.43%.



Fuente: Banco Central Del Ecuador

El crecimiento del PIB es una oportunidad de bajo impacto ya que no tiene gran influencia sobre la Institución.

• **Balanza Comercial**

La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones durante un período de tiempo.

$$\text{Balanza comercial} = \text{exportaciones} - \text{importaciones}$$

Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.

Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países. Esta diferencia, podría ser positiva, lo cual se denomina superávit comercial, o negativa, lo cual se denomina déficit comercial.

Hasta el 2006 el Ecuador registraba un superávit. Entre enero y agosto del presente año las exportaciones sumaron 8.518 millones de dólares, en comparación al mismo período del 2006 que llegó a 8.522 millones de dólares. Las importaciones aumentaron 11.4%, y llegaron a 8.065 millones de dólares, lo que muestra un deterioro de la balanza comercial, pues registró un superávit de 452,9 millones, inferior (en un 65%) al registrado en 2006, cuando fue de 1.283 millones de dólares.

El bajo superávit de la Balanza Comercial en el Ecuador indica que las importaciones han aumentado y que las exportaciones han tenido un crecimiento muy bajo, esta indicación se transforma en una amenaza de bajo impacto para el ISSFA, las naciones persiguen indicadores con resultados altamente positivos que reflejen bienestar en la población.

• Tasa de Interés Pasiva y Activa.

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.

La diferencia entre las tasas se denomina **Spread** término inglés, que en nuestro idioma significa diferencia. Un Spread de tasas de interés es la resta entre la tasa pasiva (tasa que pagan los bancos por depósitos a los ahorristas) y la tasa activa (que cobran los bancos por créditos o préstamos otorgados); constituyéndose en una de las principales fuentes de utilidad de los banqueros.

En octubre del 2006 la tasa activa cerro al 8.77%, mientras que la tasa pasiva se encontró al 4.72% .Para el presente año la tasa activa está en 10.55% y la pasiva en 5.79%. El aumento en el Spread se traduce en un gran problema financiero ya que el costo para acceder al financiamiento de largo plazo es mayor. El Ecuador cuenta con tasas de interés activas sumamente altas en comparación con los estándares internacionales, lo que imposibilita conseguir créditos.

El ISSFA, al ser un instituto que persigue seguridad social, aplica tasas de interés establecidas por Resolución del Consejo Directivo, por lo que las tasas dictadas por la superintendencia de bancos y aplicadas a la banca nacional generan una oportunidad de medio impacto al ser mas altas que las ofrecidas por el Instituto.

• **Inflación y Nivel de Precios**

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo estable. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.

En septiembre del 2007, la inflación en el Ecuador fue de 0,71%, mayor al mes de agosto, creciendo al 2,22% en el mes de octubre y hasta fin de año se calcula un incremento del 2,90%, indicando un leve aumento con respecto al año 2006

La inflación se convierte en una amenaza y tiene un impacto de nivel medio para el ISSFA, ya que estas cifras se traducen en una disminución de poder adquisitivo para el afiliado.

• **Deuda Externa**

La deuda externa es la suma de las obligaciones que tienen un país con respecto de otros, esta se compone de deuda pública (la contraída por el estado) y deuda privada o del sector privado.

Con respecto a otros países la deuda externa se presenta con frecuencia a través de organismos como el Fondo Monetario Internacional o el Banco Mundial. Si el deudor tiene problemas para pagarla, puede suponer un serio problema para el desarrollo económico de un país, e incluso para su autonomía.

La deuda externa en el Ecuador al final del año 2006 fue de 10,214 millones de dólares según el (BCE)⁴, y para finales de octubre del presente año se ubicó en los 10,371 millones de dólares. Se redujo en lo que va de este año aproximadamente 157 millones de dólares, estas cifras son el resultado del pago cumplido.

La economía del país, camina prácticamente de la mano con la Institución, por lo tanto la deuda externa es una amenaza para el ISSFA, generando un nivel de impacto medio, puesto que reduce el Presupuesto General del Estado.

• Presupuesto del Estado

El Presupuesto General del Estado establece el límite máximo de gastos y la estimación de ingresos durante el ejercicio, además de los límites máximos de prestación de garantías y de endeudamiento. Dentro del Presupuesto General del Estado constan los presupuestos correspondientes a la administración general (departamentos del gobierno y secciones presupuestarias) y a la administración institucional (organismos autónomos, entes públicos de derecho privado y sociedades públicas).

El monto económico del presupuesto del estado para 2008 asciende a 10.330 millones de dólares, el cual es superior al aprobado para el 2007, que fue de 9.767 millones de dólares, es decir existe un crecimiento del 5,76%.

El presupuesto del estado causa un nivel de impacto alto para el ISSFA, puesto que los salarios de la población militar en servicio activo están

⁴ Banco Central del Ecuador

incluidos en este, este pequeño incremento en el presupuesto es una oportunidad para el instituto.

- **Política Tributaria**

El mejor desenvolvimiento de la administración tributaria obedece a los cambios que se han efectuado y tuvieron como objetivo disminuir el déficit fiscal, así como la reducción del financiamiento estatal a través del endeudamiento. Existen también sanciones y multas por incumplimiento a estas obligaciones. Esta característica es una oportunidad de bajo impacto para el ISSFA.

- **Política Petrolera**

La distribución de los créditos de ingresos no previstos y motivados por incrementos en el precio internacional del petróleo, ha cambiado a favor del Ecuador. Desde el 4 de octubre del año 2007, nuestro país recibe el 99% de esos ingresos extras y se entrega el 1% a las empresas transnacionales, muy distinto al 50% fijado por el gobierno anterior tras protestas colectivas y no se diga al 100% que se llevaban las empresas con base en unos contratos que señalaban la obligación del Estado de compensarles en caso que baje el precio del petróleo, pero que nada decían en caso de que el precio subiere.

Esta nueva política petrolera planteada por el gobierno, es una oportunidad de medio impacto para el ISSFA, pues de este se produce un porcentaje para los pagos de salarios, que se relacionan directamente con la Institución.

• Remesas de los Migrantes

El ingreso por remesas es uno de los principales componentes del PIB ya que en 2006 aportó con \$2.916 millones de dólares y esta cifra representó un 7,1% del total.

Entre abril y junio del año 2006, al país ingresaron \$769 millones de dólares, mientras que en los tres primeros meses de 2007 alcanzaron los \$670 millones. Esto representó un incremento del 12,9% entre el primero y el segundo periodo.

El incremento de las remesas causa una oportunidad de bajo impacto para el ISSFA, puesto que estos indicadores no están unidos directamente con el desempeño que realiza la Institución

ESCENARIO ECONÓMICO

ORD	FACTOR	ANÁLISIS EXTERNO		NIVEL DE IMPACTO		
		OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIO	BAJO
01	INCREMENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO	x				x
02	DECREMENTO EN LA BALANZA COMERCIAL		x			x
03	INCREMENTO EN LAS TASAS DE INTERÉS	x			x	
04	INCREMENTO DE LA INFLACIÓN		x		x	
05	INCREMENTO DE LA DEUDA EXTERNA		x		x	
06	INCREMENTO DEL PRESUPUESTO DEL ESTADO	x		x		
07	AUMENTO EN LAS RECAUDACIONES TRIBUTARIAS.	x				x
08	CAMBIOS EN LA POLÍTICA PETROLERA	x			x	
09	INCREMENTO DE LAS REMESAS DE LOS MIGRANTES	x				x

2.2.2. Escenario Político

• Poder Ejecutivo.

En la actualidad gobierna nuestro país el líder de izquierda, el Eco. Rafael Correa Delgado, sobresaliente porque en pocos meses de gobierno ha plasmado en la realidad varias de sus propuestas de campaña que no son más que el pedido clamoroso del pueblo, el llamado “bono de la pobreza” fue duplicado, se están otorgando créditos microempresariales y bonos para vivienda a gente de escasos recursos, la salud a comenzado a llegar a todos, se declaró un estado de emergencia por lo que se brinda atención y medicinas gratuitas en varios hospitales públicos donde acuden los más necesitados.

Sin duda el gran triunfo del nuevo gobierno, fue la consecución de la convocatoria a consulta popular para que el pueblo decida sobre la instalación inmediata de una Asamblea Nacional Constituyente que plasme en la nueva Constitución políticas sociales que lleven a un cambio palpable en el país.

Gobierno complicado para el Eco. Correa, asechado por la derecha desesperada que al ver amenazadas sus fuentes de enriquecimiento han intentado por todas las vías boicotear al gobierno e impedir el progreso del país a título de ser, según ellos, representantes del pueblo, sin tener la decencia moral para darse cuenta que no son más que el producto de un sistema electoral caduco y maniatado.

Hoy la mayoría de la población ha depositado su confianza en el nuevo gobierno que goza de cerca del 75% de aprobación, la más alta de la era democrática, un gobierno que deberá luchar mucho junto a su pueblo para alcanzar los objetivos trazados, el pueblo sabía de antemano que derrotar a la derecha no sería fácil, que conllevaría mucho sacrificio.

Como se aprecia este direccionamiento popular es una oportunidad para el ISSFA y produce un nivel de impacto bajo.

• Poder Legislativo

El Congreso Nacional, dentro del esquema democrático, es la expresión más auténtica de la soberanía popular, pues está integrado por representantes de las diversas corrientes ideológicas y políticas de la sociedad ecuatoriana. Se rige por las normas de la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de la Función Legislativa, el Reglamento Interno y el Código de Ética.

Para los analistas políticos es poco probable que en este periodo democrático el ejecutivo y legislativo puedan entenderse en torno al tema de la asamblea constituyente, pues los diputados opositores no renunciarán a que las reformas legales que modifiquen el sistema político pasen por sus manos.

Correa propuso durante su campaña electoral una asamblea constituyente que realice la reforma política y defina el futuro de los poderes del Estado. La mayoría del congreso se opone aduciendo la inconstitucionalidad de esa figura y reclama la competencia para realizar los cambios internamente. Una minoría de izquierda y centro izquierda en el congreso apoyan la propuesta de Correa y reclaman el cambio de actitud de la mayoría legislativa.

La ineficiencia del Poder Legislativo produce una amenaza de bajo impacto para el ISSFA.

• Poder Judicial

Luego de permanecer un periodo sin Corte Suprema de Justicia por acción de una mayoría gubernista de diputados que influenciaron en otro poder del Estado y dejaron al país al margen de la ley. El Ecuador atravesó por un periodo difícil y no estuvo exento de crítica y hasta de denuncias. Pero la mayoría de ciudadanos tuvo conciencia de que no había otro mecanismo blindado de garantías, por tal razón los nuevos magistrados fueron elegidos por concurso de oposición y merecimientos, con especial énfasis en la probabilidad notoria de los concursantes.

El gobierno actual opina que el CSJ⁵ es ilegítima, dejando entrever que la asamblea constituyente que el propicia cambiaría la Corte.

Esta inestabilidad del Poder Judicial genera una amenaza de bajo impacto para el ISSFA.

• Poder Electoral

La democracia es una forma de organización de grupos de personas, cuya característica preponderante es que el poder reside en la totalidad de sus miembros, haciendo que la toma de decisiones responda a la voluntad general. Esto es el poder electoral.

En sentido estricto el poder electoral obedece a la democracia que es un sistema político, de organización del Estado, en el cual las decisiones colectivas son adoptadas por el pueblo mediante mecanismos de participación directa o indirecta que le confieren legitimidad al representante. En sentido amplio, democracia es una forma de

⁵ Corte Suprema de Justicia

convivencia social en la que todos sus habitantes son libres e iguales ante la Ley.

Las características anteriormente expuestas indican que el poder electoral es aquel de mayor importancia en un periodo democrático, al respetar este poder existe legitimidad en el resto de poderes de estado y esta característica es una oportunidad para el ISSFA, cuyo origen también se debe al pueblo ecuatoriano y como resultado genera un nivel de impacto bajo.

• **Partidos Políticos**

El partido político es la vanguardia de una clase. El Partido de una clase se relaciona con esta como un parte con un todo. Cada clase, que defiende sus intereses, trata de afianzar su poder. Para esto funda su Partido que salvaguarda sus intereses y dirige su lucha de clases, particularmente la lucha por el Poder.

Los partidos políticos al igual que el Congreso Nacional, son las instituciones en las que menos confían los ecuatorianos. Más que una revelación es una confirmación de lo que ha venido sucediendo en los últimos años.

Es necesario señalar que la participación de los Partidos Políticos en el Ecuador y en la sociedad actual, responden a objetivos tácticos y estratégicos y sobre todo algunos criterios y generalidades del desarrollo histórico de la sociedad, lo que permitirá comprender de mejor manera el por qué de su existencia.

Para el ISSFA la desconfianza por parte del pueblo ecuatoriano ante la existencia de muchos partidos políticos se transforma en una amenaza de bajo impacto ya que no le permite al país crecer en un solo sentido.

- **Corrupción.**

La corrupción consiste en un acuerdo inmoral entre un corruptor y un corrupto, entre corruptos aliados en perjuicio de otros, en el uso y el poder público para el logro de beneficios particulares o sectoriales, que no se identifican ni comulgan con el bien común.

El gobierno actual a través del SENACOR⁶ alista un plan para crear legionarios con el fin de combatir la corrupción.

Aunque el proyecto esta siendo elaborado, el titular del organismo, adelantó que la propuesta busca involucrar a la sociedad en la lucha en contra de la corrupción. Lamentablemente la corrupción es indudablemente un factor que causa un nivel de impacto alto para el ISSFA convirtiéndose en una amenaza.

⁶ Secretaria Nacional Anticorrupción

ESCENARIO POLÍTICO

ORD	FACTOR	ANÁLISIS	EXTERNO	NIVEL	DE	IMPACTO
		OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIO	BAJO
01	COMPROMISO DEL PODER EJECUTIVO CON EL PUEBLO	x			x	
02	INEFICIENCIA DEL PODER LEGISLATIVO		x			x
03	DESESTABILIDAD DEL PODER JUDICIAL		x			x
04	RESPECTO DE LA DEMOCRACIA	x				x
05	DESCONFIANZA EN LOS PARTIDOS POLÍTICOS		x			x
06	CORRUPCIÓN		x	x		

Elaborado por: Paulo Esparza P.

2.2.3. Escenario Social

• Sector Laboral.

Según el INEC⁷ la población económicamente activa en el Ecuador del año 2006 fue de 6'772.557 personas, sin embargo se estima que tan solo 1'295.834 están afiliadas al IESS y 853.727 al Seguro Social Campesino, es decir un 68% de la población económicamente activa no está protegida por el sistema de la seguridad social

El mayor problema del mercado laboral es el desempleo, se estima que más de 3'000.000 de ecuatorianos han salido del país en busca de

⁷ Instituto de Estadísticas y Censos

fuentes de trabajo. El desempleo se ha incrementado ubicándose en 10% y el subempleo bordea el 45%. Estos índices generan una amenaza de bajo impacto para el ISSFA, ya que sus afiliados no son parte de estas cifras.

- **Migración.**

A partir de la aguda crisis económica y financiera de 1999, se estima que más de 3 millones de ecuatorianos abandonaron el país con rumbo a diferentes destinos, dirigiéndose la mayoría hacia Estados Unidos, España e Italia y, en menor cantidad, también hubo migración a otros países como Chile, Venezuela, Bélgica, Canadá y el Reino Unido. La migración ha continuado a lo largo de los primeros años del siglo XXI, pese a que los países de la Unión Europea exigen una visa consular a los ciudadanos ecuatorianos que pretenden ingresar a su territorio.

Desde el punto de vista social la migración genera insatisfacción en la sociedad ecuatoriana puesto que se separan las familias y la juventud se desarrolla con ausencia paterna y/o materna, este factor causa una amenaza de bajo impacto para el ISSFA.

- **Política Salarial del Gobierno**

La política salarial es el conjunto de principios que ayudaran a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones. La política salarial es dinámica por que tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se presentan.

El gobierno nacional ha planteado una política direccionada para el beneficio de salarios en el sector público del Ecuador, por tal razón continuará con la implementación de un sistema de remuneraciones unificadas en las instituciones del sector público según la LOSCCA expedida el 6 de noviembre de 2003, que consiste en un proceso de homologación de cinco años, entre 2005 y 2009, a fin de reducir las significativas diferencias de los sueldos que perciben los funcionarios de las instituciones públicas.

Para el sector de Fuerzas Armadas en un plazo de cinco años el Ministerio de Economía y Finanzas, implementaría la homologación salarial. Para el 2006, se aplicó la equiparación en el equivalente al 10% del costo total y, la diferencia se prorrateará en partes iguales entre el 2007 y 2010. En el 2006 correspondió un incremento del 10% de las diferencias existentes entre los valores que actualmente perciben los miembros uniformados y los correspondientes a las escalas referenciales vigentes de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de la Unificación y Homologación de la Remuneración del Sector Público. El costo será cubierto con recursos corrientes del presupuesto del Gobierno Central y no con recursos petroleros.

Esta política salarial señalada es una oportunidad para el ISSFA, ya que el instituto se financia con las aportaciones de los salarios de los miembros de Fuerzas Armadas además aumenta el nivel de endeudamiento de cada afiliado, por lo que además causa un nivel de impacto alto.

• Salud

Entre las principales causas de mortalidad infantil tenemos en primer lugar la neumonía y los trastornos relacionados con la duración de la gestación y el crecimiento fetal, ambas causas son la consecuencia de la falta de recursos económicos y de atención médica oportuna; como segundo lugar tenemos la sepsis bacteriana del recién nacido, debido a los manejos inadecuados y a las malas condiciones de vida que mantienen ciertos sectores de la población.

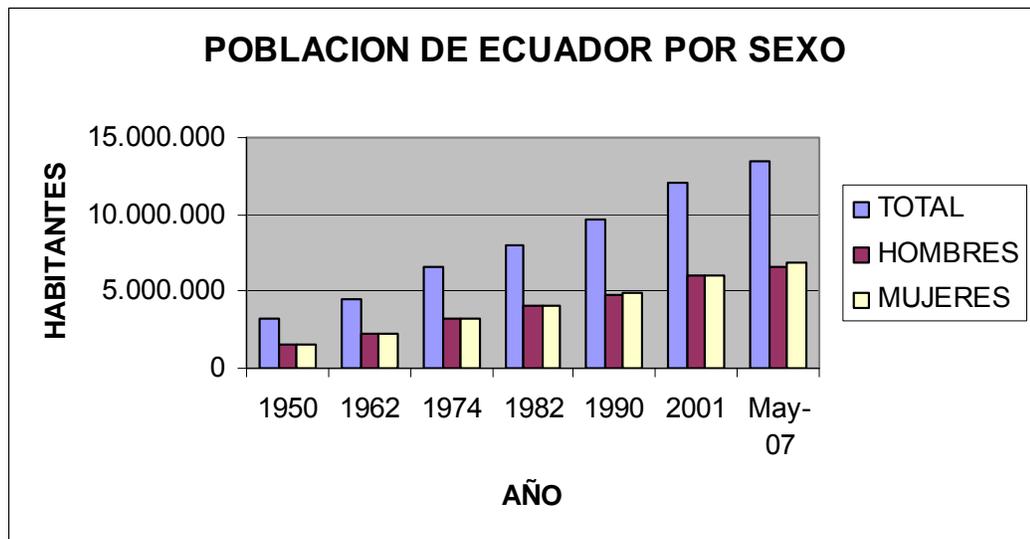
En cuanto a los problemas de salud, cabe mencionar que no solo los infantes han sido afectados sino en general la mayor parte de la población rural y de las pequeñas y medianas ciudades, que no tienen acceso a servicios decentes de salud.

Un 13,2% de la población sufre alguna discapacidad. La incidencia de las discapacidades se agudiza en los sectores urbano-marginales y rurales, dada la relación entre discapacidad, malas condiciones de vida, bajos ingresos y poco acceso a los servicios de salud. No existe un registro nacional sistemático de discapacidades; sin embargo, las encuestas de prevalencia proporcionan un conocimiento básico de la situación.

Los afiliados del ISSFA y sus dependientes cuentan con el apoyo del Instituto para que no sean parte de estas estadísticas, por lo que es una oportunidad de alto impacto.

• Crecimiento Poblacional

El crecimiento poblacional es un fenómeno biológico y natural que está íntimamente ligado con aquella característica principal de la materia viva conocida como la capacidad reproductiva de los seres vivos. Es decir, el hecho de que una población llegue, con el tiempo, a saturar una determinada área geográfica, además de haber agotado todos los recursos que ese le pueda brindar, no es otra cosa que la manifestación de la ley natural.



Elaborado por: Paulo Esparza P.

INEC

Según Index Mundi el Ecuador en Julio del 2007 tenía una población de 13, 755,680 por lo que en comparación al mismo mes del anterior año, nuestro país tiene una tasa de crecimiento de 1,554%, estas cifras tan altas de crecimiento poblacional en comparación a las cifras de crecimiento económico que son bajas produce una amenaza para el ISSFA de bajo impacto.

ESCENARIO SOCIAL.

ORD	FACTOR	ANÁLISIS		NIVEL DE IMPACTO		
		OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIO	BAJO
01	AUMENTO DE DESEMPLEO Y SUBEMPLEO.		x			x
02	INCREMENTO DE MIGRACIÓN		x			x
03	SALUD	x		x		
04	REFORMA A LA POLÍTICA SALARIAL	x		x		
05	CRECIMIENTO POBLACIONAL		x			x

Elaborado por: Paulo Esparza P.

2.2.4. Escenario Educativo y Cultural

• Educativo

La falta de importancia otorgada al sector educativo en el Ecuador se demuestra por la baja inversión pública en el sector (3% PIB), en comparación a Colombia (4,4%), Costa Rica (4,7%) o Bolivia (6%).

Anualmente el sector público destina alrededor de 385 dólares por alumno en educación primaria y secundaria, y cerca de 1500 dólares para educación universitaria al año, lo que es incompatible con la necesidad de priorizar la inversión en educación básica.

Las pruebas APRENDO, realizadas por el Ministerio de Educación, demuestran profundos problemas en la calidad educativa en los niveles de aprendizaje. Las calificaciones obtenidas en lenguaje y matemática en 1996 fueron superiores a las del 2000.

El desempeño más bajo se presenta en los establecimientos públicos, especialmente en los rurales, y si tomamos en cuenta que el 74% de la educación en el Ecuador es pública, podemos constatar la gravedad de la situación.

El Gobierno Nacional declaró en estado de emergencia al sector educativo e implanto la aplicación de un examen para educación básica y bachillerato para medir la calidad de la enseñanza pública y privada en el país mediante el programa que impulsa el Ministerio de Educación.

Estas cifras reflejan una deficiencia en el sector educativo por lo que produce una amenaza de bajo impacto para el ISSFA, esto además indica que el país en un futuro no tendrá el desarrollo deseado, puesto que la educación es la base para el desarrollo de los pueblos.

• **Cultura**

El Ecuador es una nación multiétnica y pluricultural en la que más de cinco millones y medio de personas viven en la Sierra, mientras que en la Costa la cifra se acerca a los seis millones y medio, en la Amazonía hay más de 600 mil habitantes, y en Galápagos cerca de 17 mil.

En sus tres regiones continentales conviven 14 nacionalidades indígenas con tradiciones diversas y su propia cosmovisión. Los pueblos Quichua del Oriente: Huaorani, Achuar, Shuar, Cofán, Siona-Secoya, Shiwiar y Záparo, están en la Amazonía. Los Tagaeri, parientes de los Huaorani,

conforman otro pueblo de la zona pero declarado como “intangible” por el Estado, en respeto a su voluntad de vivir alejados de la civilización.

En la Sierra, en los Andes y en el Austro, están los Quichuas de la Sierra con pueblos como Cañaris y Saraguros. En la parte norte se encuentra la comunidad de los AWA. En la Costa del Pacífico están los Chachis, Cayapas, Tsáchilas y Huancavilcas.

Las provincias con mayor cantidad de inmigrantes son Pichincha y Guayas. El idioma oficial del país es el castellano, pero hay lenguas indígenas como el quichua shimi, awapit, cha’palachi, tsafiqui, paicoca, a’ingae, huaotirio, shuar-chichan y záparo. La religión predominante es la católica, pero muchos pueblos aún conservan sus creencias centenarias, que rinden culto a la tierra, a los nevados o al sol.

Las diferentes regiones del Ecuador se desarrollaron separadamente por lo que se originó el regionalismo, además la riqueza de culturas en el país ha originado varios conflictos, esto refleja una amenaza de bajo impacto.

ESCENARIO EDUCATIVO Y CULTURAL

ORD	FACTOR	ANÁLISIS		NIVEL DE IMPACTO		
		OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIO	BAJO
01	BAJOS NIVELES EDUCATIVOS		x			x
02	CARACTERÍSTICAS CULTURALES		x			x

Elaborado por: Paulo Esparza P.

2.2.5. Escenario Tecnológico

Este escenario analiza los avances e innovaciones tecnológicas que son importantes para el desarrollo. El Ecuador se ha caracterizado por ser un país no productor de tecnología y la requerida es importada desde otros países. Esta tecnología ha permitido el incremento de producción y se ha convertido en una de los principales elementos de los cuales depende el país.

Este incremento en tecnología indudablemente ha fortalecido la economía y por tal razón es una oportunidad de alto impacto debido a que se ha podido desarrollar sistemas integrados que facilitan los procesos de los servicios en el ISSFA.

ESCENARIO TECNOLÓGICO

ORD	FACTOR	ANÁLISIS EXTERNO		NIVEL DE IMPACTO		
		OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIO	BAJO
01	DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA	x		x		

Elaborado por: Paulo Esparza P.

2.2.6. Escenario Seguridad Publica

- **Plan Colombia**

Este plan consiste en dar ayuda militar al gobierno colombiano, cuyo propósito declarado es el contribuir al desarrollo de Colombia a través de la lucha contra el narcotráfico, esto agudizó la guerra interna en Colombia y ha afectado al Ecuador en diversos aspectos como la contaminación de

los cultivos ecuatorianos al ser fumigados accidentalmente con glifosato, enfermedades a los ciudadanos del sector por la misma causa, además las ciudades fronterizas se han caracterizado por encontrarse guerrilleros habitándolas, así también se ha incrementado la inseguridad de estos sectores. Entre los factores anteriormente citados podríamos encontrar muchas características negativas que causa el Plan Colombia en el Ecuador, por esta razón es una amenaza de medio impacto.

• Delincuencia

La delincuencia en el Ecuador cada año aumenta debido a varios factores, entre los principales están: la pérdida de valores éticos y morales, la mala administración de los gobiernos, la mala aplicación de las leyes, la corrupción, entre otras. Este incremento delincencial causa una amenaza de bajo impacto para el Instituto.

SEGURIDAD PÚBLICA

ORD	FACTOR	ANÁLISIS EXTERNO		NIVEL DE IMPACTO		
		OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIO	BAJO
01	IMPACTO DEL PLAN COLOMBIA EN EL PAÍS.		x		x	
02	INCREMENTO DELINCUENCIAL		x			x

Elaborado por: Paulo Esparza P.

2.2.7. Contaminación

La contaminación es sin duda alguna un grave problema ambiental en el Ecuador. Este problema se origina por las descargas de desechos contaminantes al agua, aire y tierra causadas por actividades domésticas e industriales. La inadecuada explotación del petróleo llevó al Ecuador a colocarse dentro de los 30 países más contaminados en el mundo según la Organización Mundial Geográfica Nacional, debido a los derrames petroleros ocurridos en la selva amazónica del país. Esta característica causa una amenaza para el ISSFA de bajo impacto.

CONTAMINACIÓN.

ORD	FACTOR	ANÁLISIS EXTERNO		NIVEL DE IMPACTO		
		OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIO	BAJO
01	INCREMENTO DE LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL		x			x

Elaborado por: Paulo Esparza P.

2.2.8. Escenario Internacional

- **ALCA – TLC**

El ALCA⁸ pretende imponer el fracasado modelo de libre comercio, privatización y desregulación del TLC⁹ en todo el hemisferio. Los grupos de negociación corresponden muy cercanamente a los capítulos del TLC, que cubren los temas de: agricultura, política de competencia, resolución

⁸ Área de Libre Comercio de las Américas

⁹ Tratado de Libre Comercio

de controversias, compras del sector público, derechos de propiedad intelectual, inversión, acceso al mercado, servicios y subsidios. El ALCA reunirá todos los efectos negativos del TLC, experimentados en otros países. Las reglas del TLC darían a las corporaciones el poder de limitar la capacidad de los gobiernos para establecer normas de salud y seguridad pública, para proteger los derechos de sus trabajadores y para asegurar que las corporaciones no contaminen las comunidades en las que operan. Estas reglas atarían las manos de los gobiernos, impidiéndoles realizar políticas en el interés público y aumentarían el control de las corporaciones contra los intereses de los ciudadanos de todas las Américas.

Estas breves características nos hacen visualizar que el Ecuador no está preparado para estos acuerdos, lo cual producen una amenaza para el ISSFA de bajo impacto.

ESCENARIO INTERNACIONAL

ORD	FACTOR	ANÁLISIS EXTERNO		NIVEL DE IMPACTO		
		OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIO	BAJO
01	ALCA Y TLC		X			x

Elaborado por: Paulo Esparza P.

2.3. Análisis Interno

2.3.1. Aspectos Organizacionales

- **Nombre de la empresa.**

Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

- **Dirección.**

La matriz del ISSFA se encuentra en la capital del Ecuador y esta localizada en la Av. Gran Colombia y Telmo Paz y Miño (Sector el Dorado), tras el hospital militar, además el instituto cuenta con 20 agencias distribuidas a través de todas las provincias del país, para brindar un servicio efectivo en cada rincón del Ecuador. Como se muestra a continuación.



Fuente: ISSFA.

• Clasificación.

Por sectores económicos, el ISSFA, se clasifica en una empresa de servicios, ya que entrega servicios a la población militar ecuatoriana.

Según la explotación y conformación de su capital, el ISSFA, es una empresa Nacional, ya que su radio de acción es dentro del Ecuador y tiene su matriz en la ciudad de Quito y agencias en casi todas las provincias del país.

Según la función social, el ISSFA, tiene una economía solidaria, ya que se dedican al bienestar de los afiliados y sus familias.

- **Actividad Económica**

El Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas proporciona la seguridad social al profesional militar en servicio activo y pasivo, a sus dependientes y derechohabientes, a los aspirantes a oficiales, aspirantes a tropa y conscriptos, mediante un sistema de prestaciones, servicios sociales y otros prescritos en la Ley y demás reglamentos.

2.3.2. Organización

- **Estructura Formal**

El ISSFA está conformada por los siguientes organismos:

- **Organismo de Dirección Superior**
 - Consejo Directivo
 - Comisión de Inversiones
 - Comisión de Apelaciones

- **Organismo de Control**
 - Auditoría Interna

- **Organismos de Dirección Ejecutiva**

- Dirección General
 - Comisión de Asesoramiento Técnico
 - Junta de Calificación de Prestaciones
 - Junta de Calificación de Médicos
 - Comisión de Crédito
 - Comité de Adquisiciones
 - Comité de Contrataciones
- Subdirección General

- **Organismos de Asesoramiento**

- Departamento Jurídico
- Asesoría Matemático Actuarial
- Unidad de Gestión y Supervisión Empresarial (U.G.S.E)

- **Organismos Auxiliares o de Apoyo**

- Comunicación Social
- Secretaría General
- Prosecretaría
- Documentación y Archivo
- Departamento de Informática y Tecnología

- **Organismo de Planificación y Organización**

- Unidad de Desarrollo Institucional (U.D.I.)

- **Organismos de Dirección Sectorial / Funcional**

- Dirección Administrativa
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento Logístico.
- Sección Servicios Generales
- Sección Transportes

- Dirección de Seguros Previsionales
- Departamento de Afiliación y Cotizaciones
- Departamento de Prestaciones

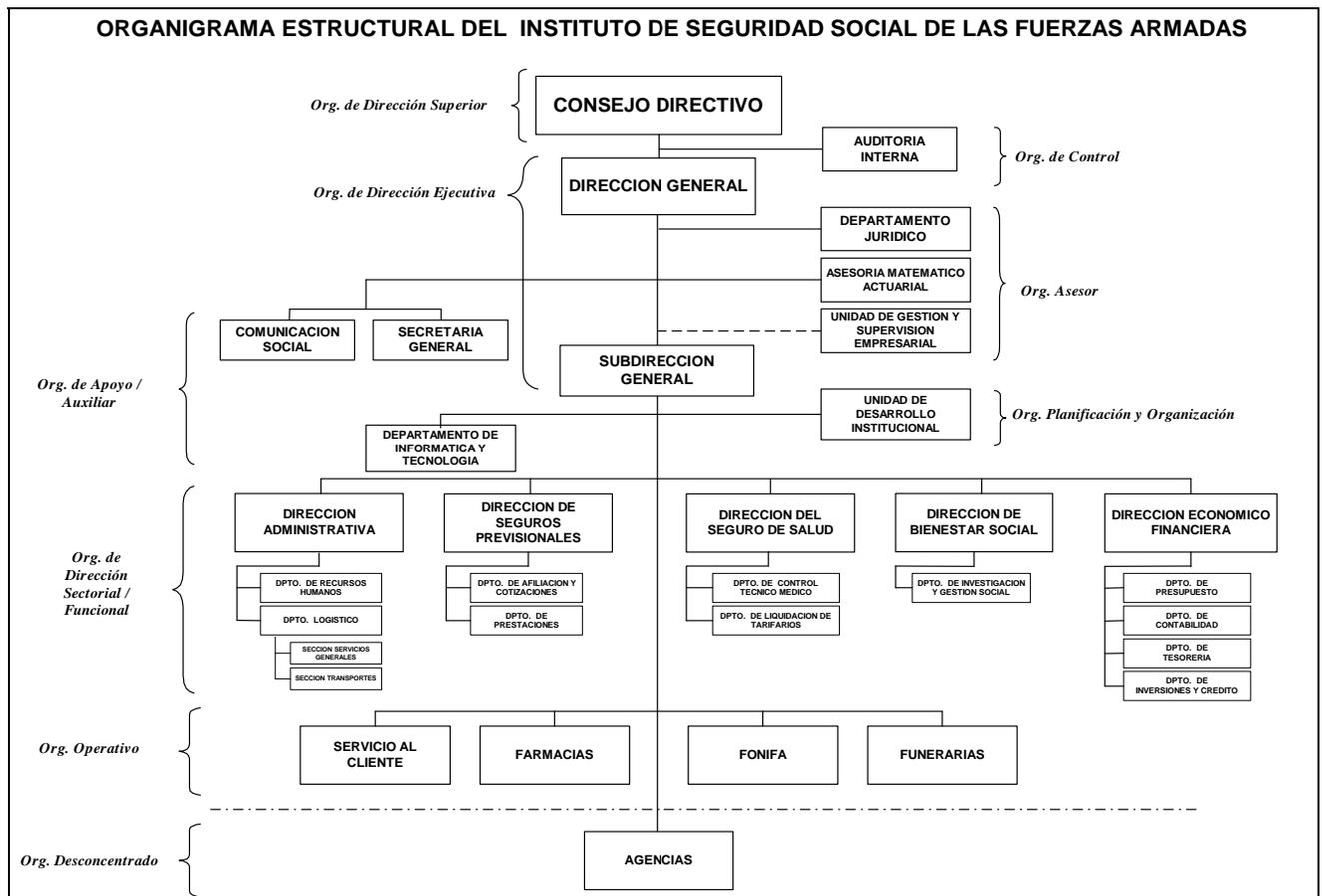
- Dirección del Seguro de Salud
- Departamento de Planificación y Control Técnico Médico
- Departamento de Control y Liquidación Médica

- Dirección de Bienestar Social
- Departamento de Investigación y Gestión Social
- Dirección de Economía y Finanzas
- Departamento de Presupuesto
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Tesorería
- Departamento de Inversiones y Crédito

- **Organismos Operativos**

- Servicio al Cliente
- FONIFA
- Funerarias
- Farmacias (FARFA)
- Agencias

El Instituto tiene un organigrama, el cual, es la representación gráfica de la estructura. Este organigrama es un modelo sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la organización, además tiene la finalidad de informar a los integrantes del ISSFA y a las personas que se encuentran vinculadas a esta de forma global, también sirve como instrumento de análisis, ya que ayuda a detectar fallas estructurales, además representa gráficamente las unidades y relaciones.



Fuente: ISSFA

Según la UDI¹⁰, el ISSFA, aplica su Estructura Orgánica en las operaciones reales. Esta característica es una fortaleza.

El Orgánico Funcional del ISSFA fue publicado en el Suplemento del Registro Oficial y consta en el Reglamento Orgánico y Funcional del ISSFA. El reglamento tiene como finalidad normar los aspectos relativos a los objetivos, organización y funciones del ISSFA, de acuerdo al Art. 5 de la Ley del ISSFA. El Instituto aplica el orgánico funcional a todos los organismos por lo que se transforma en una fortaleza.

Además el ISSFA cuenta con el Manual de Funciones del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, en el cual existe la descripción de las funciones de cada organismo, además permite al personal del ISSFA conocer aspectos como: el funcionamiento interno, descripción de tareas y responsables de su ejecución. Se pudo verificar la aplicación del Manual de Funciones en varios departamentos, por lo que se puede concluir que esta siendo utilizado en todas las operaciones y en todos los niveles de la organización, estas características son una fortaleza de alto impacto para el Instituto.

- **Organigrama Estructural – Posicional.**

Cada una de las dependencias orgánicas del instituto tiene un organigrama estructural - posicional. La existencia de este organigrama en cada uno de los organismos y la aplicación del mismo es una fortaleza de alto impacto para el instituto.

¹⁰ Unidad de Desarrollo Institucional

• Descripción de Funciones.

La descripción de funciones se encuentra en el Manual de Funciones del Instituto y están clasificadas de acuerdo a los organismos existentes.

Según el UDI, el cual pertenece al Organismo de Planificación y Organización, el ISSFA, cumple dentro de cada uno de sus organismos con la misión, el objetivo principal y las funciones generales y específicas que están descritas en el manual, esta característica es una fortaleza de alto impacto para el Instituto.

ORGANIZACIÓN

ORD	FACTOR	ANÁLISIS INTERNO		NIVEL DE IMPACTO		
		FORTALEZA	DEBILIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
01	ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA FORMAL	x		x		
02	APLICACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL - POSICIONAL	x		x		
03	EXISTENCIA DE LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.	x		x		

Elaborado por: Paulo Esparza P.

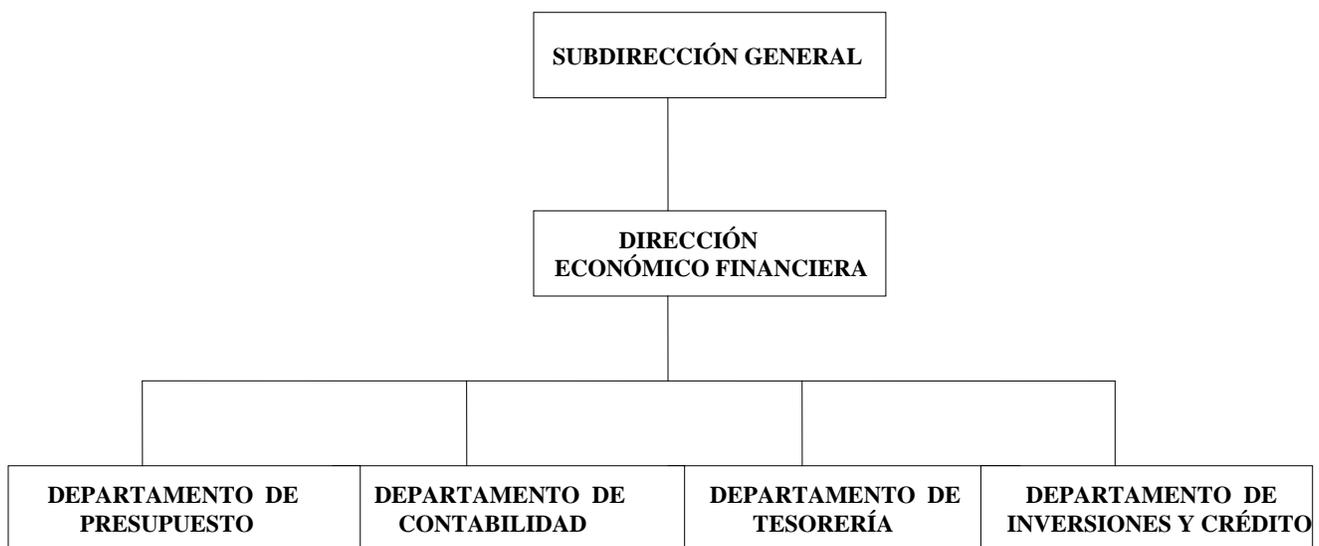
2.3.3. Área Financiera.

El ISSFA cuenta con la Dirección Económica Financiera, la cual es un organismo de dirección funcional, que depende de la Subdirección General y se encarga de la correcta administración y utilización de los Recursos Económicos que se manejan en el Instituto. Su misión es gestionar los procesos de presupuesto, contabilidad, tesorería e inversiones del Instituto, mediante una eficaz, honrada y transparente administración de los recursos financieros, que permitan asegurar su

equilibrio en el tiempo, a fin de satisfacer de manera oportuna, las prestaciones y servicios a favor del afiliado y su familia.

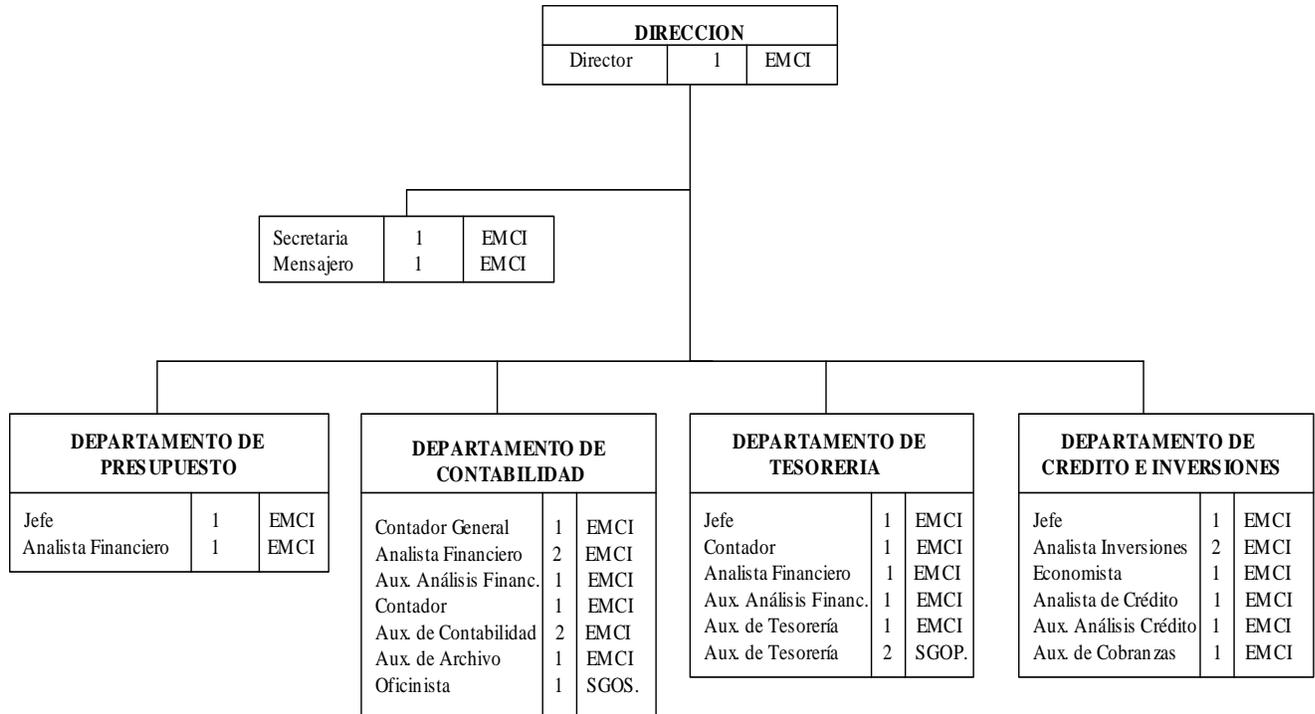
Esta dirección provee de los recursos financieros que demandan los objetivos institucionales, con el fin de garantizar el bienestar integral de los afiliados.

En el Manual de Funciones del ISSFA se encuentra la descripción y especificación de cada uno de los puestos que pertenecen en el orgánico de la dirección económico financiera que se detalla a continuación.



Fuente: ISSFA.

Así también existe el organigrama estructural posicional de la Dirección Económico Financiera del Instituto.



Elaborado por: Paulo Esparza P.

El balance general es el estado básico demostrativo de la situación financiera del instituto, a una fecha determinada. En el Anexo N.-1 (Balance General al 31 de Octubre de 2007) se observa detalladamente las cantidades de los activos, pasivos y patrimonio. Este balance es actualizado cada mes, por lo que se observa una eficiente administración financiera, esta característica es una fortaleza de alto impacto en el instituto.

La cuenta de pérdidas y ganancias muestra el superávit del ISSFA.

Se pudo verificar que el ISSFA mantiene niveles de liquidez promedio durante el ejercicio económico 2007 equivalentes al flujo de caja de 4 meses, que ha permitido el pago oportuno y total de los préstamos a favor de los afiliados, montepíos, dependientes y derechohabientes y generar excedentes a ser optimizados en el sistema de inversiones.

Estas características muestran una fortaleza en el sistema financiero de alto impacto.

ÁREA FINANCIERA

ORD	FACTOR	ANÁLISIS INTERNO		NIVEL DE IMPACTO		
		FORTALEZA	DEBILIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
01	ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	x		x		
02	NIVEL ALTO DE LIQUIDEZ	x		x		

Elaborado por: Paulo Esparza P.

2.3.4. Capacidad de Entrega de Prestaciones y Servicios

El ISSFA mantiene niveles de liquidez que ha permitido el pago oportuno y total de los préstamos a favor de los afiliados, montepíos, dependientes y derechohabientes y generar excedentes a ser optimizados en el sistema de inversiones. Esta característica se comprueba en los siguientes cuadros que muestran los seguros previsionales y prestamos entregados en el periodo Enero – Junio de 2007.

SEGUROS PREVISIONALES
PERIODO: ENERO - JUNIO DEL 2007
SEGUROS PREVISIONALES PAGADAS AL PERSONAL MILITAR DE
FUERZAS ARMADAS
(Afiliados y total en dólares)

SEGUROS PREVISIONALES	TOTAL
RETIROS INICIALES	540
CESANTIA	540
MORTUORIAS	252
MONTEPIOS	166
DEV. APORTES	132
VIDA	32
ACT. PROFESIONALES	11
DEV. FONDOS DE VIVIENDA	277
DEV. FONDOS RESERVA	00
FR. TRANSP. PENSION	417
FR. NORMALES	7.593
FR. TRANSP. CREDITO	3.370
TOTAL	13.330
TOTAL USD.	95.090.415

Elaborado por: Paulo Esparza P.

Fuente: ISSFA.

PRESTAMOS**PERIODO: ENERO - JUNIO DEL 2007****NUMERO DE PRÉSTAMOS PAGADOS AL PERSONAL MILITAR DE FF.AA.****(Afiliados y total en dólares)**

TIPOS DE PRÉSTAMOS	Total
P. ORDINARIOS	15.823
P. DE APORTES	1.414
P. DE CESANTÍA	1.026
P. COMPLEMENTARIOS	481
P. PUENTE	127
FÓNICA	691
TOTAL	19.562
TOTAL USD.	53.423.696

Elaborado por: Paulo Esparza P.

Estos cuadros nos indican la participación de los afiliados del ISSFA por lo que se verifica que el Instituto puede satisfacer las demandas del mercado en el cual se desenvuelve, esta característica es una fortaleza de alto impacto.

CAPACIDAD DE ENTREGA DE PRESTACIONES Y SERVICIOS

ORD	FACTOR	ANÁLISIS		NIVEL DE IMPACTO		
		FORTALEZA	DEBILIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
01	CAPACIDAD DE ENTREGA DE PRESTACIONES Y SERVICIOS	x		x		

Elaborado por: Paulo Esparza P.

2.3.5. Área de Recursos Humanos.

El departamento de Recursos Humanos esta dentro de la Dirección Administrativa que es un Organismo de dirección funcional.

Este departamento administra los recursos humanos del ISSFA, para optimizar su uso a fin de coadyuvar al logro de los objetivos y satisfacer todos los requerimientos administrativos institucionales.

El ISSFA cuenta con personal civil y militar especializado que trabajan en los diferentes organismos como se detalla en los siguientes cuadros.

PERSONAL CIVIL

NIVEL EDUCATIVO	I NIVEL	II NIVEL	III NIVEL	IV NIVEL	TOTAL
Organismo de Control			5	1	6
Organismos de Dirección Ejecutiva		2			2
Organismos de Asesoramiento			8	2	10
Organismos Auxiliares o de Apoyo		6	9		15
Organismo de Planificación y Organización			1	1	2
Organismos de Dirección Sectorial / Funcional	6	23	19	9	57
Organismos Operativos	7	7	7	5	26
Organismo Desconcentrado		5	6		11
TOTAL	13	43	55	18	129

Elaborado por: Paulo Esparza P.

Fuente: ISSFA

En esta tabla podemos observar que algunos organismos no cuentan con suficiente preparación de nivel cuatro, esto es por que dichos cargos como los Organismos de Dirección Ejecutiva son ocupados por militares que cuentan con preparación académica de tercer o cuarto nivel. La participación tanto del personal civil como del militar hace que se fusionen y conformen una sola fuerza de trabajo, esta característica es una fortaleza de alto impacto para el Instituto.

PERSONAL MILITAR

FUERZA	EJERCITO	NAVAL	AÉREA	TOTAL
OFICIALES	15	3	3	21
TROPA	47	6	16	69
TOTAL	62	9	19	90

Elaborado por: Paulo Esparza P.

Fuente: ISSFA

Los cargos que realizan los Señores Oficiales son los diferentes directorios y jefaturas de los diferentes departamentos, todos cuentan con educación de tercer y cuarto nivel. El personal de tropa de igual manera tiene diversas especializaciones que se encuentran dentro del nivel uno y dos. Esta característica permite al ISSFA trabajar eficientemente por el bienestar de sus afiliados, por lo que es una fortaleza de alto impacto.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

ORD	FACTOR	ANÁLISIS INTERNO		NIVEL DE IMPACTO		
		FORTALEZA	DEBILIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
01	TENER PERSONAL ESPECIALIZADO	x		x		

Elaborado por: Paulo Esparza P.

2.3.6. Área de Marketing.

El ISSFA, dentro de su organización, no cuenta con un departamento de marketing. Por lo que esta característica es una debilidad de medio impacto, ya que de cierta forma, indirectamente, se cumple con un programa de marketing como visitas a los diferentes repartos militares del país explicando los servicios que ofrece el instituto y los cuales constan en el Plan Operativo, además cuenta con una pagina en Internet que brinda información a todos los afiliados.

ÁREA DE MARKETING

ORD	FACTOR	ANÁLISIS INTERNO		NIVEL DE IMPACTO		
		FORTALEZA	DEBILIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
01	INEXISTENCIA DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING		x		x	

Elaborado por: Paulo Esparza P.

2.3.7. Capacidad Directiva

El Consejo Directivo del ISSFA durante el año 2007, efectuó 8 reuniones de trabajo, en las que se aprobaron varias resoluciones.

El ISSFA tiene un organismo de Dirección Ejecutiva encargado de planificar, organizar, dirigir y ejecutar las políticas y normas establecidas por el Consejo Directivo del ISSFA, y hacerlas cumplir en todos los niveles, a fin de alcanzar los objetivos institucionales.

El ISSFA tiene la Unidad de Desarrollo Institucional (UDI) la cual es un organismo de asesoría, responsable del control y evaluación de la planificación, del mejoramiento y actualización de la estructura

organizacional y los procesos del Instituto. Además Contribuye al mejoramiento administrativo de la institución, propendiendo y concretando medidas de apoyo técnico orientadas a optimizar su estructura, organización, planificación y procesos.

Estos organismos han creado una cultura de planificación orientada al bienestar de los afiliados, estas características constituyen una fortaleza de alto impacto.

CAPACIDAD DIRECTIVA

ORD	FACTOR	ANÁLISIS INTERNO		NIVEL DE IMPACTO		
		FORTALEZA	DEBILIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
01	BUENA CAPACIDAD DIRECTIVA	x		x		

Elaborado por: Paulo Esparza P.

2.3.8. Organismo de Control

El ISSFA cuenta con Auditoria Interna la cual es un organismo de control y gestión encargada de evaluar el Sistema de Control Interno del ISSFA, en forma posterior a las actividades institucionales para el efectivo, eficiente y económico control interno a su ejecución.

Su objetivo es fortalecer el Sistema de Control Interno, mediante la participación oportuna, examinando, verificando y evaluando posteriormente las operaciones y actividades de la Institución a través de auditorias de gestión y exámenes especiales independientes y objetivos a fin de generar informes de calidad tendientes a mejorar la gestión de la

Institución, funciones que incluirán el asesoramiento en los ámbitos de control y gestión. Esta entidad de control es una fortaleza de alto impacto para el instituto.

ORGANISMO DE CONTROL

ORD	FACTOR	ANÁLISIS INTERNO		NIVEL DE IMPACTO		
		FORTALEZA	DEBILIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
01	EXISTENCIA DE CONTROL INTERNO	x		x		

Elaborado por: Paulo Esparza P.

2.4. Análisis del Microambiente

2.4.1. Afiliados

Afiliados son: todos los militares en servicio activo y pasivo con pensión de retiro de discapacidad e invalidez, los beneficiarios de las Pensiones Militares administradas por la Ex – Caja Militar, los beneficiarios de las Pensiones de Estado administradas por el Ministerio de Defensa Nacional, los pensionistas de montepío administrados por la Ex – Caja Militar, los pensionistas de montepío administradas por el Ministerio de Defensa Nacional, los aspirantes a oficiales, tropa y conscriptos. Y los combatientes del 41 y sus viudas, como se muestra en el siguiente cuadro y que son una oportunidad de alto impacto para el ISSFA.

CUADRO DE BENEFICIARIOS DEL SISTEMA

PERSONAL EN SERVICIO ACTIVO	38.356
PENSIONISTAS DE RETIRO	22.142
PENSIONISTAS DE MONTEPIÓ	11.913
ESPOSAS	43.226
HIJOS	79.745
PADRES	46.042
ASPIRANTES Y CONSCRIPTOS	23.088
TOTAL	264.512

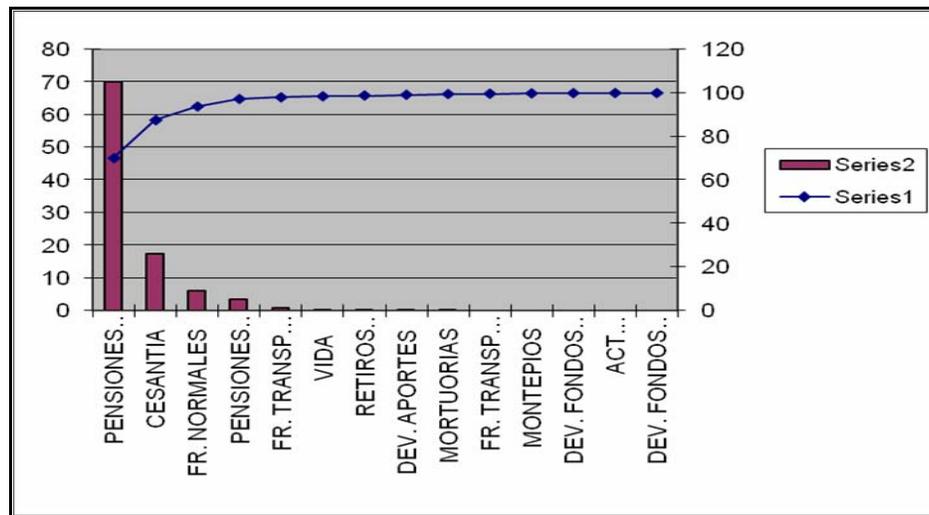
Elaborado por: Paulo Esparza P.

Se utilizará la ley de Pareto, la cual nos ayudará a identificar con exactitud el 20% que genera un 80% de movimientos de capital en dólares dentro de los seguros previsionales.

SEGUROS PREVISIONALES	Total (\$)	%/100	Porcentaje	% Acumulado
PENSIONES RIM ISSFA	66,557,088.82	0.699934781	69.9934781	69.99347812
CESANTÍA	16,651,116	0.175108248	17.5108248	87.50430295
FR. NORMALES	5,970,579	0.062788442	6.27884419	93.78314714
PENSIONES RIM ESTADO	3,300,391.45	0.03470793	3.47079298	97.25394013
FR. TRANSP. CRÉDITO	738,316	0.007764358	0.77643577	98.0303759
VIDA	445,445	0.004684436	0.46844364	98.49881954
RETIROS INICIALES	348,198	0.003661757	0.36617571	98.86499525
DEV. APORTES	327,609	0.003445237	0.34452368	99.20951893
MORTUORIAS	295,558	0.003108179	0.31081787	99.5203368
FR. TRANSP. PENSIÓN	157,138	0.001652511	0.16525115	99.68558794
MONTEPÍOS	143,963	0.001513959	0.15139591	99.83698385
DEV. FONDOS DE VIVIENDA	118,915	0.001250547	0.12505467	99.96203852
ACT. PROFESIONALES	36,099	0.000379628	0.03796282	100.0000013
DEV. FONDOS RESERVA:		0	0	100.0000013
TOTAL USD.	95,090,415	1.000000013	100.000001	

Elaborado por: Paulo Esparza P.

Fuente: ISSFA



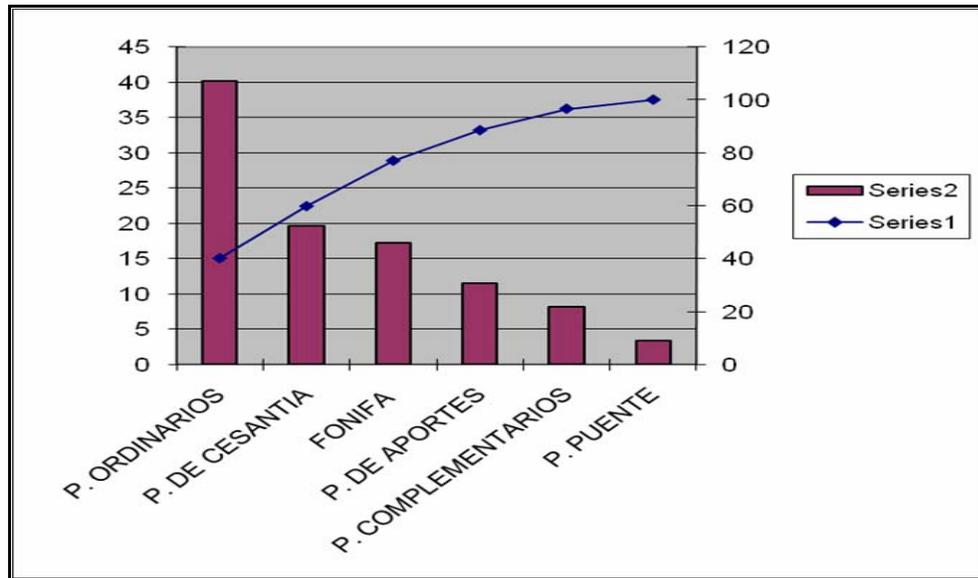
Elaborado por: Paulo Esparza P.

El gráfico indica que dentro de los seguros previsionales los que más movimiento económico generan son las pensiones que paga el ISSFA al personal en servicio pasivo y el pago de cesantía, entre las dos cifras tenemos un 87,5% de porcentaje acumulado.

También se utilizará la ley de Pareto, para identificar el 20% de préstamos que genera un 80% de movimientos de capital en dólares en el ISSFA.

TIPOS DE PRESTAMOS	Total (\$)	%/100	Porcentaje	% Acumulado
P. ORDINARIOS	21,488,604	0.40222983	40.2229827	40.2229827
P. DE CESANTÍA	10,481,129	0.19618877	19.6188766	59.84185931
FONINFA	9,169,552	0.17163829	17.1638293	77.00568864
P. DE APORTES	6,141,881	0.11496548	11.4965483	88.50223691
P. COMPLEMENTARIOS	4,324,999	0.08095657	8.09565665	96.59789356
P. PUENTE	1,817,531	0.03402106	3.40210644	100
TOTAL	53,423,696	1	100	

Elaborado por: Paulo Esparza P.



Elaborado por: Paulo Esparza P.

En el grafico se puede observar que los prestamos ordinarios, los préstamos de cesantía y los préstamos del FONINFA representan el 77% de todos los que ofrece el ISSFA.

ORD	FACTOR	ANÁLISIS INTERNO		NIVEL DE IMPACTO		
		OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIO	BAJO
01	PARTICIPACIÓN DE LOS AFILIADOS.	x		x		

Elaborado por: Paulo Esparza P.

2.4.2. Relaciones con el Sector

- El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes. Las recaudaciones que realiza el SRI causan una oportunidad de bajo impacto.
- La Superintendencia de Bancos y Seguros es un organismo técnico, cuyo objetivo principal es vigilar y controlar con transparencia y eficacia a las instituciones de los sistemas financieros, de seguro privado y de seguridad social, a fin de que las actividades económicas y los servicios que prestan se sujeten a la ley y atiendan al interés general. Esta entidad controla directamente al ISSFA y de manera general es una oportunidad de alto impacto.
- La Contraloría es un Organismo Técnico Superior de Control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, para vigilar y verificar la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales, en el manejo de los recursos públicos, estableciendo las responsabilidades a que hubiere lugar. Promueve el mejoramiento de la gestión de las entidades, a través de la auditoría gubernamental, la asesoría y la lucha contra la corrupción y la impunidad, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. La entidad

está directamente comprometida con el ISSFA por lo que genera control y es una oportunidad de alto impacto para el Instituto.

- La Organización de Jubilados critica la administración del ISSFA ya que según la organización injustamente se les ha venido reteniendo parte de sus pensiones y buscan suprimir la retención del 7.25% y 5.25% de las pensiones que son utilizadas por el Instituto para financiar y capitalizar el seguro de retiro, invalidez y muerte, respectivamente. Esta organización es una amenaza de medio impacto para el ISSFA.
- Las Confederaciones de Retirados exigen que el Estado atienda las necesidades urgentes que presentan los ex uniformados de tropa. Delegados de las diferentes ramas de las fuerzas armadas, en servicio pasivo, se reunieron en la ciudad de Guayaquil y resolvieron solicitar al Congreso Nacional el tratamiento de un proyecto de reformas a la Ley de Fuerzas Armadas. Así mismo, pidieron de manera urgente, se tome en cuenta al personal de tropa para que tenga representatividad ante el directorio del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, ISSFA. Los planteamientos prevén además una reestructuración en el reglamento general y orgánico, puesto que sus pensiones jubilares son sumamente bajas, ya que no sobrepasan los 240 dólares, mientras que la canasta básica alcanza la cifra de 450 dólares. Estas exigencias generan una oportunidad de medio impacto para el Instituto ya que de ser aceptadas generarán mayor bienestar al militar.

RELACIONES CON EL SECTOR

ORD	ENTE	TIPO DE FUNCION	OPORTUNIDAD	AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO		
					ALTO	MEDIO	BAJO
01	RECAUDACIONES TRIBUTARIAS DEL SRI	TRIBUTACION	X				X
02	SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	CONTROL	X		X		
03	CONTRALORÍA	CONTROL	X		X		
04	ORGANIZACIÓN DE JUBILADOS	CONTROL		X		X	
05	CONFEDERACION DE RETIRADOS	CONTROL	X			X	

Elaborado por: Paulo Esparza P.

MATRIZ RESUMEN DE FACTORES FODA

ISSFA

MATRIZ DE EVALUACION EXTERNA

	OPORTUNIDADES	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
1	PRODUCTO INTERNO BRUTO	1	0.01	4	0.053
2	TASA DE INTERES	3	0.04	3	0.118
3	PRESUPUESTO DEL ESTADO	5	0.07	4	0.263
4	POLITICA TRIBUTARIA	1	0.01	3	0.039
5	POLITICA PETROLERA	3	0.04	3	0.118
6	REMESAS DE LOS MIGRANTES	1	0.01	3	0.039
7	PODER EJECUTIVO	1	0.01	3	0.039
8	PODER ELECTORAL	1	0.01	3	0.039
9	POLITICA SALARIAL	5	0.07	4	0.263
10	SALUD	3	0.04	3	0.118
11	TECNOLOGIA	5	0.07	4	0.263
12	AFILIADOS	5	0.07	4	0.263
13	SRI	1	0.01	3	0.039
14	SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	5	0.07	4	0.263
15	CONTRALORIA	5	0.07	4	0.263
16	CONFEDERACION DE RETIRADOS	3	0.04	3	0.118
	AMENAZAS	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
17	BALANZA COMERCIAL	1	0.01	1	0.013
18	INFLACIÓN	3	0.04	2	0.079
19	DEUDA EXTERNA	3	0.04	2	0.079
20	PODER LEGISLATIVO	1	0.01	2	0.026
21	PODER JUDICIAL	1	0.01	2	0.026
22	PARTIDOS POLITICOS	1	0.01	2	0.026
23	CORRUPCION	5	0.07	1	0.066
24	DESEMPLEO Y SUBEMPLEO	1	0.01	2	0.026
25	MIGRACION SOCIAL	1	0.01	2	0.026
26	CRECIMIENTO POBLACIONAL	1	0.01	2	0.026
27	EDUCACION Y CULTURA	1	0.01	2	0.026
28	PLAN COLOMBIA	3	0.04	2	0.079
29	DELINCUENCIA	1	0.01	2	0.026
30	CONTAMINACION	1	0.01	2	0.026
31	ESCENARIO INTERNACIONAL	1	0.01	2	0.026
32	ORGANIZACION DE JUBILADOS	3	0.04	2	0.079
TOTAL EVALUACION AMBIENTE EXTERNO		76	0.86		2.96

Elaborado por: Paulo Esparza P.

MATRIZ DE EVALUACION DEL AMBIENTE INTERNO

	FORTALEZAS	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
1	ESTRUCTURA FORMAL	5	0.10	4	0.417
2	EXISTENCIA DE ORGANIGRAMA	5	0.10	4	0.417
3	DESCRIPCION DE FUNCIONES	5	0.10	4	0.417
4	ORGANIZACION EN AREA FINANCIERA	5	0.10	4	0.417
5	NIVEL DE LIQUIDEZ	5	0.10	4	0.417
6	CAPACIDAD DE ENTREGA DE SERVICIOS	5	0.10	4	0.417
7	RECURSOS HUMANOS	5	0.10	4	0.417
8	CAPACIDAD DIRECTIVA	5	0.10	4	0.417
9	AREA DE CONTROL	5	0.10	4	0.417
	DEBILIDADES	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
10	MARKETING	3	0.06	2	0.125
	TOTAL EVALUACION AMBIENTE INTERNO	48	1.00		3.88

Elaborado por: Paulo Esparza P.

ISSFA

MATRIZ INTERNA - EXTERNA

		Fuerte (4,00 – 3,00)	Promedio (3,00 - 2,00)	Débil (2,00 – 1,00)	
Resultados Ponderados de la Matriz de Evaluación Externa.	Alto (3,00 – 4,00)	I Crecza y desarróllese	II Crecza y desarróllese	III Persista o resista	2,96
	Medio (2,00 – 3,00)	IV Crecza y desarróllese	V Persista o resista	VI Coseche o elimine	
	Bajo (1,00 – 2,00)	VII Persista o resista	VII Coseche o elimine	IX Coseche o elimine	
		3,88			

Resultados Ponderados de la Matriz de Evaluación Interna

Elaborado por: Paulo Esparza P.

El Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas se encuentra en el cuadrante IV, el cual desde el punto de vista interno le corresponde la abscisa de 3,88 X caracterizada por una ubicación privilegiada, personal competente, buena administración de los recursos y excelente organización, así también la inexistencia del área de marketing como debilidades.

Desde el punto de vista externo el ISSFA tiene una ordenada de 2,96 caracterizada como principales el incremento de salarios del personal militar, desarrollo tecnológico y desarrollo de la economía nacional, como principales amenazas esta la delincuencia y corrupción.

El cuadrante donde se coloca el ISSFA dentro del grafico de la matriz externa e interna le permite crecer y desarrollarse, el instituto puede afrontar las amenazas antes mencionadas con las fortalezas que tiene, y las debilidades serán atacadas con la creación de nuevas áreas como la de marketing.

CAPÍTULO III

SEGMENTACIÓN

3.1. MARCO TEÓRICO

3.1.1. Mercado

- **Definición.**

En práctica, se conoce diferentes definiciones de mercado. Es común encontrar que cada persona define el concepto de mercado como mejor le parece o le conviene: cuando un accionista habla de mercado se refiere al mercado de valores o de capital; para una ama de casa, mercado es el lugar donde compra los productos que necesita; desde el punto de vista económico, un mercado es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes. Según ellos, es en el mercado donde se determinan los precios de los efectos de la mercadotecnia, un mercado son los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio para completar esta definición deben existir tres aspectos: Uno o varios individuos con necesidades y deseos, un producto que pueda satisfacer esas necesidades y la presencia de personas que ponen los productos a disposición de los individuos con necesidades a cambio de una remuneración.¹¹

¹¹ Fuente: Mercadotecnia de Laura Fisher.

• Clasificación de los mercados.

Dependiendo del área geográfica que abarquen, los mercados se clasifican en:

- **Locales:** Mercados que se localizan en un ámbito geográfico muy restringido: la localidad.
- **Regionales:** Mercados que abarcan varias localidades integradas en una región geográfica o económica.
- **Nacionales:** Mercados que integran la totalidad de las transacciones comerciales internas que se realizan en un país; también se le llama mercado interno.
- **Mundial:** El conjunto de transacciones comerciales internacionales (entre países) forman el mercado mundial.

De acuerdo con lo que se ofrece, los mercados pueden ser:

- **De mercancías:** Cuando en el mercado se ofrecen bienes producidos específicamente para venderlos; por ejemplo, mercado del calzado, de ropa, del café, etcétera.
- **De servicios:** Son aquellos en que no se ofrecen bienes producidos sino servicios; el más importante es el mercado de trabajo.

De acuerdo al tipo de mercado.

- **De consumidores finales:** en este tipo de mercado los bienes y servicios son adquiridos para un uso personal, por ejemplo, la ama de casa que compra una lavadora para su hogar.
- **De productor o industrial:** esta formado por individuos, empresas u organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios.
- **De la reventa:** Esta conformado por individuos, empresas u organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar vienes y servicios, por ejemplo, los supermercados que revenden una amplia gama de productos.
- **Mercado de gobierno:** Este mercado esta formado por las instituciones del gobierno o del sector publico que adquieren bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones. Estas funciones son principalmente de tipo social; por ejemplo, drenaje, pavimentación, limpieza, etc.
- **Mercado social:** El mercado social se entiende por la aplicación de los principios y técnicas en los programas o acciones encaminadas a contribuir con el bienestar de la comunidad, es decir, modificar ideas, creencias, actitudes y valores a fin de mejorar la vida dentro de una colectividad.

• Formas de estimar el tamaño de los mercados.

- **Mercado global:** El mercado global es la cantidad de producto que efectivamente esta absorbiendo el mercado, en un lugar y un periodo dado, fruto de las ventas realizadas por el conjunto de marcas o empresas en competencia.

El tamaño de mercado global constituye la población total a la que se dirige el producto o servicio. Para determinar el tamaño del mercado global se debe especificar a quien va dirigido el producto o servicio, luego de segmentar las variables de interés. Una vez que se describió el mercado potencial o global se encuentra el tamaño del mercado.

- **Mercado específico o de referencia:** El mercado de referencia combina el mercado de productos y el mercado geográfico. Una vez delimitados estos mercados, se empieza un análisis más en profundidad basado en el concepto del carácter sustituible. Las empresas sujetas a un sistema competitivo deben en efecto respetar dos grandes limitaciones: el carácter sustituible de la demanda y el de la oferta.

Finalmente el mercado de referencia, permite saber cuáles son los operadores (proveedores, clientes y consumidores), así como también el tamaño del mercado.¹²

¹² <http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb.htm>

• Maneras de estimar el tamaño de los mercados.

Existen diversas maneras de cómo un administrador puede estimar el tamaño de los mercados, entre los más importantes resaltan: la estimación de acuerdo al flujo monetario, la estimación de acuerdo al número de productos o servicios vendidos y de acuerdo al número de consumidores existentes.

- **De acuerdo al flujo monetario:** la estimación de tamaño del mercado se la determina fijando un artículo o servicio, luego, tomando como base este objeto se encuentra el flujo de capital que se desarrolló en su mercadeo en un tiempo determinado generalmente a un año.
- **De acuerdo al número de productos o servicios vendidos:** la estimación de tamaño del mercado se obtiene enfocando la atención en un artículo o servicio, luego, con base a este enfoque se procede a recopilar información de la cantidad en unidades vendidas o servicios brindados.
- **De acuerdo al número de consumidores:** la estimación del tamaño se lo realiza enfocándose en el mercado global, encontrando cifras por medio de estadísticas que indiquen la cantidad de productos o servicios adquiridos en el mercado, en un lugar y un periodo determinado.

3.1.2. Demanda

- **Definición.**

La demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores. Además existe una demanda que siempre es exógena en los modelos ya que no esta determinada por ninguna circunstancia estudiada en el modelo, tal es el caso de productos que son consumidos indiferentemente a ciertos factores económicos como lo son las vacunas que necesariamente tienen que comprar los estados por determinadas leyes o condiciones sociales.

- **Tipos de demanda.**

Elástica, o mayor que la unidad. Si el precio de un artículo sube, la demanda baja en mayor proporción al alza de precios. Si el precio baja, la demanda sube en mayor proporción a la baja de precios. Esto sucede cuando se trata de artículos de consumo directo o que no son de primera necesidad.

Inelástica, o menor a la unidad. Si el precio de un artículo aumenta, la demanda baja en menor proporción y se puede decir que se trata de un artículo de primera necesidad. Si el precio baja, la demanda aumenta en menor proporción.

Demanda unitaria. Si el precio de un artículo aumenta, la demanda baja en igual proporción al alza de precios. Si el precio baja, la demanda sube en igual proporción a la baja de precios.¹³

¹³ Mercadotecnia de Laura Fischer

3.1.3. Segmentación

• Concepto

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

- **Ser intrínsecamente homogéneos (similares):** los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
- **Heterogéneos entre sí:** los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing.
- **Bastante grandes:** para poder garantizar la rentabilidad del segmento.
- **Operacionales:** Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

• Importancia de la segmentación del mercado.

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un sub-mercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- Se facilitan los canales de distribución y de comunicación.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico.
- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa puede obtener una ventaja competitiva considerable.

• Criterios de segmentación.

Existen muchas formas que permitirán segmentar un mercado, estos criterios dependerán de la forma en que el administrador desee aplicar, es decir, las variables que se utilizarán serán de acuerdo a los objetivos que se persiguen, además estas variables se pueden utilizar en forma unificada o combinada, esta base también depende de los objetivos. Las variables utilizadas son detalladas a continuación.

• Clases de segmentación

- **Segmentación Geográfica:** Permite dividir los mercados de acuerdo a su ubicación.

Criterios de Segmentación	Variables
Regiones	Sierra, Costa, Oriente
Provincias	Pichincha, Guayas, El Oro
Tipo de Área	Urbana, Suburbana, Rural
Clima	Frío, Cálido, Húmedo, Seco

Elaborado por: Paulo Esparza P.

- **Segmentación Demográfica:** Es utilizada con mucha frecuencia y esta relacionada con la demanda, además tiene la característica de facilidad de cuantificación.

Criterios de Segmentación	Variables
Edad	15 - 20 años, 35 - 40 años
Escolaridad	Primaria, Secundaria, etc.
Estado Civil	Soltero, Casado, Divorciado
Genero	Femenino, Masculino
Tamaño de la familia	Pequeño (de 2 a 4 personas) Mediano (de 4 a 6 personas) Grande (6 o más personas)
Ingresos	Bajo (de 0 a 250 dólares) Mediano (de 250 a 800 dólares) Altos (más de 800 dólares)
Nacionalidad	Ecuatorianos, extranjeros.

Elaborado por: Paulo Esparza P.

- **Segmentación Psicográfica:** Esta segmentación consiste en examinar características relacionadas con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona.

Criterios de Segmentación	Variables
Personalidad	Ambicioso, seguro de sí mismo
Estilo de vida	Actividades, opiniones e intereses
Valores	Honesto, Responsable, Puntual

Elaborado por: Paulo Esparza P.

- **Segmentación Socioeconómica:** Esta segmentación consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.

Criterios de Segmentación	Variables
Clase social	Media baja, Media alta, Alta

Elaborado por: Paulo Esparza P.

- **Segmentación Conductual:** Esta segmentación divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto.

Criterios de Segmentación	Variables
Beneficios del producto	Poco, mucho beneficio
Ocasión de compra	Diario, Mensual, Semestral
Grado de lealtad	Muy leal, Poco leal, Desleal

Elaborado por: Paulo Esparza P.

- **Criterios de segmentación para mercados industriales.**

Conceptualmente no hay diferencia fundamental entre la segmentación de los mercados industriales y la segmentación de los mercado de consumo, aun que los criterios utilizados son muy diferentes.

- **Segmentación por ventas buscadas en los mercados industriales.**

Al igual que para los bienes de consumo, la segmentación por ventas buscadas es el método mas natural; se apoya directamente en la necesidades específicas del cliente industrial, las cuales están en la mayoría de los casos definidas muy claramente. En los mercados industriales, este método de segmentación vuelve a clasificar los clientes por tipo de industria o por utilización final. Diferentes usuarios finales buscan más frecuentemente ventajas, funciones o rendimientos diferentes en el producto. Ahora bien, los productos industriales tienen a menudo un gran numero de usos diferentes, es el caso, de la gran mayoría de productos industriales.

Las funciones ejercidas por un producto industrial, y su importancia en el proceso productivo del cliente industrial varían según se trate de un bien de equipo principal, de productos intermedios semielaborados, de productos consumidos, de primeras materias brutas o transformadas, de servicios. La percepción económica del producto por el cliente industrial será muy diferente siguen estas categorías de productos.

Además se debe conocer que en numerosos sectores industriales, la venta se hace sobre pedido con pliegos de condiciones muy precisos. En este tipo de situación, hay un ajuste preciso del producto a las necesidades específicas del cliente y la segmentación es perfecta.

- **Segmentación descriptiva en los mercados industriales.**

La segmentación demográfica o descriptiva se apoya en criterios descriptivos del perfil del cliente industrial. Se trata esencialmente de los criterios de localización geográfica, de tamaño de la empresa, de composición del accionario, etc. Entre estos criterios, la dimensión del cliente es frecuentemente utilizada como base de segmentación. Numerosas empresas adoptan organizaciones comerciales distintas para ocuparse de los grandes clientes y de los pequeños clientes. Los clientes importantes son explorados directamente mientras que los pequeños clientes son cubiertos por distribuidores.

- **Segmentación según el comportamiento en los mercados industriales.**

La segmentación según el comportamiento en los mercados industriales es importante ya que tiene por objeto adaptar las estrategias de aproximación de los clientes industriales en función de las estructuras y de las características de funcionamiento del centro de decisión.

En algunas empresas están muy centralizadas y unas reglas precisas presiden las decisiones de compra; en otras, al contrario, las compras descentralizadas y la aproximación del cliente, debe ser muy similar a la de una pequeña empresa. Otras características de funcionamiento del centro de compra son importantes: las motivaciones de los diferentes miembros del centro de compra, las relaciones de fuerza entre las diferentes funciones representadas, el grado de formalismo y la longitud de los procesos de decisión. Estas características de comportamiento, generalmente, no son observables directamente y por ello

frecuentemente, difíciles de identificar. Sin embargo, como se subrayó anteriormente, estas nociones son muy importantes para la formación de vendedores.

- **Características que deben tener las variables de segmentación.**

Para ejecutar un proceso de segmentación, cada segmento debe tener variables y estas deben tener ciertas características como: la mensurabilidad, accesibilidad, sustanciabilidad y accionamiento.

- Mensurabilidad es que el segmento a estudiar debe ser cuantificable.
- Accesibilidad es que los segmentos de mercados estén al alcance del investigador.
- Sustanciabilidad es un concepto de materialidad, es decir, que tan grande (cantidad) o interesante (rentable) es el segmento que se va a investigar.
- Accionamiento es un concepto de posibilidad de creación o diseño para el segmento a investigar.

- **Ventajas y desventajas de segmentación.**

- **Ventajas**
 - Se tiene una clasificación mas clara y adecuada del producto que se vende
 - Se centraliza el mercado hacia una área especifica
 - Se proporciona un mejor servicio
 - Se tiene buena imagen, exclusividad y categoría

- Facilita la publicidad, el costo, etc.
 - Logra una mejor distribución del producto
 - Se obtiene mayores ventas.
 - Se conoce cual es el mercado del producto para colocarlo en el sitio y el momento adecuado.
 - Se trata de dar a cada producto su posicionamiento.
 - Se sabe cual es la fuente del negocio y donde se enfocaran los recursos y esfuerzos.
 - Si no existiera la segmentación, los costos de mercadotecnia serian más altos.
 - Se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo al no colocar el producto en donde no se va a vender.
 - Se define a quien va dirigido el producto y las características de los mismos.
 - El mercado tiende a ampliarse.
 - Se facilita el análisis para poder tomar decisiones.
 - Se diseña una mezcla de mercadotecnia más efectiva.
 - Se optimizan los recursos.
 - Se conoce el costo de distribución del producto.
 - Se tiene una información verificada de los que se requiere.
-
- **Desventajas**
 - La disminución de utilidades al no manejar la segmentación correctamente.
 - Que el producto no se coloque en el lugar ni en el momento adecuado.
 - Que no este bien planeada la segmentación y pudiera dejar fuera a muchos clientes.
 - Que no se determinen las características de un mercado.

- Perder oportunidad de mercado.
- No utilizar las estrategias adecuadas de mercado.
- Alto costo para obtener información.

- **Qué son los perfiles de segmentos de mercado.**

Los perfiles de segmentos de mercado con características específicas que reúnen un conglomerado de personas, los mercadólogos pocas veces limitan su análisis de segmentación a una o a unas pocas variables. Cada vez es más común el uso de características para segmentación múltiple en un esfuerzo por identificar grupos meta más pequeños y mejor definidos.

- **Principales características para definir un perfil de segmento del mercado de consumidores e industrial.**

Quienes trabajan en el mercado de consumidores y en el mercado industrial usan muchas de las mismas variables para segmentar sus mercados. Los compradores industriales se pueden segmentar geográficamente, demográficamente (por industria, o por tamaño de la empresa) o por beneficios buscados, status del usuario, frecuencia de consumo y nivel de lealtad. Sin embargo, los mercadólogos industriales también utilizan algunas variables adicionales, como las características operativas de los clientes, sus enfoques de compra, factores de situaciones y características personales.

Al enfocarse en segmentos y no en todo el mercado, las empresas tienen una probabilidad mayor de proporcionar valor a los clientes y de recibir el máximo de beneficios a cambio de estudiar sus necesidades con detenimiento. Dadas una industria objetivo y un tamaño de cliente, la

empresa puede segmentar por enfoques y criterios de compra. Al igual que en la segmentación de consumidores, muchos mercadólogos piensan que el comportamiento de compra y los beneficios son la mejor base para segmentar los mercados de negociación.

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

En 1980 Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran

son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

- **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.



Fuente: www.ide.com.ec.

3.3. Parte práctica.

3.3.1. Descripción de los tipos de mercado en que actúa la empresa.

El ISSFA de acuerdo con el área geográfica que abarca se clasifica en mercado nacional ya que los servicios brindados son ejecutados en todo el Ecuador, además el instituto cuenta con 21 agencias, 28 unidades de salud militar, convenios con 27 clínicas y 25 farmacias a través de todas las provincias del país.

De acuerdo con lo que se ofrece, el mercado en que se desarrolla el ISSFA es de Servicios, ya que no ofrece bienes producidos sino prestaciones y servicios sociales.

De acuerdo al tipo de mercado el Instituto se clasifica en un mercado de consumidores finales, ya que el ISSFA ofrece sus servicios para uso personal.

El ISSFA además pertenece al mercado de gobierno, ya que, aunque es autónoma, depende directamente de Fuerzas Armadas, las cuales son parte del estado ecuatoriano.

El ISSFA es un instituto que no persigue un consumo personal ni tampoco persigue obtener utilidad, por lo que se clasifica en una organización sin fines de lucro.

Como último punto de la clasificación, el ISSFA pertenece al mercado social por que su aplicación de los principios y técnicas en los programas o acciones están encaminadas a contribuir con el bienestar de la comunidad militar ecuatoriana.

3.3.2. Descripción del tamaño del mercado global.

El mercado global del ISSFA se conforma por los afiliados en servicio activo y pasivo, los pensionistas de montepío, sus esposas, hijos, padres, aspirantes y conscriptos los cuales llegan a ser un total de 264.512 personas.

3.3.3. Descripción del tamaño del mercado específico o de referencia.

El mercado específico corresponde al personal activo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, los cuales son: personal de oficiales, personal de tropa, aspirantes y conscriptos, los cuales sumados dan un total de 6.999 personas.

3.4. Preselección de las variables.

3.4.1. Identificación de variables.

- **Beneficios que buscan los clientes en el sistema de prestaciones.**

Acceder a préstamos hipotecarios para adquirir vivienda u otros fines de vivienda a bajos intereses, con un plazo de pago accesible y un monto que cubra sus necesidades.

Obtener información del préstamo hipotecario antes de obtenerlo y durante el periodo de pago.

Acceder a préstamos quirografarios para aplicarlos en cualquier fin con bajos intereses, a un plazo de pago accesible y un monto que cubra sus necesidades.

Obtener información del préstamo quirografario antes de obtenerlo y durante el periodo de pago.

3.4.2. Preselección de variables de segmentación.

Nº	Nombre de Variable	Definición de Variable	Categoría
			De 0 a 5 años.
1	Lugar de trabajo	Provincia en la cual se encuentra ubicado el reparto militar en el que Trabaja.	Guayas Pichincha Manabí Sucumbíos Santa Elena
2	Lugar de residencia	Provincia en la cual reside la familia del Militar.	1 Azuay 2 Bolívar 3 Cañar 4 Carchi 5 Chimborazo 6 Cotopaxí 7 El Oro 8 Esmeraldas 9 Galápagos 10 Guayas 11 Imbabura 12 Loja 13 Los Ríos 14 Manabí 15 Morona Santiago 16 Napo 17 Orellana 18 Pastaza 19 Pichincha 20 Santa Elena ^[4] 21 Sto. Domingo 22 Sucumbíos 23 Tungurahua 24 Zamora Chinchipe
3	Tiempo de servicio	Tiempo de Servicio.	Más de 20 años. De 15 a 20 años. De 10 a 15 años. De 5 a 10 años.

4	Genero	Genero del Afiliado	Masculino
			Femenino
5	Estado Civil	Estado Civil del Afiliado	Soltero/a
			Casado/a
			Viudo/a
			Divorciado/a
6	Dependientes	Numero de Hijos + Esposa + Padre + Madre.	0, 1 o 2
			3 o 4
			5 o 6
7	Especialización	Especialización del afiliado	Arma
			Técnico
			Especialista
8	Patrimonio	Casa Propia	Si
			No
9	Patrimonio	Vehículo Propio	Si
			No
10	Ingresos Extras	Ingresos Extras del Afiliado	0 - 500
			500 - 1000
			1000 - 1500
11	Nivel de Instrucción	Nivel de Instrucción del Afiliado	I Nivel
			II Nivel
			III Nivel
			IV Nivel

Elaborado por: Paulo Esparza P.

3.4.3. Evaluación de variables.

Cuadro de evaluación de las variables de segmentación preseleccionadas.

Lugar de residencia	3	5	3	5	3	19
Lugar de trabajo	3	5	3	5	3	19
Tiempo de servicio	5	5	5	5	5	25
Genero	1	5	3	5	1	15
Estado Civil	3	5	3	5	5	21
Numero de Dependientes	5	5	3	5	5	23
Especialización	3	5	3	5	1	17
Casa Propia	5	5	3	3	3	19
Vehículo Propio	5	5	3	3	3	19
Ingresos Extras	3	3	5	3	5	19
Nivel de Instrucción	3	5	5	3	5	21

0=nulo

1=bajo

3=medio

5=alto

Elaborado por: Paulo Esparza P.

3.4.4. Selección de variables de segmentación.

TIEMPO DE SERVICIO	SEGMENTO
Más de 20 años.	A
De 15 a 20 años.	B
De 10 a 15 años.	C
De 5 a 10 años.	D
De 0 a 5 años.	E

Elaborado por: Paulo Esparza P.

Existen varios segmentos y cada uno tienen diferentes características como: rango, edad, ingresos y hasta estado civil. El ISSFA deberá direccionar un plan de consumo de préstamos enfocado a estos segmentos como se indica a continuación.

El segmento A comprende personas entre edades de 42 años en adelante, este grupo tiene derecho a recibir una cesantía y pensión de retiro una vez que se separe de la FAE, los rangos que abarca son: Suboficial Primero, Suboficial Segundo, Suboficial Mayor, Teniente Coronel, Coronel y General. Su salario se encuentra entre \$1120 y \$3.690 dólares en su mayoría están casados y tienen un promedio de 2 hijos.

El segmento B comprende personas entre edades de 37 y 42 años, los pertenecientes a este grupo no tienen derecho a una cesantía ni pensión de retiro aun pero están próximos, los rangos que abarca son: Sargento Primero y Mayor. Su salario se encuentra entre \$900 y \$1.740 dólares, en su mayoría están casados y tienen un promedio de 2 hijos.

El segmento C comprende personas entre edades de 32 y 37 años, este grupo no tiene derecho a cesantía ni pensión de retiro, los rangos que abarca son: Sargento Segundo y Capitán. El salario se encuentra entre \$773 y \$1.312 dólares en su mayoría están casados y tienen un promedio de 2 hijos.

El segmento D comprende personas entre edades de 27 y 32 años, este grupo no tiene derecho a cesantía ni pensión de retiro, los rangos que se encuentran son: Cabo Primero y Teniente. El salario se encuentra entre \$675 y \$1.106 dólares, aproximadamente el 50% se encuentra casado y tienen un promedio de 1 hijo.

El segmento E comprende personas entre edades de 21 y 27 años, este grupo no tiene derecho a cesantía ni pensión de retiro, los rangos que se encuentran son: Soldado, Cabo Segundo y Subteniente. El salario se encuentra entre \$546 y \$703, en su mayoría están solteros y no tienen dependientes.

Los préstamos ordinarios son otorgados para ser aplicados a cualquier fin y los segmentos que pueden proyectarse a obtenerlo son: A, B, C y D. por el simple hecho que uno de los requisitos es haber registrado en la cuenta individual del ISSFA mínimo 60 aportaciones, equivalentes a 5 años.

El préstamo de aportes es otorgado para ser aplicado en cualquier fin y los segmentos que pueden obtenerlo son: A y B, ya que uno de los requisitos es haber cumplido por lo menos 15 años de servicio activo.

El préstamo de cesantía es otorgado al afiliado para que lo aplique en cualquier fin, y el segmento que puede obtenerlo es únicamente el A, ya que es requisito tener derecho a la cesantía y para cumplir con este derecho se requiere 20 años de servicio.

Todos los préstamos hipotecarios son otorgados con la intención de que el afiliado compre o construya una vivienda, mejore una vivienda o

adquiera un terreno. A este préstamo puede acceder el afiliado que se encuentre en el segmento A, B, C y D.

Realizada la descripción de cada préstamo y su respectivo segmento, el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas deberá proyectar sus esfuerzos a los segmentos que requiera utilizar. Además deberá incentivar al joven afiliado a que tenga una cultura ahorrativa para que le permita en un futuro obtener vivienda propia por medio de la obtención de un préstamo hipotecario.

CAPITULO IV

MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL MILITAR EN SERVICIO ACTIVO DE LA FAE EN RELACIÓN A LOS PRÉSTAMOS DEL ISSFA

4.1. Sistema de medición de la satisfacción del cliente.

- **Concepto.**

La satisfacción de los clientes es el objetivo principal de las empresas y organizaciones de servicios. Alcanzar ese objetivo le plantea a la empresa una diversidad de exigencias en los campos de valores y principios gerenciales, recursos humanos, aseguramiento de la calidad, planificación, sistemas de información, mejoramiento continuo, responsabilidad social e interrelaciones con los clientes.

La empresa debe tener un conocimiento profundo de los clientes, esto es conocer sus necesidades y la tendencia de estas. Asimismo, deberá solicitar la opinión de los clientes en cada fase del proceso de desarrollo de sus servicios.

La Medición de la Satisfacción de los Clientes (SMSC) debe ser sistemático y debe permitir conocer con la frecuencia que sea necesaria cual es su avance en el objetivo de satisfacer a los clientes.

• **Objetivos del SMSC**

Aplicando el SMSC la empresa:

- Conoce su calidad, utilizando como principio básico: La medida de la calidad es la opinión de los clientes.
- Obtiene información para mejorar su calidad.

• **Características generales del SMSC**

- Los resultados finales que se miden son establecidos por los clientes.
- Pregunta a los clientes sobre la efectividad con la que la empresa se desempeña.
- La información obtenida de los clientes es enviada a los procesos y a las personas que producen los resultados dentro de la organización.
- El SMSC debe definir canales claros que utilizando métodos cuantitativos comuniquen a toda la organización lo que es importante para los clientes.

• Beneficios de un SMSC.

- Medir lo que el cliente necesita. La medición obliga a pensar en los factores claves de éxito y los elementos principales que permiten optimizar el uso de esos factores.
- Un buen SMSC suministra información fidedigna acerca de los que esta mal en la organización. El SMSC utilizando como referencia a las mediciones obtenidas permite retroalimentar al personal sobre la forma como se esta desempeñando y lo ayuda a mejorar.
- Un SMSC indica exactamente lo que hacemos bien, de modo que la empresa pueda promocionarse honestamente en el mercado.

• Concepto de calidad.

Calidad significa satisfacer de mejor manera a los clientes, no solamente evitarles o protegerlos de las molestias. Por eso son los clientes quienes deben opinar sobre la calidad.

4.1.1. Diseño de un SMSC

- **Los clientes.**

Si se quiere conocer la opinión de los clientes sobre la calidad que esta suministrando la empresa o la institución, se necesita saber quienes son esos clientes y donde están. Se necesita saber también que compra cada cliente o que requiere cada usuario.

Una institución, en general, tiene varios servicios, en cada uno de estos tiene un producto o una familia de productos. Así para cada producto o servicio tiene un grupo de clientes o usuarios; estos grupos son distintos porque quieren cosas distintas. Si se ha segmentado el mercado cada grupo representa un segmento diferente.

Todo esto para decir que la empresa tiene varias poblaciones de clientes. Dichas poblaciones deben ser conocidas con precisión por la empresa para efectos de un sistema de medición de la satisfacción de los clientes. La unidad de mercadeo es la fuente de información para este aspecto. Antes de seguir hablando de este tema es conveniente definir algunos términos para homogeneizar conceptos.

Una división del mercado o agrupación de los clientes es la estratificación, esta se basa en diferencias obvias entre los clientes como: edad, raza, profesión, tamaño de la familia, etc.

• Características de calidad

La respuesta a muchas preguntas que se hace la empresa están en los clientes; la premisa del smsc es que los clientes definen y miden la calidad. Sin embargo, es conveniente que la empresa inicialmente elabore, según su visión, una lista de características que ella cree que valoran los clientes; después de todo, la empresa tiene largo tiempo interrelacionándose con sus clientes y sus conocimientos no tienen por que ser diseñados aun considerando que la empresa inteligente sabe con bastante seguridad, que sus conocimientos son incompletos e, incluso, que pueden estar equivocados.

No obstante lo expresado es importante que la empresa haga la lista inicial por o siguiente:

- Si va a buscar información con los clientes no puede presentarse ante estos con las manos vacías, debe llevar el “primer borrador”.
- Deberá definir de manera precisa el significado de cada una de las características de calidad que surjan en la elaboración de los listados. Podrá también, encontrar una calificación apropiada para esas características, definiendo cuales de estas pueden ser medidas con indicadores objetivos, cuales con indicadores subjetivos.
- Podrá pensar y encontrar los medios más apropiados para encontrar información sobre cada atributo (entrevistas, encuestas u otros tipos de investigación)

La lista de productos incluirá las características de calidad, la definición precisa de cada una de ellas y el tipo de indicador que podría ser utilizado para su medición. Con esta información, la empresa puede acercarse a los clientes con una mayor fortaleza.

Se han establecido diversos métodos para obtener una lista de características de calidad establecidas por los clientes:

- Grupos de focalización, reunir un pequeño grupo de clientes y preguntarles acerca de sus problemas y expectativas.
- Visitar a los clientes a sus domicilios, si el producto es de consumo, o en sus oficinas si su producto va para empresas.
- Invertir en quejas. Hacer todo lo posible para inducir a la gente a quejarse, y después enumerar los temas que provocan dichas quejas.
- Formular preguntas de final abierto en tarjetas destinadas a comentarios del cliente y en encuestas que ya se le hacen al cliente.
- Escoger una muestra representativa de clientes y enviarles la lista de características elaboradas por la empresa para que agreguen las que consideren convenientes.

• **Importancia de cada característica**

Contando con una lista de características valoradas por los clientes, se les puede consultar para que administren la importancia relativa que ellas tienen y el nivel de desempeño que consideran adecuado. Aquí se puede utilizar cualquier técnica de jerarquización que sea adecuada según el modo de consultar a los clientes. Por ejemplo, si se esta utilizando un grupo de focalización, se podría emplear la técnica de grupo nominal.

Para conocer lo que satisface al cliente y la importancia relativa de cada característica, algunas empresas realizan análisis estadísticos que correlacionan las expectativas reales de los clientes con las reacciones de esos mismos clientes a esas expectativas. Entrevistan a los clientes inmediatamente después que completaron una experiencia con su producto. En cada cliente, averiguan como se desempeño la empresa en cada una de las características del producto o del servicio de su lista. Y pide a cada uno que le diga que siente acerca de la experiencia. El análisis estadístico de estos datos puede indicarle después los niveles de crecimiento de cada una de las características que se correlacionan con la satisfacción elevada, y la intensidad relativa de las correlaciones de cada una de las características. De este modo, la empresa obtiene la indicación mas clara posible sobre la importancia relativa de cada característica y su nivel de rendimiento en cada una de ellas.

• Las mediciones continuas.

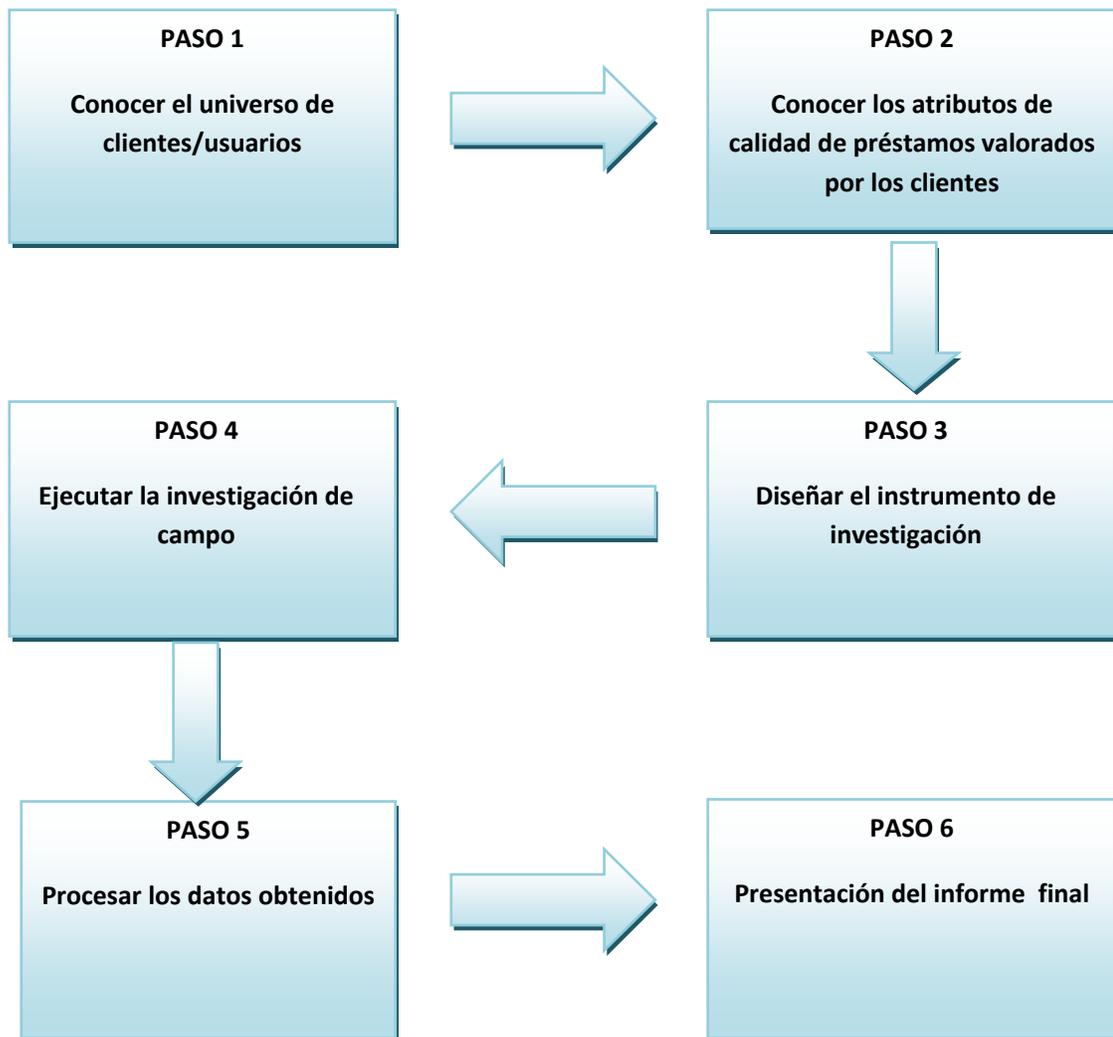
Conociendo las características de calidad valoradas por los clientes, la empresa debe buscar un método confiable para responder con la frecuencia que sea necesaria, la pregunta: ¿con que efectividad la empresa esta suministrando realmente cada característica de calidad?

Los métodos más usuales son:

- El comentario del cliente en la tarjeta que se le suministra al entregarle el producto.
- Las encuestas por correo.
- Las entrevistas personales, cara a cara, por teléfono o en un grupo de focalización.
- Los compradores “encubiertos”

Para algunas características de calidad, las empresas pueden establecer ingeniosos métodos de medición. Un restaurante, por ejemplo, juzga la calidad de su comida observando cuanto comen los clientes; si consumen por lo menos tres cuartas partes de la comida depositada en sus platos, el restaurante supone que les agrado.

4.2. Proceso para la medición de la satisfacción de los afiliados del ISSFA que pertenecen a la FAE en servicio activo, en relación a las prestaciones que ofrece ésta Institución.



Elaborado por: Paulo Esparza P.

- **Conocer el universo.**

El primer paso para iniciar el proceso de medición de la satisfacción, es conocer el universo de afiliados que pertenecen a la Fuerza Aérea Ecuatoriana en servicio activo.

FUERZA AÉREA

DICIEMBRE		
ORD	GRADO	T. AFILIADO
1	GRAL	9
2	CRNL	102
3	TCRN	79
4	MAYO	135
5	CAPT	228
6	TNTE	195
7	SBTE	58
<i>Oficiales</i>		806
12	SUBM	5
13	SUBP	277
14	SUBS	535
15	SGOP	894
16	SGOS	1,494
17	CBOP	1,225
18	CBOS	583
19	SLDO	329
<i>Voluntarios</i>		5,342
TOTAL		6,148

ASPIRANTES		
ORD	GRADO	T. AFILIADO
11	OFICIAL	148
20	TROPA	274
21	CONSCRIPTO	429
TOTAL ASPIR		851
TOTAL GENERAL		6,999

Elaborado por: Paulo Esparza P.

Este universo esta distribuido en los principales repartos de la Fuerza Aérea en las provincias de Guayas, Pichincha, Manabí, Sucumbíos y Santa Elena, hay que considerar que este universo es de difícil acceso para la investigación por lo que se tomará un tiempo considerable para la obtención de datos.

- **Conocer los atributos de lo prestamos.**

El principal objetivo de este punto es la obtención de los atributos de cada uno de los préstamos que el ISSFA ofrece y realizar una calificación cualitativa de los usuarios. Para obtener las cualidades se realizó una investigación de las características de cada uno de los préstamos, los cuales son presentados en la siguiente tabla.

PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS	Tipo de préstamo.	ATRIBUTOS
	P. ORDINARIOS	Concedido al afiliado en servicio activo, destinado a cualquier fin. Registrar en su cuenta individual de aportes en el ISSFA sesenta imposiciones mensuales consecutivas. El monto es de acuerdo a la capacidad de pago del afiliado. Plazo máximo de 24 meses. La tasa de interés será el promedio entre la tasa activa y pasiva referencial establecida por el Banco Central.
	P. DE APORTES	Concedido al afiliado en servicio activo, destinado a cualquier fin. Haber cumplido por lo menos 15 años de servicio activo. El monto es de acuerdo a la capacidad de pago del solicitante, no podrá exceder del 100 % del valor acumulado por aportes individuales para el seguro de cesantía. Plazo máximo de 36 meses. La tasa de interés será el promedio entre la tasa activa y pasiva referencial establecida por el Banco Central.
	P. DE CESANTÍA	Concedido al afiliado en servicio activo, destinado a cualquier fin. El monto es de acuerdo a la capacidad de pago del solicitante, no podrá exceder el 40 % de la posible cesantía estimada Plazo máximo de 84 meses. La tasa de interés será el promedio entre la tasa activa y pasiva referencial establecida por el Banco Central

Elaborado por: Paulo Esparza P.

P R E S T A M O H I P O T E C A R I O S	FONINFA PLAN VIVIENDA INICIAL	<p>El plazo del préstamo será de 15 años y este será contabilizado a partir de que haya completado el ahorro básico en el nivel.</p> <p>La tasa de interés es del 3% anual, más el 1% de seguro de desgravamen.</p> <p>Este préstamo será destinado para: adquisición de vivienda nueva o usada, construcción en terreno propio y para la compra de terreno hasta el 60% del crédito adjudicado y el 40% restante más el crédito complementario para la construcción.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Ahorro Básico</th> <th>Monto del Préstamo</th> <th>Total a Recibir</th> <th>Aporte Mensual</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>V1</td><td>950,00</td><td>9.500,00</td><td>10.450,00</td><td>65,61</td></tr> <tr><td>V2</td><td>1.150,00</td><td>11.500,00</td><td>12.650,00</td><td>79,42</td></tr> <tr><td>V3</td><td>1.350,00</td><td>13.500,00</td><td>14.850,00</td><td>93,23</td></tr> <tr><td>V4</td><td>1.550,00</td><td>15.500,00</td><td>17.050,00</td><td>107,04</td></tr> <tr><td>V5</td><td>1.950,00</td><td>19.500,00</td><td>21.450,00</td><td>134,66</td></tr> <tr><td>V6</td><td>2.150,00</td><td>21.500,00</td><td>23.650,00</td><td>148,48</td></tr> <tr><td>V7</td><td>2.350,00</td><td>23.500,00</td><td>25.850,00</td><td>162,29</td></tr> </tbody> </table>	Nivel	Ahorro Básico	Monto del Préstamo	Total a Recibir	Aporte Mensual	V1	950,00	9.500,00	10.450,00	65,61	V2	1.150,00	11.500,00	12.650,00	79,42	V3	1.350,00	13.500,00	14.850,00	93,23	V4	1.550,00	15.500,00	17.050,00	107,04	V5	1.950,00	19.500,00	21.450,00	134,66	V6	2.150,00	21.500,00	23.650,00	148,48	V7	2.350,00	23.500,00	25.850,00	162,29
	Nivel	Ahorro Básico	Monto del Préstamo	Total a Recibir	Aporte Mensual																																					
	V1	950,00	9.500,00	10.450,00	65,61																																					
	V2	1.150,00	11.500,00	12.650,00	79,42																																					
V3	1.350,00	13.500,00	14.850,00	93,23																																						
V4	1.550,00	15.500,00	17.050,00	107,04																																						
V5	1.950,00	19.500,00	21.450,00	134,66																																						
V6	2.150,00	21.500,00	23.650,00	148,48																																						
V7	2.350,00	23.500,00	25.850,00	162,29																																						
FONINFA PRÉSTAMO COMPLEMENTARIO	<p>Se otorgará por una sola vez al personal militar en servicio activo que haya obtenido financiamiento en el plan vivienda inicial y podrá destinarlo para completar la compra o construcción del inmueble.</p> <p>Este crédito será concedido en función de la capacidad de pago del solicitante, el avalúo del inmueble y la disponibilidad de recursos de la Institución.</p> <p>El monto del préstamo será hasta por un valor adicional del hasta el 100% del crédito recibido en el plan vivienda inicial.</p> <p>El plazo es de hasta diez años.</p> <p>La tasa de interés será equivalente a la tasa promedio entre la activa y pasiva, establecida por el Directorio del Banco Central del Ecuador, en la semana de concesión del crédito, la misma que en ningún caso podrá ser inferior a la tasa actuarial (5.5 %) y se adicionará el 1% por seguro de desgravamen.</p> <p>Garantizará este crédito, la hipoteca abierta constituida previo el desembolso del crédito del Plan Vivienda Inicial a favor del ISSFA y por un valor equivalente al 125% de la suma de los créditos hipotecarios vigentes</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>NIVEL</th> <th>MONTO</th> <th>DESCUENTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>V1</td><td>10.450</td><td>118,66</td></tr> <tr><td>V2</td><td>12.650</td><td>143,64</td></tr> <tr><td>V3</td><td>14.850</td><td>168,62</td></tr> <tr><td>V4</td><td>17.050</td><td>193,60</td></tr> <tr><td>V5</td><td>21.450</td><td>243,56</td></tr> <tr><td>V6</td><td>23.650</td><td>268,54</td></tr> <tr><td>V7</td><td>25.850</td><td>293,52</td></tr> </tbody> </table>	NIVEL	MONTO	DESCUENTO	V1	10.450	118,66	V2	12.650	143,64	V3	14.850	168,62	V4	17.050	193,60	V5	21.450	243,56	V6	23.650	268,54	V7	25.850	293,52																	
NIVEL	MONTO	DESCUENTO																																								
V1	10.450	118,66																																								
V2	12.650	143,64																																								
V3	14.850	168,62																																								
V4	17.050	193,60																																								
V5	21.450	243,56																																								
V6	23.650	268,54																																								
V7	25.850	293,52																																								
FONINFA OTROS FINES DE VIVIENDA	<p>Es requisito indispensable para acceder a este plan el no tener préstamos FONIFA y complementario vigentes.</p> <p>El plazo será de 120 meses, una vez que el afiliado haya completado el ahorro básico en el nivel elegido.</p> <p>La tasa de interés es del 6% anual más el 1% de seguro de desgravamen.</p> <p>Este plan está destinado para el personal militar en servicio activo que posee vivienda y el pensionista de retiro.</p> <p>Estos préstamos serán destinados para: adquisición de terreno, mejoras o ampliaciones, adquisición de nueva vivienda, construcción de nueva vivienda o cancelación de gravámenes en vivienda propia</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Ahorro Básico</th> <th>Monto del Préstamo</th> <th>Total a Recibir</th> <th>Aporte Mensual</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>M1</td><td>800,00</td><td>8.000,00</td><td>8.800,00</td><td>88,82</td></tr> <tr><td>M2</td><td>1.000,00</td><td>10.000,00</td><td>11.000,00</td><td>111,02</td></tr> <tr><td>M3</td><td>1.200,00</td><td>12.000,00</td><td>13.200,00</td><td>133,22</td></tr> <tr><td>M4</td><td>1.400,00</td><td>14.000,00</td><td>15.400,00</td><td>155,43</td></tr> <tr><td>M5</td><td>1.600,00</td><td>16.000,00</td><td>17.600,00</td><td>177,63</td></tr> <tr><td>M6</td><td>1.800,00</td><td>18.000,00</td><td>19.800,00</td><td>199,84</td></tr> <tr><td>M7</td><td>2.000,00</td><td>20.000,00</td><td>22.000,00</td><td>222,04</td></tr> </tbody> </table>	Nivel	Ahorro Básico	Monto del Préstamo	Total a Recibir	Aporte Mensual	M1	800,00	8.000,00	8.800,00	88,82	M2	1.000,00	10.000,00	11.000,00	111,02	M3	1.200,00	12.000,00	13.200,00	133,22	M4	1.400,00	14.000,00	15.400,00	155,43	M5	1.600,00	16.000,00	17.600,00	177,63	M6	1.800,00	18.000,00	19.800,00	199,84	M7	2.000,00	20.000,00	22.000,00	222,04	
Nivel	Ahorro Básico	Monto del Préstamo	Total a Recibir	Aporte Mensual																																						
M1	800,00	8.000,00	8.800,00	88,82																																						
M2	1.000,00	10.000,00	11.000,00	111,02																																						
M3	1.200,00	12.000,00	13.200,00	133,22																																						
M4	1.400,00	14.000,00	15.400,00	155,43																																						
M5	1.600,00	16.000,00	17.600,00	177,63																																						
M6	1.800,00	18.000,00	19.800,00	199,84																																						
M7	2.000,00	20.000,00	22.000,00	222,04																																						
FONINFA PRÉSTAMO PUENTE PLAN VIVIENDA INICIAL	<p>Se otorga al afiliado calificado del Plan Vivienda Inicial que registre como mínimo un mes de antigüedad en el nivel.</p> <p>El monto es equivalente al valor del nivel en el que se encuentra aportando.</p> <p>El plazo será equivalente al tiempo requerido hasta ser favorecido con la adjudicación directa del crédito.</p> <p>La tasa de interés del préstamo Puente para el Plan Vivienda inicial, será equivalente a la tasa actuarial, adicionalmente se incrementará el 1% para Seguro de Desgravamen.</p> <p>El beneficiario del crédito puente cancelará mensualmente los intereses, en tanto que el capital será descontado una vez que sea adjudicado con el préstamo plan vivienda inicial.</p> <p>Cuando el afiliado adjudicado tuviere préstamo Puente, dará lugar a la liquidación de cuentas y de existir saldos a su favor estos serán devueltos siempre y cuando demuestre documentadamente la necesidad de ser invertidos para terminar la construcción, mejorar o ampliar la vivienda, para lo cual cumplirá con algunos requisitos.</p>																																									

Elaborado por: Paulo Esparza P.

• Selección del instrumento de la investigación.

- **Encuesta:** La investigación por encuesta, es el método mas ampliamente utilizado para recabar datos primarios, es el enfoque idóneo para obtener información descriptiva, es decir, conocimientos, actitudes, preferencias, comportamiento de compra, etc.

La principal ventaja de la investigación por encuesta es su flexibilidad; se le puede usar para obtener diversos tipos de información en muchas situaciones diferentes. Sin embargo, la investigación por encuesta también presenta algunos problemas. A veces la gente no puede contestar las preguntas de una encuesta por que no puede recordar o nunca ha pensado en lo que hace y por que lo hace. Las personas podrían resistirse a hablar con entrevistadores desconocidos o acerca de cosas que consideran privadas. Los encuestadores podrían contestar las preguntas aunque no conozcan la respuesta, tratando de parecer más inteligentes o más informados; o bien, podrían tratar de ayudar al entrevistador contestando lo que creen que este desea escuchar. Por ultimo, la gente podría no estar dispuesta a ceder su tiempo, o podría resentir la intrusión en su intimidad.

- **Entrevista:** La entrevista implica hablar con la gente en su hogar o su oficina, en la calle o en los centros comerciales. Tales entrevistas son flexibles. Los entrevistadores capacitados pueden guiar la entrevista, explicar las preguntas difíciles, y explorar cuestiones y profundizar según lo requiera la situación. Pueden mostrar a los sujetos productos, anuncios o envases reales y observar sus reacciones y comportamiento. Sin embargo, las entrevistas personales son muy costosas.

- **Grupos de Enfoque:** Las entrevistas de grupo de enfoque se han convertido en una de las principales herramientas de investigación de mercados para conocer los pensamientos y las emociones de los consumidores. Sin embargo, este tipo de estudios por lo regular usa muestras pequeñas para no excederse en los costos y la duración, y podría ser difícil generalizar a partir de los resultados. Dado que los entrevistadores tienen más libertad en las entrevistas personales, el problema del sesgo por entrevistados es mayor.
- **Observación:** La investigación por observación puede servir para obtener información que la gente no puede o no quiere proporcionar. En algunos casos, la observación podría ser la única forma de conseguir la información requerida. En contraste, algunas cosas simplemente no pueden observarse, como las emociones, actitudes y motivos, o la conducta privada. Las conductas a largo plazo o poco frecuentes también son difíciles de observar. A causa de estas limitaciones, los investigadores a menudo usan la observación junto con otros métodos de recolección de información.¹⁴

El diseño del instrumento servirá para la obtención de información, la cual es indispensable para la realización de esta investigación.

Para obtener información se utilizará la investigación por encuesta, ya que es el método más ampliamente utilizado para recabar datos, es el enfoque idóneo para obtener información cualitativa de los préstamos que brinda el ISSFA.

Para obtener la encuesta que permitirá medir el nivel de satisfacción de los afiliados en servicio activo de la FAE. Se deberá realizar primero una encuesta exploratoria, la cual nos permitirá conocer las características importantes para los afiliados de cada uno de los préstamos.

¹⁴ Fuente: Mercadotecnia de Laura Fischer.

- **Encuesta exploratoria.**

- **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

Se desconoce las principales características cualitativas de los préstamos que ofrece el ISSFA, calificadas por los militares en servicio activo de la FAE.

- **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Se requiere realizar la investigación para determinar en orden descendente las cualidades de cada uno de los préstamos que para el afiliado es más importante, que préstamo es más importante y posibles fuentes de insatisfacción.

- **ENCONTRAR EL TAMAÑO Y DETERMINAR EL TIPO DE LA MUESTRA.**

La encuesta exploratoria se aplicará a 15 militares de la FAE, uno de cada rango, lo cual ayudará a tener una percepción de las preferencias en cuanto a las cualidades de los préstamos que ofrece el ISSFA.

- **DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.**

Aspectos que se desea conocer, al entregar a los afiliados los préstamos que proporciona el ISSFA.

- Características del préstamo importantes para el cliente.
- Existencia de canales de comunicación que permitan conocer los préstamos a los cuales el afiliado puede acceder.
- Si se encontró de inmediato a la persona adecuada para solicitar el préstamo.
- Si se obtuvo atención inmediata y profesional al solicitar el préstamo al ISSFA.
- La entrega del préstamo fue en la fecha acordada.
- El trato al afiliado es respetuoso y amable.
- El ISSFA da importancia a los reclamos de los afiliados.
- Identificar el servicio que genere insatisfacción.

Depuración de los aspectos que se desea conocer.

- Características de los préstamos que son importantes para los afiliados.
- Conocer en orden de prioridad descendente los préstamos considerados por el afiliado más importantes.
- Cualidades del servicio importantes para el afiliado.
- Canales que permitan obtener información de los préstamos del ISSFA.

Transformación de cada ítem en pregunta.

- Indique en orden de prioridad descendente los préstamos que para usted son más importantes. Considere que 1 es la más importante.
- Indique en orden de prioridad descendente las características de los préstamos que para usted son más importantes. Considere que 1 es la más importante.
- Indique en orden de prioridad descendente las cualidades que para usted son más importantes al momento de acudir al ISSFA para obtener un préstamo. Considere que 1 es la más importante.
- Indique en orden de prioridad de cual de estos canales de información, usted ha obtenido información relacionada con los préstamos que brinda el ISSFA.

ENCUESTA EXPLORATORIA

Por favor, dedique unos minutos en contestar el siguiente cuestionario.

1. Indique en orden de prioridad los préstamos que para usted son más importantes. Considere que 1 es la más importante.

a. Préstamo ordinario	—
b. Préstamo de cesantía	—
c. Préstamo de aportes	—
d. FONINFA Plan inicial, sin complementario	—
e. FONINFA Plan inicial + préstamo complementario	—
f. FONINFA Otros fines de vivienda	—

2. Indique en orden de prioridad las características de los préstamos que para usted son más importantes. Considere que 1 es la más importante.

a. Tasa de interés baja	—
b. Monto del préstamo	—
c. Plazo de pago del préstamo	—
d. Capacidad de pago requerido	—

3. Indique en orden de prioridad las cualidades que para usted son más importantes al momento de acudir a obtener un préstamo. Considere que 1 es la más importante.

a. Información y asesoramiento	—
b. Recibir trato cordial	—
c. Cumplimiento con la fecha de entrega	—
d. Agilidad en el trámite	—
e. Instalaciones adecuada	—

4. Indique los principales aspectos que le causaron insatisfacción en la obtención de un préstamo en el ISSFA.
 1. _____
 2. _____

5. Indique 3 fuentes de información en orden de prioridad, de las cuales ha obtenido información relacionada con los préstamos que brinda el ISSFA. Considere la primera como la más importante.
 1. _____
 2. _____
 3. _____

- **PLAN DE TRABAJO DE CAMPO.**

A continuación se presenta la planificación del trabajo de campo para la recopilación de información aplicando una encuesta exploratoria.

PLAN DE TRABAJO DE CAMPO

Ord.	Actividades	Duración	Fecha de Inicio	ENERO 2008								
				2	3	4	7	8	9	10	11	
1	Preparación de encuestas	2	2/1/2008	■	■							
2	Aprobación de las encuestas	1	4/1/2008			■						
3	Levantamiento de encuestas	3	7/1/2008				■	■	■			
4	Procesamiento de datos	1	10/1/2008							■		
5	Informe final	1	11/1/2008									■

Elaborado por: Paulo Esparza P.

- **INFORME SOBRE EL TRABAJO DE CAMPO.**

Todas las actividades descritas en el plan de trabajo de campo se desarrollaron sin novedad especial.

- **PROCESAMIENTO DE DATOS.**

La tabulación de datos está basada según la siguiente ponderación:

Preguntas				
1	2	3	4	5
6=0	4=0	5=0	abierta	1=3
5=1	3=1	4=1		2=2
4=2	2=2	3=2		3=1
3=3	1=3	2=3		
2=4		1=4		
1=5				

Elaborado por: Paulo Esparza P.

- INFORME DE LA INVESTIGACIÓN.

Importancia, características y cualidades de los préstamos que el ISSFA brinda a los miembros activos de la FAE.

Pregunta	Respuesta	Ponderación	%
1	Nivel de importancia del préstamo.		
	a. Préstamo ordinario	41	18.22
	b. Préstamo de cesantía	33	14.66
	c. Préstamo de aportes	32	14.22
	d. FONINFA Plan inicial, sin complementario	26	11.55
	e. FONINFA Plan inicial + préstamo complementario	57	25.33
	f. FONINFA Otros fines de vivienda	36	16
2	Importantes características de los préstamos.		
	a. Tasa de interés baja	42	46.15
	b. Monto del préstamo	19	20.87
	c. Plazo de pago del préstamo	17	18.68
	d. Capacidad de pago requerido	13	14.28
3	Importantes cualidades del servicio.		
	a. Información y asesoramiento	53	35.33
	b. Recibir trato cordial	30	20
	c. Cumplimiento con la fecha de entrega	22	14.66
	d. Agilidad en el trámite	40	26.66
	e. Instalaciones adecuadas	5	3.33
4	Causas de insatisfacción.		
	Información	6	31.57
	Agilidad en Proceso	6	31.57
	Ninguno	7	36.84
5	Importantes fuentes de información de los préstamos.		
	Amigos	17	21.79
	ISSFA	23	29.48
	Conferencias	10	12.82
	Teléfono	3	3.84
	Internet	21	26.92
	Tripticos	4	5.12

Elaborado por: Paulo Esparza P.

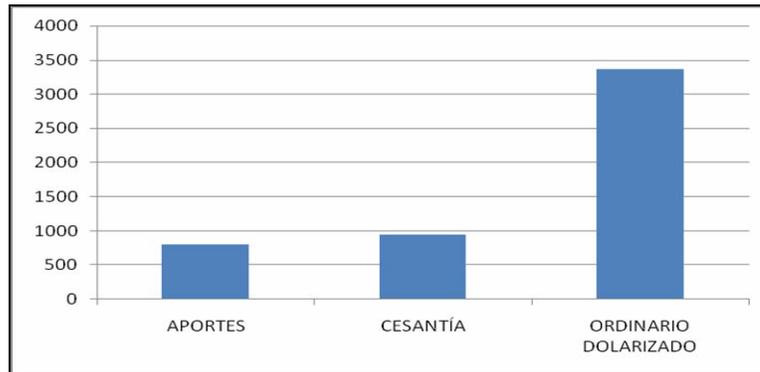
- **Pregunta número uno:** se observa claramente la preferencia por el Plan Inicial sumado al Préstamo Complementario del FONINFA, con un porcentaje de aceptación del 25.33%, mientras que con un 18% como segunda preferencia esta el Préstamo Ordinario.
- **Pregunta número dos:** se observa que la tasa de interés es la característica más importante de los préstamos que califican los afiliados activos de FAE.
- **Pregunta número tres:** se observa la información y asesoramiento como la principal cualidad del servicio según los afiliados en servicio activo de la FAE.
- **Pregunta número cuatro:** se obtienen como mayores fuentes de insatisfacción a la falta de información y a la poca agilidad en el proceso de realización de préstamos.
- **Pregunta número cinco:** finalmente tenemos como principal fuente de información los amigos o las conversaciones informales.

Adicional a la encuesta exploratoria se tiene conocimiento del número exacto de militares de FAE que tienen préstamos en el ISSFA, esta información es detallada en el siguiente cuadro.

PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS		
	PRÉSTAMO	Numero de Personas
OFICIALES	APORTES	90
	CESANTÍA	156
	ORDINARIO DOLARIZADO	344
TOTAL		590
TROPA	APORTES	713
	CESANTÍA	790
	ORDINARIO DOLARIZADO	3023
TOTAL		4526
TOTAL GENERAL		5116

Elaborado por: Paulo Esparza P.

Fuente: ISSFA.



Elaborado por: Paulo Esparza P.

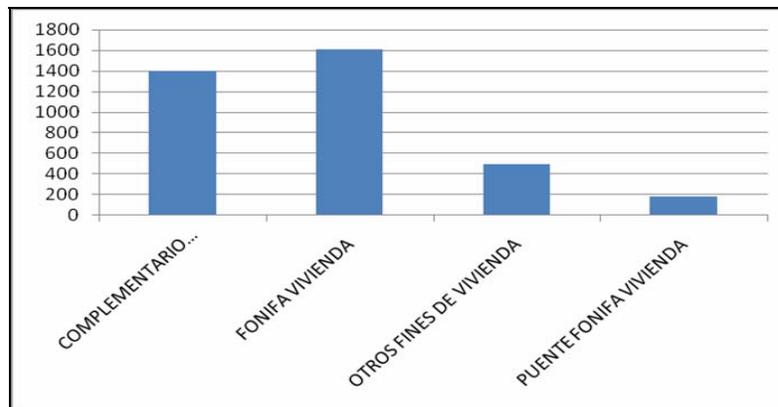
Fuente: ISSFA.

PRESTAMOS HIPOTECARIOS		
	PRÉSTAMO	Numero de Personas
OFICIALES	COMPLEMENTARIO DOLARIZADO	198
	FONINFA VIVIENDA	243
	OTROS FINES DE VIVIENDA	149
	PUENTE FONINFA VIVIENDA	63
TOTAL		653
TROPA	COMPLEMENTARIO DOLARIZADO	1200
	FONINFA VIVIENDA	1370
	OTROS FINES DE VIVIENDA	348
	PUENTE FONINFA VIVIENDA	118
TOTAL		3036
TOTAL GENERAL		3689

Elaborado por: Paulo Esparza P.

Fuente: ISSFA.

DATOS ESTADÍSTICOS DEL ISSFA



Elaborado por: Paulo Esparza P.

Fuente: ISSFA.

Según los cuadros presentados, se observa que los préstamos quirografarios representan un 73% de la población militar activa de la Fuerza Aérea, motivo por el cual se tomará en cuenta para determinar el fin de este préstamo. Además, como los préstamos quirografarios no tienen un fin específico como los hipotecarios, se investigará la aplicación de los mismos por parte de los afiliados.

- **Encuesta para la medición de satisfacción del cliente.**

- **IDENTIFICAR EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

La FAE desconoce el nivel de satisfacción que tienen los afiliados en servicio activo al obtener un Préstamo del ISSFA.

- **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Ejecutar una investigación de campo para conocer el nivel de satisfacción de los afiliados que han obtenido un préstamo del ISSFA.

- **ENCONTRAR EL TAMAÑO Y DETERMINAR EL TIPO DE LA MUESTRA.**

Se conoce como tamaño de la muestra a un conjunto de elementos o individuos de una población, escogidos para obtener información de los mismos, de tal manera que nos indiquen una información general aproximada de la población total.

Para obtener p y q partimos del principio no favorable de los conscriptos, aspirantes a oficiales y aspirantes a tropa, ya que este segmento se encuentra en etapa de formación y no conoce los prestamos del ISSFA, además que no tienen acceso a estos por no cumplir requisitos.

850 Aspirantes y conscriptos

$$q = \frac{850}{6,999 \text{ Universo}} = 0.12 \approx 12\% \quad p = 0.88$$

$$q = 0.12$$

Para conocer el tamaño de la muestra aplicamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Zc^2 * N * p * q}{e^2 * N + Zc^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Valor de nivel de confianza del 95%.

N = Tamaño de la población

p = Proporción de éxitos en la población.

e = Error (5%)

$$n = \frac{(1.96)^2 * (6.999) * (0.88) * (0.12)}{(0.5)^2 * 6.999 + (1.96)^2 * (0.88) * (0.12)} = 40.35 \approx 40$$

Para la investigación a realizarse se utilizará la técnica probabilística aleatoria estratificada, ya que el universo será dividido en segmentos y de cada uno de ellos se extraerá muestras aleatorias. Además la encuesta final será de dos tipos, una dirigida a medir la satisfacción de préstamos quirografarios y otra dirigida a préstamos hipotecarios. Por estas razones serán 80 las encuestas aplicadas al personal activo de la FAE.

ORD	GRADO	PORCENTAJE	ENCUESTAS QUE LO CORRESPONDE A CADA SEGMENTO
Oficiales	806	13.1	10
Aerotécnicos	5,342	86.8	70
TOTAL	6,148	100	80

Elaborado por: Paulo Esparza P.

En la distribución de encuestas anteriormente presentadas no se aplicó a la población correspondiente a los aspirantes a oficiales, aspirantes a tropa y conscriptos, puesto que se los tomó en cuenta como no favorables en el cálculo del tamaño de la muestra, además, este segmento del universo no tiene acceso a los préstamos del ISSFA por no cumplir con los requisitos.

- **DISEÑAR EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.**

Aspectos que se desea conocer.

Cualidades del producto:

- Tasa de interés.
- Monto del préstamo.
- Plazo del préstamo.
- Fin del préstamo.

Cualidades del servicio

- Agilidad del proceso.
- Conferencias informativas de los préstamos.
- Fuente informativa de préstamos vía Internet.
- Trípticos informativos de préstamos.
- Fuente informativa vía telefónica (call center)

ENCUESTA PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS.

1. La tasa de interés del préstamo quirografario, que ha obtenido del ISSFA, ha sido:

a) BAJO _____ b) NORMAL _____ c) ALTO _____

2. El monto del préstamo quirografario, que ha obtenido del ISSFA, ha sido:

a) Suficiente para cubrir mis necesidades _____ b) Insuficiente para cubrir mis necesidades _____

3. El plazo de pago del préstamo quirografario, que ha obtenido del ISSFA, ha sido:

a) Plazo razonable _____ b) Muy corto plazo _____

4. El trámite anterior al préstamo quirografario, fue:

a) Ágil _____ b) Normal _____ c) Lento _____

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

5. Ha obtenido información de los préstamos en conferencias realizadas por el personal del ISSFA en su reparto. _____

6. Ha visitado la página WEB del ISSFA para informarse. _____

7. Ha utilizado el servicio de CALL CENTER del ISSFA para informarse. _____

8. Cual fue el fin del crédito obtenido.

a) Adecuación de vivienda. _____
 b) Mejora de transporte (vehículo). _____
 c) Microempresa. _____
 d) Gastos Familiares. _____
 e) Emergencias. _____
 f) Otros. _____

9. Su familia tiene una microempresa. SI _____ NO _____

ENCUESTA PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS.

1. La tasa de interés del préstamo hipotecario, que ha obtenido del ISSFA, ha sido:

a) BAJO _____ b) NORMAL _____ c) ALTO _____

2. El monto del préstamo hipotecario, que ha obtenido del ISSFA, ha sido

a) Suficiente para cubrir mis necesidades _____ b) Insuficiente para cubrir mis necesidades _____

3. El plazo de pago del préstamo hipotecario, que ha obtenido del ISSFA, ha sido

a) Plazo razonable _____ b) Muy corto plazo _____

4. El trámite anterior al préstamo hipotecario, fue:

a) Ágil _____ b) Normal _____ c) Lento _____

Siempre	Casi Siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------------	-------

5. Ha obtenido información de los préstamos en conferencias

realizadas por el personal del ISSFA en su reparto. _____

6. Ha visitado la página WEB del ISSFA para informarse.

7. Ha utilizado el servicio de CALL CENTER del ISSFA para

informarse. _____

- **PLAN DE TRABAJO DE CAMPO.**

PLAN DE TRABAJO DE CAMPO

Ord.	Actividades	Duración	Fecha de Inicio	ENERO 2008							
				14	15	16	17	18	21	22	23
1	Preparación de encuestas	2	14/1/2008	■	■						
2	Aprobación de las encuestas	1	16/1/2008			■					
3	Levantamiento de encuestas	3	17/1/2008				■	■	■		
4	Procesamiento de datos	1	22/1/2008							■	
5	Informe final	1	23/1/2008								■

Elaborado por: Paulo Esparza P.

- **INFORME SOBRE EL TRABAJO DE CAMPO.**

La realización del plan de trabajo de campo fue realizado en cumplimiento a los días establecidos y aplicados según se describió en la distribución de la muestra. Los afiliados participantes fueron de las provincias de Pichincha, Guayas y Manabí.

INFORME DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL AFILIADO CON REFERENCIA A LOS PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS

1	PREGUNTA	BAJA	NORMAL	ALTO
	Tasa de interés de préstamo hipotecario	28	10	2
		70%	25%	5%
RECOMENDACIÓN	El ISSFA debe mantener la tasa de interés de los préstamos quirografarios, utilizando la misma fórmula que aplica al momento			

2	PREGUNTA	SUFICIENTE	INSUFICIENTE
	Monto de préstamo hipotecario	27	13
		67.50%	32.50%
RECOMENDACIÓN	El ISSFA deberá realizar un estudio de factibilidad para conocer en qué cantidad podría aumentar el monto de los préstamos quirografarios		

3	PREGUNTA	SUFICIENTE	INSUFICIENTE
	Plazo de pago de préstamo hipotecario	28	12
		70%	30%
RECOMENDACIÓN	El ISSFA debe mantener el plazo de pago de préstamos quirografarios		

4	PREGUNTA	ÁGIL	NORMAL	LENTO
	Trámite anterior al préstamo hipotecario	30	8	2
		75%	20%	5%
RECOMENDACIÓN	El ISSFA debe mantener la agilidad con la que se otorgan los préstamos quirografarios.			

8	PREGUNTA	VIVIENDA	VEHICULO	MICROEMPRESA	GASTOS FAMILIARES	EMERGENCIAS	OTROS
	Fin del préstamo obtenido	2	3	13	17	3	2
		5%	7.50%	32.50%	42.50%	7.50%	5%
RECOMENDACIÓN	Incentivar la inversión en la microempresa						

	PREGUNTA	SI	NO
9	Tiene microempresa su familia	29	11
		72.50%	27.50%
	RECOMENDACION	Apoyar a la microempresa del afiliado	

**INFORME DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN
DEL AFILIADO CON REFERENCIA A LOS PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS**

1	PREGUNTA	BAJA	NORMAL	ALTO
	Tasa de interés de préstamo hipotecario	33	7	0
		83%	18%	0%
RECOMENDACIÓN	El ISSFA debe mantener la tasa de interés de los préstamos hipotecarios, utilizando el mismo método que aplica al momento			

2	PREGUNTA	SUFICIENTE		INSUFICIENTE
	Monto de préstamo hipotecario	34		6
		85.00%		15.00%
RECOMENDACIÓN	El ISSFA debe mantener los montos de los préstamos hipotecarios			

3	PREGUNTA	SUFICIENTE		INSUFICIENTE
	Plazo de pago de préstamo hipotecario	37		3
		93%		8%
RECOMENDACIÓN	El ISSFA debe mantener el plazo de pago de préstamos hipotecarios			

4	PREGUNTA	ÁGIL	NORMAL	LENTO
	Trámite anterior al préstamo hipotecario	8	17	15
		20%	43%	38%
RECOMENDACIÓN	El ISSFA debe crear un proceso que agilite los préstamos hipotecarios			

A CONTINUACIÓN SE UNIFICAN LAS PREGUNTAS 5, 6 Y 7. Y SE PRESENTA EL INFORME DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL AFILIADO CON REFERENCIA A LAS FUENTES INFORMATIVAS

	Pregunta	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Pocas Veces	Nunca
5	Obtener información de los prestamos en conferencias realizadas por el ISSFA en su reparto	16	34	20	8	2
		20%	43%	25%	10%	3%
	RECOMENDACIÓN	El ISSFA debe mantener la programación de conferencias para informar a sus afiliados en los repartos militares				

	Pregunta	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Pocas Veces	Nunca
6	Obtener información por medio de la pagina WEB del ISSFA	19	38	17	5	1
		23.75%	47.50%	21.25%	6.25%	1.25%
	RECOMENDACIÓN	En las conferencias que realiza el ISSFA se debe recordar al afiliado que la pagina WEB es una buena herramienta para obtener información				

	Pregunta	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Pocas Veces	Nunca
7	Obtener información llamando al CALL CENTER del ISSFA	20	40	15	3	2
		25%	50%	19%	4%	3%
	RECOMENDACIÓN	En las conferencias que realiza el ISSFA se debe recordar al afiliado la efectividad que el CALL CENTER brinda.				

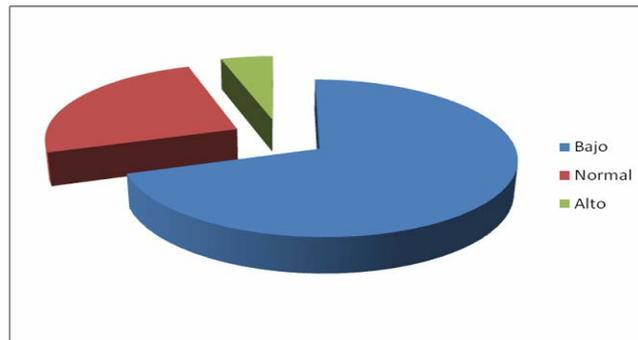
- **INFORME DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación fue aplicada a miembros activos de la FAE en las provincias donde se encuentran ubicados los principales repartos.

A continuación se expone los resultados obtenidos de la investigación, estos están divididos en préstamos quirografarios e hipotecarios, las preguntas referentes a las fuentes de información de los préstamos han sido unificadas y se presenta un resultado conjunto.

TASA DE INTERÉS DE PRÉSTAMO QUIROGRAFARIO.

Bajo	Normal	Alto
28	10	2
70%	25%	5%

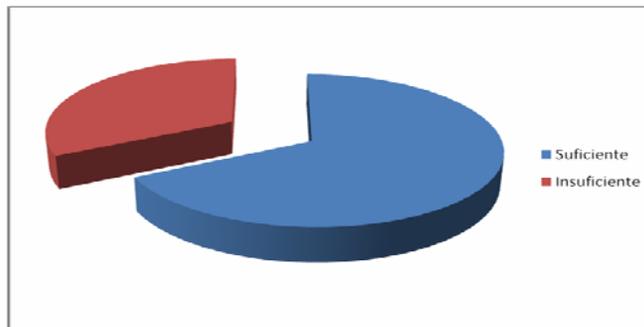


Elaborado por: Paulo Esparza P.

En esta pregunta tenemos el 70% de los encuestados que piensa que la tasa de interés aplicada a los préstamos quirografarios es baja y el 25% piensa que es una tasa de interés normal. Estos resultados indican que la mayor parte de los encuestados está de acuerdo con la tasa de interés implantada.

EL MONTO DEL PRÉSTAMO QUIROGRAFARIO.

Suficiente	Insuficiente
27	13
67.50%	32.50%

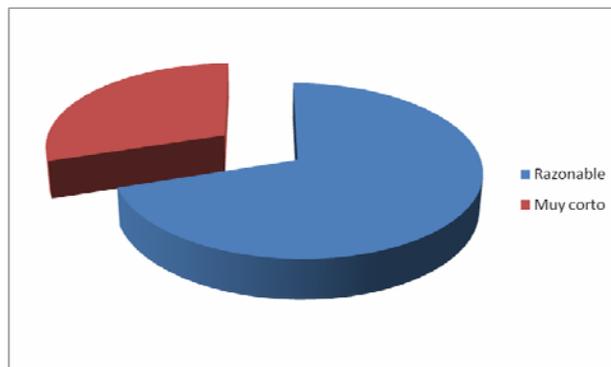


Elaborado por: Paulo Esparza P.

En esta pregunta se observa que el 67.50% de los encuestados está satisfecho con el monto del préstamo obtenido, lo cual refleja una satisfacción para la mayoría. El instituto deberá reducir el 32.50% de encuestados que piensa que el préstamo es insuficiente.

PLAZO DE PAGO DEL PRÉSTAMO QUIROGRAFARIO.

Razonable	Muy corto
28	12
70%	30%

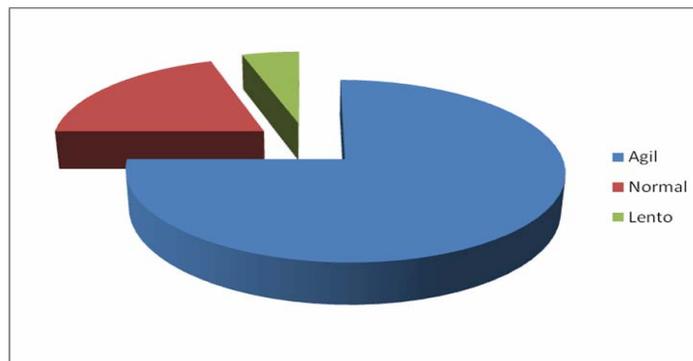


Elaborado por: Paulo Esparza P.

Los encuestados en esta pregunta, un 70% está de acuerdo con el plazo de pago del préstamo. El instituto deberá realizar acciones para reducir el 30% que piensa que el plazo de pago del préstamo es muy corto.

TRAMITE ANTERIOR AL PRÉSTAMO QUIROGRAFARIO.

Ágil	Normal	Lento
30	8	2
75%	20%	5%

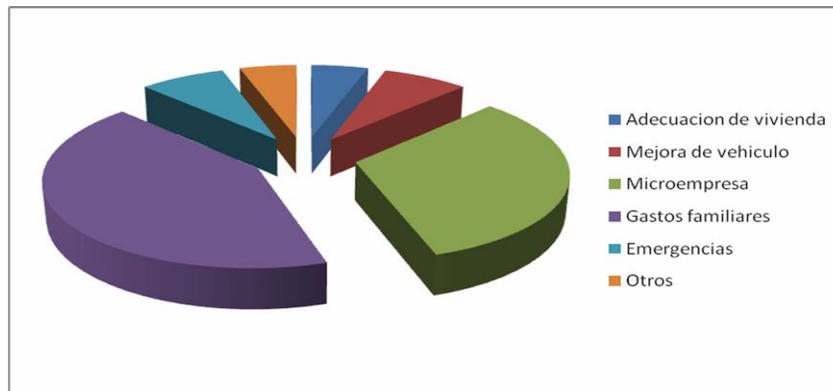


Elaborado por: Paulo Esparza P.

Con respecto al trámite anterior al crédito, el 75% de los encuestados está muy conforme con la agilidad del préstamo quirografario, este porcentaje sumado al 20% que percibe normal al trámite, refleja que los afiliados al ISSFA están conformes y satisfechos con la agilidad del proceso.

FIN DEL CRÉDITO QUIROGRAFARIO.

Adecuación de vivienda	Mejora de vehículo	Microempresa	Gastos familiares	Emergencias	Otros
2	3	13	17	3	2
5%	7.50%	32.50%	42.50%	7.50%	5%



Elaborado por: Paulo Esparza P.

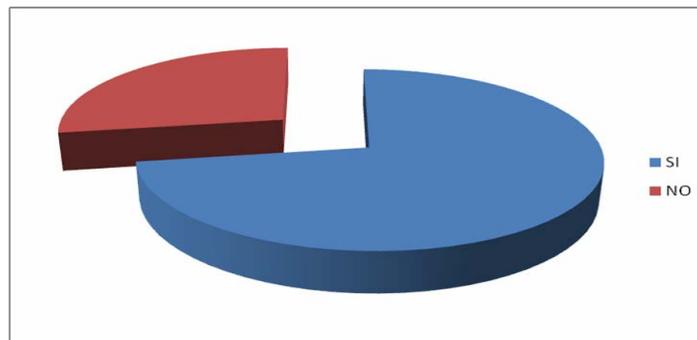
El fin del crédito quirografario en un 42.5% está aplicado para gastos familiares, estos son: educación, alquiler, vacaciones, festividades, etc. El 32.5% invirtió el préstamo en su microempresa, el 12.5% lo aplicó para mejorar su casa o vehículo y un 7.5% solventó una emergencia.

Es preocupante observar que el mayor porcentaje de los encuestados ocupa el préstamo para gastos familiares, pero es muy alentador ver un 32.5% que invierte en microempresas.

El ISSFA debe encaminar al afiliado para que el porcentaje de gasto sea reducido e incentivar al porcentaje que invierte en microempresa.

MICROEMPRESA EN LA FAMILIA DEL AFILIADO.

SI	NO
29	11
72.50%	27.50%

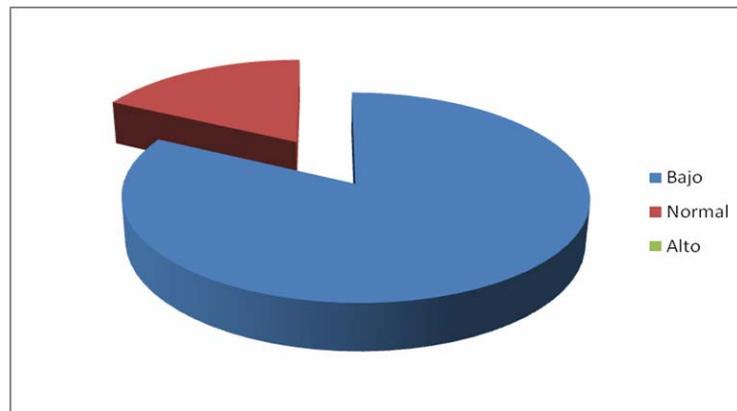


Elaborado por: Paulo Esparza P.

En esta pregunta se observa un alto porcentaje (72.5%) de afiliados que tienen una microempresa, esto significa mayores ingresos para la familia del afiliado así como otros beneficios. El Instituto debe apoyar e incentivar esta iniciativa.

TASA DE INTERÉS DE PRÉSTAMO HIPOTECARIO.

Bajo	Normal	Alto
33	7	0
83%	18%	0%



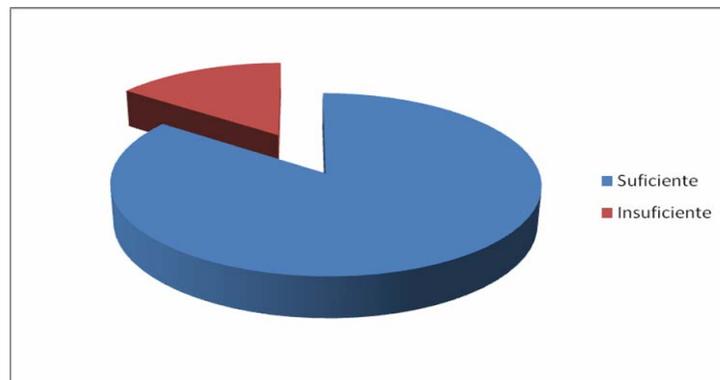
Elaborado por: Paulo Esparza P.

En esta pregunta todos los afiliados que han obtenido un préstamo hipotecario están satisfechos, por lo que, el ISSFA debe mantener sus políticas de bajo interés para este tipo de préstamos.

MONTO DE PRÉSTAMO HIPOTECARIO.

Suficiente Insuficiente

34	6
85.00%	15.00%

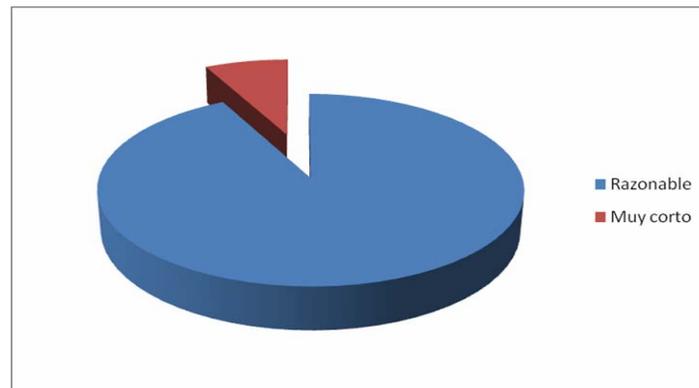


Elaborado por: Paulo Esparza P.

En este ítem, se observa que el 85% de los afiliados con préstamo hipotecario encuentra el monto suficiente para solventar sus necesidades, lo cual refleja satisfacción de sus afiliados. El ISSFA debe mantener los montos de este tipo de préstamo.

PLAZO DE PAGO DEL PRÉSTAMO HIPOTECARIO.

Razonable	Muy corto
37	3
93%	8%

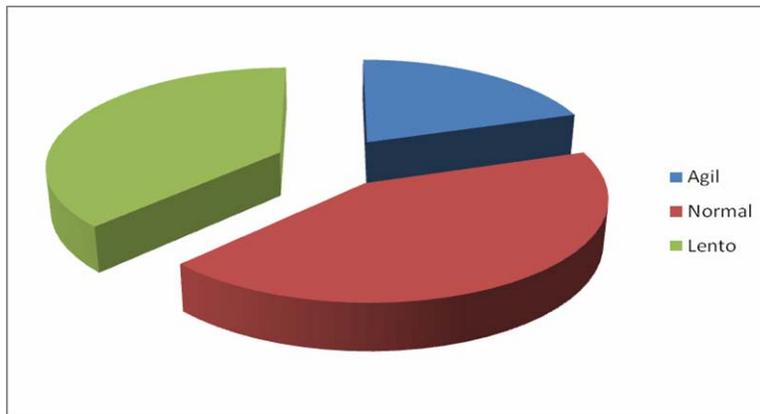


Elaborado por: Paulo Esparza P.

El plazo de pago del préstamo hipotecario genera satisfacción en el afiliado puesto que obtuvo un 93% de encuestados que piensa que el plazo es razonable.

TRAMITE DEL PRÉSTAMO HIPOTECARIO.

Ágil	Normal	Lento
8	17	15
20%	43%	38%

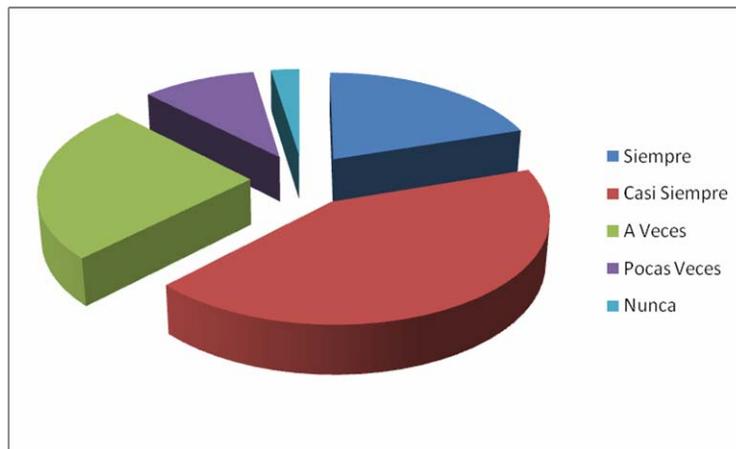


Elaborado por: Paulo Esparza P.

En esta pregunta se obtiene un 38% de encuestados insatisfechos con la agilidad en que se realizan los préstamos hipotecarios. El ISSFA debe trabajar para reducir este porcentaje, no solamente en acortar el tiempo del trámite, sino también en explicar al afiliado que cumplir con los requisitos al crédito toma tiempo.

OBTENER INFORMACIÓN DE LOS PRÉSTAMOS EN CONFERENCIAS INFORMATIVAS.

Siempre	Casi Siempre	A Veces	Pocas Veces	Nunca
16	34	20	8	2
20%	43%	25%	10%	3%

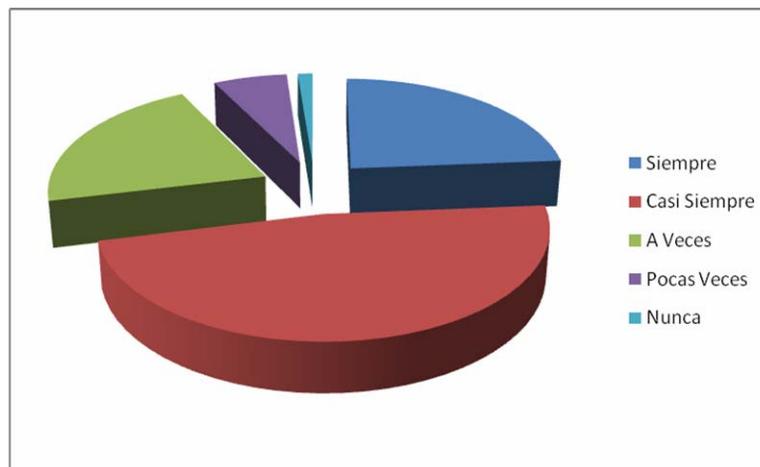


Elaborado por: Paulo Esparza P.

En las conferencias informativas que el ISSFA proyecta a sus afiliados en los diferentes repartos militares, se observa un 63% de encuestados que afirma haber obtenido información eficiente para conocer de los prestamos ofrecidos por el Instituto, El ISSFA debe incrementar levemente en cantidad y calidad estas conferencias con el fin de reducir el 37% que no ha obtenido suficiente información de los prestamos ofrecidos.

OBTENER INFORMACIÓN POR MEDIO DE LA PÁGINA WEB DEL ISSFA.

Siempre	Casi Siempre	A Veces	Pocas Veces	Nunca
19	38	17	5	1
23.75%	47.50%	21.25%	6.25%	1.25%

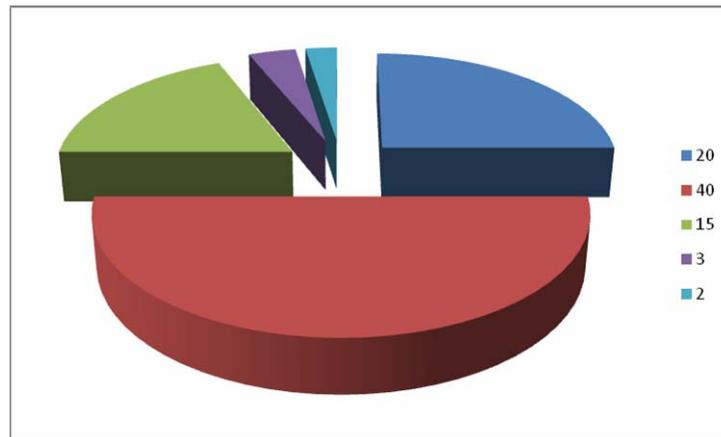


Elaborado por: Paulo Esparza P.

En esta pregunta, el 71.25% de los encuestados han obtenido información de la página WEB del ISSFA en referencia a los préstamos con un rango repetitivo que ha satisfecho sus requerimientos e inquietudes. El instituto debe impulsar al afiliado a visitar su página WEB para reducir el 28.75% que no acude a este medio informativo.

OBTENER INFORMACIÓN POR MEDIO DEL CALL CENTER DEL ISSFA.

Siempre	Casi Siempre	A Veces	Pocas Veces	Nunca
20	40	15	3	2
25%	50%	19%	4%	3%



Elaborado por: Paulo Esparza P.

En esta pregunta se encuentra un 75% de encuestados que utiliza siempre o casi siempre el CALL CENTER del ISSFA para obtener información de los prestamos. El instituto debe crear una estrategia para informar al afiliado la existencia de este servicio e impulsar la utilización del mismo.

- CALCULO DE LA PONDERACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Luego de haber presentado los resultados se debe calcular su respectiva ponderación, este proceso permitirá obtener una calificación tanto general como particular de cada pregunta aplicada en la encuesta.

En las 7 primeras preguntas, la ponderación fue realizada según el número de respuestas. Así por ejemplo: en la pregunta 4 que tiene 3 respuestas: Ágil, Normal y Lento. Las ponderaciones serán:

$$\text{Ágil} = 3$$

$$\text{Normal} = 2$$

$$\text{Lento} = 1$$

Entonces se multiplica la ponderación por el número de respuestas, así se tiene:

$$\text{Ágil} = 3 * 30 = 90$$

$$\text{Normal} = 2 * 8 = 16$$

$$\text{Lento} = 1 * 2 = 2$$

Como último paso se realiza una regla de tres para determinar la calificación sobre 100 puntos de la siguiente manera:

$$\text{Ágil} = 3 * 30 = 90$$

$$\text{Normal} = 2 * 8 = 16$$

$$\text{Lento} = 1 * 2 = 2$$

$$\text{Total} = 108$$

$$120 \rightarrow 100$$

$$108 \rightarrow X = 90/100$$

La misma técnica fue aplicada a las siete primeras preguntas.

PONDERACIÓN DE LOS DE LOS RESULTADOS.

A los resultados siguientes se les aplicará el siguiente sistema de calificaciones:

Calificaciones	Significados	Equivalencia Numérica
A	SOBRESALIENTE	90 o mas.
B	MUY BUENO	80 - 89
C	BUENO	70 - 79
D	INSATISFACTORIO	69 o menos

CALIFICACIÓN DE PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS.

1	Tasa de interés de préstamo quirografario	88.3/100
2	Monto de préstamo quirografario	83.75/100
3	Plazo de pago de préstamo quirografario	85/100
4	Tramite anterior al préstamo quirografario	90/100

Calificación general de los prestamos quirografarios	86.76/100
--	-----------

Elaborado por: Paulo Esparza P.

Los préstamos quirografarios del ISSFA tienen una calificación de 86.76, la cual equivale a B, Muy Bueno, con referencia a la tabla de calificaciones presentada, esta cifra indica que los afiliados que han obtenido un préstamo quirografario tienen un muy buen nivel de satisfacción. Sin embargo el Instituto debe incrementar continuamente el nivel de satisfacción aplicando mejores atributos a los préstamos quirografarios.

CALIFICACIÓN DE PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS.

1	Tasa de interés de préstamo hipotecario	94.16/100
2	Monto de préstamo hipotecario	92.5/100
3	Plazo de pago de préstamo hipotecario	96.25/100
4	Tramite anterior al préstamo hipotecario	60.83/100

Calificación general de los prestamos hipotecarios	85.93/100
--	-----------

Elaborado por: Paulo Esparza P.

Los préstamos hipotecarios del ISSFA tienen una calificación de B, Muy Bueno, con referencia a la tabla de calificaciones presentada, esta cifra indica que los afiliados que han obtenido un préstamo hipotecario tienen un muy buen nivel de satisfacción. Los préstamos hipotecarios hubiesen mejorado de calificación si el trámite anterior al préstamo no presentase una calificación de 60.83 equivalente a insatisfactorio. El ISSFA deberá encontrar un proceso que reduzca el trámite para obtención de este tipo de préstamos, ya que las demás cualidades del préstamo están dentro de la calificación excelente.

CALIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN DE LOS PRÉSTAMOS.

5	Conferencias realizadas por el ISSFA en su reparto	73.5/100
6	Obtener información por medio de la pagina WEB del ISSFA	77.25/100
7	Obtener información llamando al CALL CENTER del ISSFA	78.25/100

Calificación general de las fuentes de información de los préstamos	76.33/100
---	-----------

Elaborado por: Paulo Esparza P.

Las fuentes de información de los préstamos que el ISSFA brinda tienen una calificación de C, Bueno, esta calificación indica que los afiliados requieren mejores fuentes de información tanto en cantidad como en calidad, el Instituto deberá incrementar el nivel de satisfacción del afiliado hasta una calificación excelente mejorando los canales informativos, dando mayor importancia a las conferencias ya que en estas visitas se produce el contacto con el cliente y este es uno de los factores que más satisface.

**CALIFICACIÓN GENERAL DE LOS PRESTAMOS QUE EL ISSFA
OFRECE AL PERSONAL MILITAR DE LA FUERZA AÉREA
ECUATORIANA.**

Calificación general de los prestamos quirografarios	86.76/100
--	-----------

Calificación general de los prestamos hipotecarios	85.93/100
--	-----------

Calificación general de las fuentes de información de los préstamos	76.33/100
---	-----------

CALIFICACIÓN GENERAL DE LOS PRESTAMOS QUE BRINDA EL ISSFA SUS AFILIADOS DE SERVICIO ACTIVO DE LA FUERZA AÉREA	83.00/100
--	-----------

Elaborado por: Paulo Esparza P.

El Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas con referencia a los prestamos que otorga al personal militar en servicio activo de la Fuerza Aérea se ubica en la calificación de B que significa Muy Bueno, esta calificación indica que tanto los prestamos quirografarios como los hipotecarios y las fuentes informativas satisfacen de manera muy buena al afiliado. El ISSFA debe continuar mejorando los atributos de los préstamos y mejorar su calificación dentro del rango de excelente dentro de todos los factores mencionados en la ponderación realizada.

CAPITULO V

PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS PARA INCREMENTO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE UTILIZANDO EL MODELO “CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT”

5.1. Modelo CRM

- **Concepto.**

CRM (Customer Relationship Management), es estar frente a un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes. En resumen ser más efectivos al momento de interactuar con los clientes.

- **Importancia de una estrategia CRM en una empresa**

La competencia no permite que se descuide al protagonista de la película, el cliente. Una implementación efectiva de CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de marketing más efectivo.

CRM, se refiere a la administración de todas las interacciones que pueden tener un negocio y sus clientes. Se enfoca en la optimización del ciclo de

vida del cliente en su totalidad. Además, CRM es un término de la industria de la información que reúne metodologías, software y las capacidades de la Internet para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones de un negocio con sus clientes.

• **Proceso de implementación de CRM**

Los beneficios del CRM no sólo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo, y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.

En definitiva, lo que desean las empresas es reducir el costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los que ya se acercaron. Estos últimos pasan a conformar uno de los activos más valiosos de la empresa.

Pero, ¿A través de qué canales?, ¿Cuáles son los más viables para comunicarse con los clientes? El correo directo resulta el medio tradicional más usado para establecer la comunicación entre la empresa y sus clientes. Los "call centers" son uno de los medios que han crecido en los últimos 10 años y, su efectividad se ha visto reflejada en la satisfacción de los clientes. Otros medios para captar clientes y comunicarse con ellos son el e-mail e Internet.

En el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado sólo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe vivir la aventura de la adopción del CRM.

Con la implementación del sistema CRM, la compañía deberá ser capaz de anticiparse a los deseos del cliente. El sistema debe ser un medio de obtener información sin llegar al grado de acosar al cliente.

La velocidad de respuesta debe ser alta, ya que el usuario no va a esperar eternamente, además de ofrecer varias opciones para que éste pueda establecer contacto con la empresa.

El verdadero significado de CRM para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de mercadotecnia.

- **La importancia de la comunicación electrónica para desarrollar el CRM.**

La Web, e-mail y otros canales electrónicos (como Call Centers) pusieron información, antes difícil de obtener, al alcance de la mano del cliente, lo que hizo que esté mejor informado y, en consecuencia, se haya tornado más crítico y poderoso.

Las mencionadas vías de comunicación también hicieron que les resultase más sencillo ponerse en contacto con las compañías, las cuales necesitan ahora responder eficientemente a esta demanda de atención.

Para responder a las necesidades de sus clientes de forma eficaz, las compañías utilizarán CRM para reunir y analizar información sobre ellos, y posteriormente distinguir sus preferencias. Luego, emplearán el producto resultante para el beneficio de ambas partes, lo que las conducirá a establecer relaciones únicas con ellos. Este proceso no sólo requiere la implementación de la nueva tecnología, sino, fundamentalmente, un cambio en la forma de relacionarse con el cliente: es necesario hablar menos y escuchar más, y modificar procesos, por ejemplo, poniendo a prueba las ofertas de mercadotecnia y definiéndolas de acuerdo a las necesidades del cliente.

• **El CRM En La Vida Real**

Son muy conocidas las importantes oportunidades "teóricas" que el CRM ofrece. En los casos exitosos se encuentran resultados en el área operacional como incrementos de ventas hasta del 43% por vendedor, incrementos de la satisfacción de los clientes del 22%, reducciones de ciclo de ventas del 24%, etc.

CRM fue la sigla favorita de muchos ejecutivos en los últimos años y prometía ser la gran apuesta para el incremento de productividad de empresas que poseen gran cantidad de clientes. Se invirtieron cuantiosas sumas de dinero en mejorar centros de atención telefónica (call centers), automatizar campañas de marketing y en potenciar sitios de Internet.¹⁵

• **Razones para añadir productos o servicios.**

Existen varias razones claras y obligadas por las que una empresa desea añadir uno o más productos a su gama. Estos artículos no solo se deben añadir al azar, sino únicamente si reúnen uno o más de los siguientes propósitos:

UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS.

- Una de las razones más comunes y obligadas para añadir un producto es conseguir una mejor utilización de los recursos disponibles, rebajando de esta manera el coste medio de todos los productos.

¹⁵ Customer Relationship Management. Accesado en julio 30, 2003 de <http://www.qpronline.com/CRM/index.html>

- Adicionar nuevos productos no solo proporcionara un beneficio, sino que permitirá a la gama existente ser mas competitiva y encontrar mejor aceptación en el mercado.
- Ciertas organizaciones están en la envidiable posición de disponer de capital sobrante que pueden invertirlo. Si del actual funcionamiento se ha obtenido una situación en la que hay capital sobrante, los propietarios no están consiguiendo la máxima rentabilidad de su inversión.
- Uno de los principales bienes con que cuentan muchas empresas no figuran en el balance; es el prestigio ante el consumidor. Algunas organizaciones son afortunadas en el sentido de que sus marcas se aceptan de tan buen grado entre los consumidores, que la introducción de nuevos productos es relativamente fácil.

- **Estrategia de mercado.**

Frecuentemente, por razones estratégicas, una empresa debe introducir nuevos productos. Los compradores exigen a menudo, productos con garantía, acompañados de un soporte técnico, con mano de obra experimentada y si es posible fabricados por la misma industria o distribuidor.

Este principio es aplicado no solo a organizaciones de productos sino aquella que ofrecen servicios.

Los canales de distribución de una firma se suelen ver reforzados por la adición de nuevos artículos.¹⁶

5.2. Objetivos de las propuestas de estrategias.

- Incrementar el nivel de satisfacción del afiliado, en créditos quirografarios e hipotecarios, así como también en los canales informativos de dichos préstamos.
- Mejorar la gama de productos y elevar la aceptación en el mercado, tomando en cuenta que el ISSFA se encuentra en una posición que le permite añadir nuevos servicios a su sistema de prestaciones.
- Incrementar la calificación del nivel de satisfacción general de los afiliados paulatinamente durante el periodo de dos años hasta ubicarse dentro del rango A sobresaliente (90 – 100), y mantenerse dentro de esta calificación comprobando mediante una evaluación continua. Para cumplir este objetivo se deberá incrementar el nivel de satisfacción en los siguientes puntos:
 - PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS
 - PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS
 - EFECTIVIDAD DE FUENTES DE INFORMACIÓN.
 - CREACIÓN DE NUEVO PRÉSTAMO.

¹⁶ Principios y práctica de marketing de Richard H. Buskirk.

- PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS

La calificación general de los préstamos quirografarios es de 86.76, se desea que para el final del periodo 2009 cerrar esta cifra en 96.76, de la siguiente manera:

AÑO	2007	2008	2009
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN	86.76	91.76	96.76



Elaborado por: Paulo Esparza P.

- PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS

Con referencia a los préstamos hipotecarios, éstos obtuvieron una calificación de 85.93, se desea que para el final del periodo de 2009 esta cifra se encuentre con un valor de 95.93, de la siguiente manera.

AÑO	2007	2008	2009
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN	85.93	90.93	95.93



Elaborado por: Paulo Esparza P.

- EFECTIVIDAD DE FUENTES DE INFORMACIÓN.

Finalmente con referencia a los canales informativos que el ISSFA proporciona a sus afiliados y que alcanzaron una calificación de 76.33. Se desea que para el final del periodo de 2009 esta cifra se ubique en 96.33, de la siguiente manera.

AÑO	2007	2008	2009
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN	76.33	86.33	96.33



Elaborado por: Paulo Esparza P.

- **CREACIÓN DE NUEVO PRÉSTAMO.**

Tomando como referencia la pregunta 8 y 9 de la encuesta de préstamos quirografarios, se tiene que el 32.5% de los encuestados aplican el monto de su préstamo en inversiones de microempresas, y que el 72.5% de los encuestados tienen una microempresa dentro de la familia. Por estas razones y como una de las estrategias para incrementar la aceptación de la gama de préstamos e incrementar el nivel de satisfacción del afiliado de la Fuerza Aérea, se propone añadir el préstamo microempresarial dentro de la gama de préstamos del ISSFA.

5.3. Estrategias

- **Préstamos quirografarios.**

- **Estrategia 1**

Incremento en el plazo de pago y monto del Préstamo Quirografario.

Aumentar el plazo de los préstamos en 12 meses, es decir un nuevo plazo de pago de 36 meses para el préstamo ordinario, de 48 meses para el préstamo de aportes, y de 96 meses para el préstamo de cesantía.

Éste incremento del plazo, permitirá aumentar el monto de préstamo aproximadamente en un 30% más al inicial, de tal manera que los pagos mensuales sean aproximadamente de monto similar al anterior, así, la capacidad de endeudamiento del afiliado se mantiene.

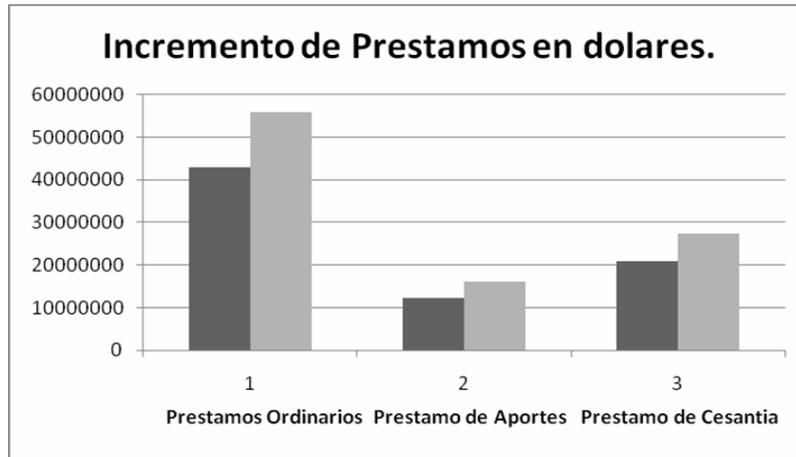
Éste aumento tendrá restricción en los Préstamos de Aportes y de Cesantía. En los Préstamos de Aportes, donde el monto es de acuerdo a la capacidad de pago del solicitante, no podrá exceder del 100% del valor acumulado por aportes individuales para el seguro de cesantía.

En los Préstamos de Cesantía, donde también el monto es de acuerdo a la capacidad de pago del solicitante, no podrá exceder el 40% de la posible cesantía estimada.

Tomando como base los préstamos realizados en el 2007, se estima que para el 2008, el ISSFA, deberá presupuestar las siguientes cantidades para que entren en vigencia en el 2009.

TIPOS DE PRESTAMOS	F. Terrestre		F. Naval		F. Aérea		Total	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009	2007	2009
	Anterior	Con el 30%	Anterior	Con el 30%	Anterior	Con el 30%	Anterior	Con el 30%
P. ORDINARIOS	17,932,514	23,312,268	4,313,442	5,607,474.6	3,607,988	4,690,384	42,977,208	55,870,370
P. DE APORTES	7,167,844	9,318,197	2,901,230	3,771,599	2,214,688	2,879,094	12,283,762	15,968,891
P. DE CESANTÍA	11,505,766	14,957,496	5,844,070	7,597,291	3,612,422	4,696,149	20,962,258	27,250,935

Elaborado por: Paulo Esparza P.



Elaborado por: Paulo Esparza P.

- **Préstamos hipotecarios.**

- **Estrategia 2**

Encontrar los medios necesarios para disminuir el trámite anterior al préstamo.

Actualmente para obtener un préstamo hipotecario se debe realizar u obtener un sinnúmero de documentos, la propuesta para incrementar el nivel de satisfacción es contratar agentes que sean encargados de obtener la documentación adecuada para la obtención del préstamo hipotecario o capacitar a militares para que realicen dicha tarea.

La contratación de las 5 personas será llevada a cabo por el Dpto. de Recursos Humanos, y se deberá presupuestar los salarios teniendo en cuenta que cada agente ganará \$230 mensual, trabajando medio tiempo (4 horas), como a continuación se detalla:

SALARIO UNITARIO DE CADA AGENTE.

Año 01

Nº	Cargo	S. Nominal	XIII	XIV	Vacac	F. Reser	Apte Patr.	Total
1	Agente	230.00	19.17	0.00	9.58	0.00	27.95	286.70
	TOTAL MENSUAL							286.70
							TOT. ANUAL	3,440.34

Elaborado por: Paulo Esparza P.

Esta cantidad establecida para los cinco agentes equivale a \$17.201,70 dólares durante un año.

Así también el ISSFA puede capacitar a cinco militares para que realicen el trabajo de tramitación, el costo de la capacitación será:

CAPACITACIÓN		
NUMERO DE HORAS	INSTRUCCIÓN	COSTO
20H	TEÓRICA	\$125
20H	PRACTICA	\$200
TOTAL.		\$325

Elaborado por: Paulo Esparza P.

El curso tendrá una duración de 5 días.

A continuación se presentan los documentos necesarios para obtener los diferentes préstamos hipotecarios y en el lado derecho de cada documento se muestra si el documento se lo puede obtener por medio del agente, si lo debe realizar el mismo afiliado o podrá recibir asesoramiento para obtenerlo. Ésta práctica permitirá incrementar el nivel de satisfacción, ya que el afiliado dará un poder para que el ISSFA realice los innumerables documentos por medio de los agentes.

HOJA DE CALIFICACIÓN DE DOCUMENTOS PARA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA

1. Solicitud de Crédito	Asesoramiento
2. Promesa de compraventa del bien inmueble o compromiso suscrito en el formulario proporcionado por el FONIFA.	Asesoramiento
3. Escritura original o copia certificada de la vivienda a ser adquirida	Agente
4. Certificado del Registrador de la Propiedad, en el que conste la historia del dominio, por los últimos 15 años y los gravámenes o limitaciones al dominio que estuvieren vigentes.	Agente
5. Última carta de pago del Impuesto Predial.	Agente
6. Certificado otorgado por la Municipalidad, sobre las posibles afectaciones que tuviere el bien inmueble	Agente
7. Certificado otorgado por el Registrador de la Propiedad y Municipio del domicilio habitual del afiliado, en el que se acredite que el afiliado, su cónyuge, la persona con quien mantiene unión libre, estable y monogámica o la sociedad conyugal por ellos formada, no poseen vivienda en dicho Cantón.	Agente
8. Declaración juramentada ante un Juez Militar, que acredite que él, su cónyuge o la persona con quien mantiene unión libre, estable y monogámica, no poseen vivienda a nivel nacional	Asesoramiento
9. En caso de adquirir vivienda en propiedad horizontal, se requerirá la copia certificada de la Declaratoria de propiedad horizontal, debidamente aprobada por el Municipio e inscrita en el Registro de la Propiedad y certificado de hallarse al día en el pago de expensas de condominio, cuando así corresponda;	Asesoramiento
10. Ficha médica actualizada para el personal en servicio activo y/o certificado médico de una Unidad de Salud Militar para el pensionista de retiro:	Afiliado
11. Copia de cédulas de ciudadanía para compradores y vendedores; y papeleta de votación para civiles;	Afiliado
12. Tres últimos confidenciales originales actualizados; y,	Afiliado
13. Avalúo del inmueble a ser adquirido, realizado por el profesional contratado por el FONIFA,	Agente

Elaborado por: Paulo Esparza P.

HOJA DE CALIFICACIÓN DE DOCUMENTOS PARA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA EN TERRENO PROPIO

1. Solicitud de Crédito	Asesoramiento
2. Escritura original o copia certificada que acredite la propiedad del terreno a favor del adjudicatario, de su cónyuge, persona con quien mantiene unión libre, estable y monogámica o la sociedad conyugal por ellos formada.	Asesoramiento
3. Certificado del Registrador de la Propiedad, gravámenes o limitaciones vigentes	Agente
4. Ultima carta de pago del impuesto predial.	Agente
5. Certificado otorgado por la Municipalidad, sobre las posibles afectaciones del bien.	Agente
6. Certificado otorgado por el Registrador de la Propiedad y Municipio del domicilio habitual del afiliado, en el que se acredite que el afiliado, su cónyuge, persona con quien mantiene unión libre, estable y monogámica o la sociedad conyugal por ellos formada, no poseen vivienda en dicho Cantón.	Agente
7. Declaración juramentada ante un Juez Militar, que acredite que él, su cónyuge o la persona con quien mantiene unión libre, estable y monogámica, no poseen vivienda a nivel nacional.	Asesoramiento
8. Planos aprobados y permiso municipal de construcción vigente.	Asesoramiento
9. Presupuesto de obras legalizado por un profesional autorizado y copia de la matrícula, en el que se detalle el programa de inversiones, distribuido en tres etapas 50%,25%,25%.	Asesoramiento
10. Ficha médica actualizada para el personal en servicio activo y/o certificado médico de una Unidad de Salud Militar para el pensionista de retiro.	Afiliado
11. Copia de la cédula de ciudadanía del militar y cónyuge; y papeleta de votación para civiles	Afiliado
12. Tres últimos Confidenciales originales actualizados.	Afiliado
13. El afiliado que va a construir en propiedad horizontal, presentara la copia certificada de la Declaratoria de propiedad horizontal, debidamente aprobada por el Municipio e inscrita en el Registro de la Propiedad.	Asesoramiento
14. Avalúo del inmueble a ser adquirido, realizado por el profesional contratado por el FONIFA,	Agente

Elaborado por: Paulo Esparza P.

HOJA DE CALIFICACIÓN DE DOCUMENTOS PARA COMPRA DE TERRENO Y CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA

Para la compra del terreno:

1. Solicitud de Crédito	Asesoramiento
2. Promesa de compra-venta del terreno.	Asesoramiento
3. Escrituras originales o copia certificada que acrediten la propiedad del terreno a ser adquirido.	Asesoramiento
4. Certificado del Registrador de la Propiedad, con la historia del dominio, por los últimos 15 años y la existencia o no de gravámenes o limitaciones al dominio que estuvieren vigentes;	Agente
5. Ultima carta de pago del Impuesto Predial.	Agente
6. Certificado otorgado por la Municipalidad, en el que consten las afectaciones que pudieren pesar sobre el terreno.	Agente
7. Certificado otorgado por el Registrador de la Propiedad y Municipio del domicilio habitual del afiliado, en el que se acredite que el afiliado, su cónyuge, persona con quien mantiene unión libre, estable y monogámica o la sociedad conyugal por ellos formada, no poseen vivienda en dicho Cantón.	Agente
8. Declaración juramentada ante un Juez Militar, que acredite que él, su cónyuge o la persona con quien mantiene unión libre, estable y monogámica, no poseen vivienda a nivel nacional.	Asesoramiento
9. Ficha médica actualizada para el personal en servicio activo y/o certificado médico de una Unidad de Salud Militar para el pensionista de retiro.	Afiliado
10. Copia de la cédula de ciudadanía compradores y vendedores; y papeleta de votación los civiles.	Afiliado
11. Tres últimos confidenciales originales actualizados.	Afiliado
12. Avalúo del inmueble a ser adquirido, realizado por el profesional contratado por el FONIFA, en el caso de provincias y (Santo Domingo de los Colorados) debe estar incluido en la carpeta y el resto de la provincia de Pichincha luego de ser revisada la documentación.	Agente

Elaborado por: Paulo Esparza P

Para la construcción: (plazo máximo 6 meses para presentar la documentación a continuación detallada)

1. Planos aprobados y permiso municipal de construcción vigente.	Asesoramiento
2. Presupuesto de obras legalizado por un profesional autorizado y copia de la matrícula, en el que se detalle el programa real de inversiones, distribuido en tres etapas, según el formulario del FONIFA.	Asesoramiento
3. El afiliado que va a construir en propiedad horizontal, presentara la copia certificada de la Declaratoria de propiedad horizontal, debidamente aprobada por el Municipio e inscrita en el Registro de la Propiedad.	Asesoramiento

Elaborado por: Paulo Esparza P

El FONIFA entregará al vendedor del terreno hasta el 60% del crédito establecido para el plan vivienda y el 40% restante más el préstamo complementario será entregado al afiliado para la construcción del inmueble.

HOJA DE CALIFICACIÓN DE DOCUMENTOS PARA ADQUISICIÓN DE TERRENO

1. Solicitud de Crédito.	Asesoramiento
2. Promesa de compra venta del terreno.	Asesoramiento
3. Escritura original o copia certificada que acredite la propiedad del terreno a favor del vendedor.	Asesoramiento
4. Certificado del Registrador de la Propiedad, con la historia del dominio, por los últimos 15 años y la existencia de los gravámenes o limitaciones al dominio que estuvieren vigentes.	Agente
5. Ultima carta de pago del Impuesto Predial.	Agente
6. Certificado otorgado por la Municipalidad, en el que consten las afectaciones que pudieren pesar sobre el terreno.	Agente
7. Ficha médica actualizada para el personal en servicio activo y/o certificado médico de una Unidad de Salud Militar para el pensionista de retiro.	Afiliado
8. Copia de la cédula de ciudadanía compradores y vendedores; y papeleta de votación civiles.	Afiliado
9. Tres últimos confidenciales originales actualizados.	Afiliado
10. Avalúo del inmueble a ser adquirido, realizado por el profesional contratado por el FONIFA,	Agente

Elaborado por: Paulo Esparza P

HOJA DE CALIFICACIÓN DE DOCUMENTOS PARA MEJORAS O AMPLIACIONES

1. Solicitud de Crédito	Asesoramiento
2. Escritura Original o copia certificada de la propiedad en favor del adjudicatario, su cónyuge, la persona con quien mantiene unión libre, estable y monogámica o la sociedad conyugal por ellos formada, sobre el bien inmueble donde va a ser utilizado el crédito. Y Escritura de Extinción de Patrimonio Familiar	Asesoramiento
3. Certificado del Registrador de la Propiedad, en el que conste la historia del dominio sobre los últimos quince años y la existencia de gravámenes o limitaciones al dominio que estuvieren vigentes.	Agente
4. Ultima carta de pago del Impuesto Predial.	Agente
5. Planos aprobados, y/o permiso municipal de construcción vigente, y/o permiso de trabajos varios. (según el caso)	Asesoramiento
6. Presupuesto de obras legalizado por un profesional autorizado y copia de la matrícula, en el que se detalle el programa de inversiones, distribuido en dos etapas, según el formulario del FONIFA, 50% para cada una de ellas según el avance de la obra; .	Asesoramiento
7. Ficha médica actualizada para el personal en servicio activo y/o certificado médico de una Unidad de Salud Militar para el pensionista de retiro.	Afiliado
8. Copia de la cédula de ciudadanía del militar y cónyuge; y papeleta de votación civiles.	Afiliado
9. Tres últimos confidenciales originales actualizados.	Afiliado
10. Avalúo del inmueble a ser adquirido, realizado por el profesional contratado por el FONIFA,.	Agente

Elaborado por: Paulo Esparza P

- **Efectividad de fuentes de información.**

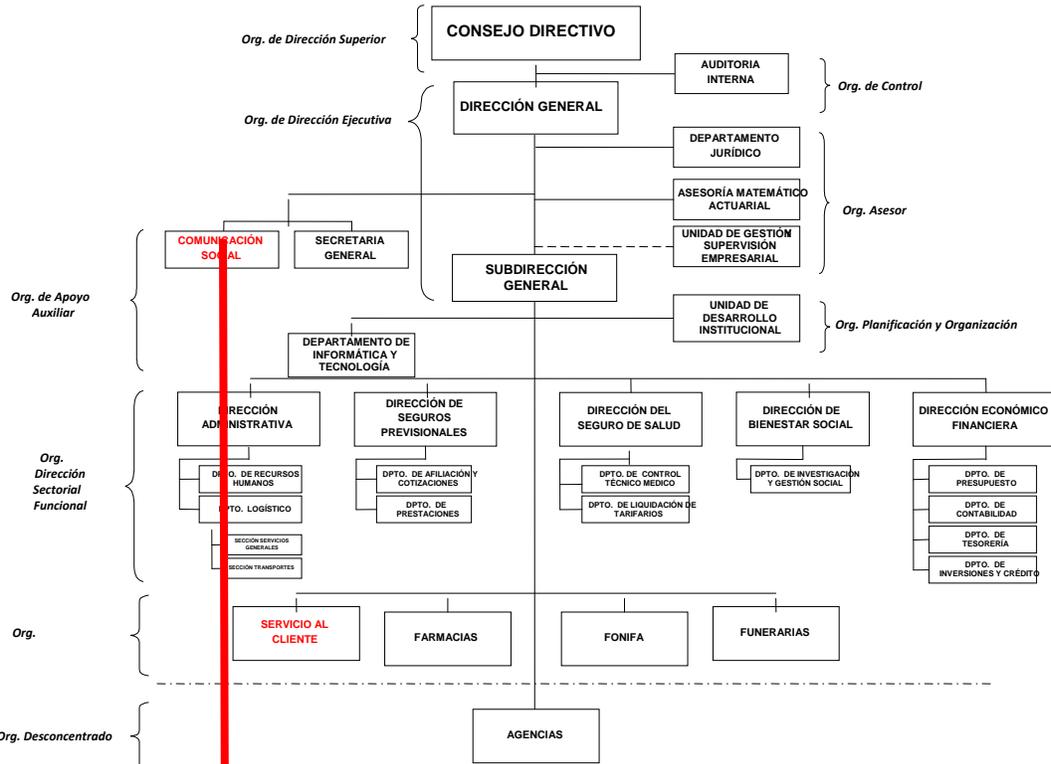
- **Estrategia 3**

- Implementar el departamento de marketing de servicios en el ISSFA.**

De la forma como se organice este departamento depende el grado como pueda planearse la administración del marketing de la empresa y que se logren poner en práctica estrategias eficaces. La estructura de organización del departamento establece las líneas de autoridad entre los miembros del personal y especifica quien tiene la responsabilidad de tomar ciertas decisiones y llevar a cabo determinadas actividades.

Se propone entonces la creación del departamento de marketing dentro del ISSFA, y que éste, se ubique dentro del Organismo de Apoyo Auxiliar, absorbiendo a las unidades actuales de Comunicación Social y Servicio al Cliente.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS



DEPARTAMENTO DE MARKETING

El Departamento de Marketing está encargado de relacionar de mejor manera a los afiliados con el Instituto, mediante información que sirve para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; generar y evaluar las actividades de marketing; supervisar el desempeño del marketing, y acrecentar la comprensión del marketing como un proceso.

Estará dentro del Departamento de Marketing la sección de investigación de mercado, y ésta será encargada de la realización, identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing.

Dentro del departamento de marketing esta la sección de publicidad y será encargada de determinar la eficacia de los canales informativos y de desarrollar procesos que mejoren las fuentes informativas de los servicios y beneficios que el ISSFA ofrece a sus afiliados. Las ventajas de contar con una sección de publicidad, es que la empresa sabe quien gestiona y controla, una acción comunicacional. Y para la agencia de publicidad, que el departamento tiene una persona idónea y profesional, con el cual podrá fluir mejor comunicación profesional, además permite realizar un mayor control presupuestario y de resultados, y por ultimo permite una comunicación fluida con la Jefatura de Marketing, debido a la cercanía física y social ya que están dentro de una misma infraestructura.

El Departamento de Marketing tendrá un organigrama estructural posicional de la siguiente manera:



Autor: Paulo Esparza P.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL JEFE DEL DPTO. DE MARKETING.

- Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades de marketing.
- Conocer como esta compuesto el mercado total de los afiliados.
- Conocer como esta compuesto el mercado especifico en cada servicio del ISSFA.
- Conocer la Situación actual y real del Instituto.
- Coordinar y ejecutar el trabajo de acuerdo a los requerimientos de las áreas funcionales del Instituto.
- Coordinar con todas las Áreas funcionales del Instituto para realizar ciertas investigaciones.

SECRETARÍA DEL JEFE DEL DPTO. DE MARKETING

- Recepar, revisar e ingresar documentos concernientes a la Jefatura del Dpto. de Marketing.
- Organizar la información recaudada de las diferentes secciones que pertenecen al Dpto. de Marketing.
- Recabar y dar información de otras unidades o departamentos en cuanto a los trámites solicitados.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LA SECCIÓN DE DIFUSIÓN

JEFATURA DE DIFUSIÓN:

- Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades publicitarias del ISSFA.
- Difundir los antecedentes históricos de la empresa.
- Conocer como esta compuesto el mercado total de los afiliados.
- Conocer como esta compuesto el mercado específico en cada servicio del ISSFA.
- Conocer la Situación actual y real del Instituto.
- Realizar campañas que incrementen la imagen del ISSFA y de cada servicio que se brinda.
- Desarrollar y ejecutar la planificación y los proyectos de publicidad.
- Coordinar con todas las Áreas funcionales del Instituto la obtención de información para promocionarla en sus actividades.
- Preparar y presentar informes mensuales de los trabajos realizados.

ANALISTA DE DIFUSIÓN.

- Organizar, dirigir y controlar las actividades publicitarias del ISSFA.
- Desarrollar y ejecutar la planificación y los proyectos de publicidad.
- Conocer los atributos de cada servicio que el ISSFA brinda.
- Actualizar mensualmente datos informativos de los servicios brindados.
- Establecer si los objetivos de Marketing del Instituto se están cumpliendo.

ASISTENTE DEL ANALISTA

- Recepcionar, revisar e ingresar documentos concernientes a la sección.
- Recabar y dar información de otras unidades o departamentos en cuanto a los trámites solicitados.
- Organizar, dirigir y controlar las actividades publicitarias del ISSFA.
- Desarrollar y ejecutar la planificación y los proyectos de publicidad.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LA SECCIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

JEFE DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

- Programar, organizar, dirigir y controlar Investigaciones de Mercado, para tener actualizado los datos requeridos en cuanto al Nivel de Satisfacción del Afiliado.
- Proponer nuevos proyectos con el fin de mantener alto el Nivel de Satisfacción del Afiliado.
- Desarrollar y ejecutar la planificación y los proyectos del Área de Investigación de Mercado.
- Coordinar y ejecutar el trabajo de acuerdo a los requerimientos de las áreas funcionales del Instituto.
- Coordinar con todas las Áreas funcionales del Instituto para realizar ciertas investigaciones.

ANALISTA DE INVESTIGACIÓN.

- Organizar, dirigir y controlar Investigaciones que mantengan actualizados los datos requeridos en cuanto a Nivel de Satisfacción del Afiliado.
- Obtener conclusiones prácticas basadas en datos de Satisfacción del Afiliado.
- Elegir y realizar las técnicas de investigación para su aplicación.
- Ordenar información obtenida en la aplicación de una técnica de investigación.

ASISTENTE DEL ANALISTA.

- Recepcionar, revisar e ingresar documentos concernientes a la sección de Investigación de Mercado.
- Realizar investigaciones de campo en coordinación con el Analista de Investigación de Mercado.
- Organizar la información recaudada en las investigaciones de campo.
- Recabar y dar información de otras unidades o departamentos en cuanto a los trámites solicitados.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE SERVICIO AL CLIENTE.**JEFATURA DE SERVICIO AL CLIENTE**

- Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas de servicio al cliente.
- Desarrollar y ejecutar la planificación y los proyectos de del Área de Servicio al Cliente.
- Organizar y distribuir horarios y tareas del Recurso Humano que labora en las áreas de Servicio al Cliente.
- Solucionar problemas inherentes a trámites y consultas de los servicios y prestaciones que ofrece el instituto.
- Coordinar y ejecutar el trabajo de acuerdo a los requerimientos de los afiliados y las áreas funcionales del Instituto.
- Coordinar con todas las Áreas funcionales del Instituto la oportunidad y adecuada entrega de información relacionada con las prestaciones y servicios que otorga el ISSFA.
- Recepcionar, revisar y distribuir oficios y solicitudes remitidos por Agencias, Juzgados, IESS, para ser despachados por los asistentes.
- Registrar cuentas bancarias en el modulo de proveedores.

- Preparar y presentar informes mensuales sobre la gestión en el Área de Servicio al Cliente tanto en el ISSFA Matriz como en las agencias.
- Coordinar la gestión de Servicio al Cliente en las Agencias.
- Implementar acciones para optimizar los recursos empleados en el Área de Servicio al Cliente.
- Apoyar y asesorar al nivel de Dirección Ejecutiva en temas relacionados con la optimización del servicio al cliente.
- Apoyar y capacitar al personal subordinado en el cumplimiento de sus labores.
- Establecer normas de seguridad en la entrega de información hacia los afiliados, para garantizar su buen uso y manejo.
- Evaluar y supervisar periódicamente el rendimiento del personal a su cargo e informar de las novedades al nivel superior.

ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE

- Orientar, atender, asesorar e informar al público en la gestión y trámites administrativos relacionados con las prestaciones y servicios.
- Receptar, revisar e ingresar documentos concernientes a las prestaciones y servicios.
- Recabar y dar información de otras unidades o departamentos en cuanto a los trámites solicitados.
- Actualizar datos del afiliado: supervivencia, poderes, cuentas bancarias, documento de dependientes, rehabilitar derecho a dependientes, desafiliación de El club El Nacional y Granilandia
- Precalificación de créditos quirografarios.
- Elaborar certificaciones y contestar oficios para Juzgados e IESS
- Elaborar certificaciones de descuentos préstamos del IESS.

- Entregar certificaciones de: dependientes, no ser pensionista, ser pensionista, no percibir subsidio e ingresos anuales.
- Entregar tablas de amortización de los créditos efectuados por los afiliados.
- Satisfacer los requerimientos de información de los afiliados sobre las prestaciones y servicios que otorga el ISSFA, a través de la línea 1700-000-400.
- Aplicar normas de seguridad en la entrega de la información hacia los afiliados, para garantizar su buen uso y manejo.
- Operar la central telefónica y transferir llamadas a las diferentes dependencias del ISSFA.
- Operar y optimizar los recursos materiales y tecnológicos de servicio al cliente.

ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE

(Ventanilla especializada en el Área de Salud)

- Atender, asesorar y orientar a los afiliados en la gestión y trámites relacionados con las prestaciones y servicios que brinda la Dirección de del Seguro de Salud a los pacientes crónicos.
- Controlar y verificar que las recetas se encuentren con todos los datos personales, medicación con nombres genéricos, dosis y tiempos de medicación.
- Verificar en el sistema si el paciente debe renovar la autorización para el otorgamiento de medicina.
- Verificar e ingresar de acuerdo a los parámetros establecidos que la medicación solicitada por los médicos tratantes este de acuerdo con el diagnóstico del paciente.

- Entregar al Auditor Médico encargado todos los documentos ingresados durante el día para su respectiva revisión y control.
- Generar el pedido para la entrega de medicina en bodega de pacientes crónicos.
- Recibir e ingresar las solicitudes para reposición de gastos por compra de medicación, previa la presentación de la respectiva autorización de bodega y a verificación de la factura.
- Entregar la documentación al medico auditor encargado de realizar los tramites de reposición.
- Dar información vía telefónica a los pacientes de provincias y a las agencias sobre los trámites de entrega de medicina a pacientes crónicos.
- Proporcionar información vía telefónica a unidades militares, agencias y afiliados.
- Aplicar normas de seguridad en la entrega de la información hacia los afiliados que garanticen su buen uso y manejo.
- Transferir llamadas a las diferentes secciones de la U.P.M. para satisfacer los requerimientos del usuario cuando sea necesario.

ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE

(Ventanilla especializada en el Área del FONIFA)

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS

- Orientar, atender, asesorar al público en la gestión y trámites administrativos relacionados con el FONIFA.
- Registrar y archivar los nuevos ingresos de socios y cambios de nivel.
- Receptar la documentación para retiro del Fondo Inmobiliario y remitirlo al Abogado del FONIFA para su legalización.

- Operar y optimizar los recursos materiales y tecnológicos de servicio al cliente.
- Brindar apoyo e información requerida a la Jefatura del FONIFA.
- Manejar y archivar la documentación que se genere por las funciones encomendadas.

- **Efectividad de fuentes de información.**

- **Estrategia 4**

- **Aumento de la efectividad de las fuentes de información.**

El mejoramiento de efectividad de los diferentes canales informativos en el lapso de dos años será trabajo de la Sección de Difusión, la cual está dentro de la Estrategia 3, ésta sección deberá incrementar en cantidad y calidad las conferencias que realiza el ISSFA en los repartos militares, ya que el contacto con el cliente es la principal fuente de satisfacción, además, en estas conferencias informarán al afiliado las otras fuentes de información como son: la Pagina Web y el Call Center. Además, deberá mejorar la calidad de la Pagina Web y del Call Center del ISSFA, de manera que al cierre del periodo de 2009 se obtenga el nivel de satisfacción propuesto en los objetivos de las estrategias.

Una vez constituida la Sección de Difusión del ISSFA, deberá cumplir con los siguientes puntos para incrementar el nivel de satisfacción:

- Duplicar las conferencias realizadas a los repartos militares, con el fin de responder las inquietudes e informar de mejor manera al afiliado del ISSFA.

- Incrementar la efectividad del Call Center.
- Realizar cambios en la Pagina Web del ISSFA, para incrementar la satisfacción.
- Desarrollar nuevos canales informativos, que permitan entregar información efectiva al afiliado. Este trabajo lo realizará conjuntamente con la Sección de Investigación de Mercado.

- **Añadir un servicio**

- **Estrategia 4**

Implementar el préstamo microempresarial en el sistema de prestaciones del ISSFA.

CARACTERÍSTICAS DEL PRÉSTAMO MICROEMPRESARIAL

- Serán beneficiarios de este préstamo, los afiliados que tengan una microempresa establecida y funcionando en un periodo mínimo de 6 meses.
- La empresa deberá estar a nombre del cónyuge o de uno de los dependientes directos del afiliado.
- El fin del crédito será únicamente para invertirlo en mejoras de una microempresa ya establecida.
- El afiliado deberá registrar en su cuenta individual de aportes en el ISSFA sesenta imposiciones mensuales consecutivas.
- El monto de préstamo será establecido por un agente, quien visitara el lugar en el que se desarrolla la microempresa, y este valor no podrá superar los \$5000 dólares.

- La tasa de interés será impuesta por el promedio entre la tasa activa y pasiva referencial establecida por el Banco Central, mas el 1% de seguro de desgravamen.
- El afiliado deberá llenar un formulario, el cual contenga datos informativos importantes como: Nombre del afiliado, conyugue o dependiente según sea el caso, numero de RUC de la microempresa, etc.
- El afiliado podrá escoger la forma de pago en pagos mensuales y pagos periódicos, según el tipo de microempresa.

En el primer año se estima entregar 2000 Prestamos Microempresariales lo cual representa diez millones de dólares.

5.4. Plan Operativo

ORD	ESTRATEGIA	ACCIONES	PROPÓSITO	RESPONSABLE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	
1	INCREMENTO EN EL PLAZO DE PAGO Y MONTO DEL PRÉSTAMO QUIROGRAFARIO	Presentación de la propuesta al Director General de parte del proponente.	Hacer conocer la propuesta al Director General del ISSFA.	Proponente	1 Día	1-May-08	
		Distribuir la propuesta a todas las Directorías pertinentes para su respectivo análisis.	Dar a conocer la propuesta a las Directorías pertinentes para su respectivo análisis.	Director General del ISSFA	2 Días	5-May-08	
		Estudiar la factibilidad de la propuesta.	Conocer si la propuesta planteada puede llevarse a cabo.	Director de cada área	6 Semanas	6-May-08	
		Entrega de los informes de las Directorías pertinentes, al Director General del ISSFA	Entregar los resultados de las investigaciones al Director General del ISSFA.	Director de cada área	1 Semana	23-Jun-08	
		Aprobar la Estrategia Propuesta.	Ordenar a las áreas pertinentes el desarrollo de la propuesta.	Director General del ISSFA	5 Semanas	4-Ago-08	

ORD	ESTRATEGIA	ACCIONES	PROPÓSITO	RESPONSABLE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	
2	Disminuir el tramite anterior al Préstamos Hipotecario	Presentación de la propuesta al Director General de parte del proponente.	Hacer conocer la propuesta al Director General del ISSFA.	Proponente	1 Día	1-May-08	
		Distribuir la propuesta a todas las Directorías pertinentes para su respectivo análisis.	Dar a conocer la propuesta a las Directorías pertinentes para su respectivo análisis.	Director General del ISSFA	2 Días	5-May-08	
		Estudiar la factibilidad de la propuesta.	Conocer si la propuesta planteada puede llevarse a cabo.	Director de cada área	6 Semanas	6-May-08	
		Entrega de los informes de las Directorías pertinentes, al Director General del ISSFA	Entregar los resultados del estudio al Director General del ISSFA.	Director de cada área	1 Semana	23-Jun-08	
		Aprobar la Estrategia Propuesta.	Ordenar a las áreas pertinentes el desarrollo de la propuesta.	Director General del ISSFA	5 Semanas	4-Ago-08	

ORD	ESTRATEGIA	ACCIONES	PROPÓSITO	RESPONSABLE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	
3	Implementar el Departamento de Marketing en el ISSFA	Presentación de la propuesta al Director General de parte del proponente.	Hacer conocer la propuesta al Director General del ISSFA.	Proponente	1 Día	1-May-08	
		Distribuir la propuesta a todas las Directorías pertinentes para su respectivo análisis.	Dar a conocer la propuesta a las Directorías pertinentes para su respectivo análisis.	Director General del ISSFA	1 Semana	5-May-08	
		Estudiar la factibilidad de la propuesta.	Conocer si la propuesta planteada puede llevarse a cabo.	Director de cada área	8 Semanas	12-May-08	
		Entrega de los informes de las Directorías pertinentes, al Director General del ISSFA	Entregar los resultados de las investigaciones al Director General del ISSFA.	Director de cada área	1 Semana	10-Jul-08	
		Aprobar la Estrategia Propuesta.	Ordenar a las áreas pertinentes el desarrollo de la propuesta.	Director General del ISSFA	5 Semanas	21-Jul-08	

ORD	ESTRATEGIA	ACCIONES	PROPÓSITO	RESPONSABLE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	
4	Aumento de la efectividad de las fuentes de información	Presentación de la propuesta al Director General de parte del proponente.	Hacer conocer la propuesta al Director General del ISSFA.	Proponente	1 Día	1-May-08	
		Entregar la propuesta al Departamento de Marketing del ISSFA.	Dar a conocer la propuesta al Departamento de Marketing	Director General del ISSFA	1 Semana	5-May-08	
		Estudiar la factibilidad de la propuesta.	Conocer si la propuesta planteada puede llevarse a cabo.	Jefe del Dpto. de Marketing.	8 Semanas	12-May-08	
		Entrega del informe por parte del Jefe de Dpto. de Marketing al Director General del ISSFA	Entregar los resultados de las investigaciones al Director General del ISSFA.	Jefe del Dpto. de Marketing.	1 Semana	10-Jul-08	
		Aprobar la Estrategia Propuesta.	Ordenar al Dpto. de Marketing el desarrollo de la propuesta.	Director General del ISSFA	5 Semanas	21-Jul-08	

ORD	ESTRATEGIA	ACCIONES	PROPÓSITO	RESPONSABLE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	
5	Implementación del préstamo microempresarial en el Sistema de Prestaciones del ISSFA	Presentación de la propuesta al Director General de parte del proponente.	Hacer conocer la propuesta al Director General del ISSFA.	Proponente	1 Día	1-May-08	
		Distribuir la propuesta a todas las Directorías pertinentes para su respectivo análisis.	Dar a conocer la propuesta a las Directorías pertinentes para su respectivo análisis.	Director General del ISSFA	2 Días	5-May-08	
		Estudiar la factibilidad de la propuesta.	Conocer si la propuesta planteada puede llevarse a cabo.	Director de cada área	6 Semanas	6-May-08	
		Entrega de los informes de las Directorías pertinentes, al Director General del ISSFA	Entregar los resultados del estudio al Director General del ISSFA.	Director de cada área	1 Semana	23-Jun-08	
		Aprobar la Estrategia Propuesta.	Ordenar a las áreas pertinentes el desarrollo de la propuesta	Director General del ISSFA	5 Semanas	4-Ago-08	

CAPITULO VI

EVALUACIÓN DE BENEFICIOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. Evaluación de beneficios

- **Desde el punto de vista del afiliado.**

Los resultados que se han obtenido mediante la aplicación del Sistema de Medición de Satisfacción del Cliente, garantizan al afiliado la obtención de un Sistema de Prestaciones de mejor calidad, con montos, intereses y plazos de pago más convenientes, líderes en comparación a Bancos Nacionales.

Las estrategias propuestas, son el resultado de la evaluación de necesidades del cliente, ya que para su ejecución se suministró de información fidedigna, proceso que permite el incremento del Nivel de Satisfacción del Afiliado.

El afiliado percibirá que a su lado tiene un Instituto de Seguridad Social preocupado y comprometido por su bienestar, como resultado el afiliado construirá un sentido de pertenencia al ISSFA.

Al incrementar la efectividad de las fuentes informativas, el afiliado obtendrá la información necesaria y le permitirá conocer los atributos de cada uno de los préstamos a los cuales puede acceder.

- **Desde el punto de vista del ISSFA.**

- La aplicación de las estrategias propuestas permitirá a la Institución cumplir de mejor manera su misión, ya que las prestaciones económicas incrementarán su calidad al aumentar el plazo y el monto de pago en los préstamos quirografarios, además de disminuir el trámite en los préstamos hipotecarios.
- Al implementar el Préstamo Microempresarial en el sistema de prestaciones del ISSFA elevará el nivel de aceptabilidad, ya que, mediante el mejoramiento de la efectividad de los canales informativos, el afiliado conocerá en profundidad las características positivas que cada uno de los préstamos posee.
- Con la creación del Préstamo Microempresarial, el Instituto, brindará la oportunidad de crecimiento económico al afiliado, característica que genera bienestar social, el cual es uno de los principales objetivos que el ISSFA persigue.

- **Desde el punto de vista de la Fuerza Aérea.**

- Por medio del mejoramiento de la calidad de prestaciones del ISSFA. La Fuerza Aérea tendrá personal motivado
- Se incrementará el sentido de pertenencia del personal activo, desarrollando así el clima laboral.
- Disminuirá el ausentismo en los repartos militares por realizar trámites para la obtención de préstamos en el ISSFA.

6.2. Conclusiones y recomendaciones.

- **CONCLUSIÓN Nº 1.**

A través de la medición del nivel de satisfacción, realizada en esta tesis, el ISSFA, puede comprobar que su misión se esta cumpliendo.

- **RECOMENDACIÓN Nº 1.**

Realizar estudios de satisfacción del afiliado continuamente con el fin de conocer el cumplimiento de la misión del ISSFA.

- **CONCLUSIÓN Nº 2.**

Una de las principales fuentes de insatisfacción es, la poca efectividad de los canales informativos que el Instituto ofrece al afiliado.

- **RECOMENDACIÓN Nº 2.**

Mejoramiento continuo de todos los canales informativos, especialmente las conferencias en los repartos militares, ya que su aplicación sirve para solventar dudas específicas de los afiliados.

- **CONCLUSIÓN Nº 3.**

El principal atributo de las prestaciones del ISSFA es el bajo interés aplicado a los préstamos.

- **RECOMENDACIÓN Nº 3.**

Mantener los intereses en los diferentes préstamos que ofrece el Instituto.

- **CONCLUSIÓN Nº 4.**

Es posible incrementar el Nivel de Satisfacción del Afiliado aplicando investigaciones de campo como la realizada en ésta tesis.

- **RECOMENDACIÓN Nº 4.**

Aplicar investigaciones de campo, como la planteada en ésta tesis, al resto de servicios que brinda el Instituto, para determinar posibles fuentes de insatisfacción y mejorar la calidad del servicio.

- **CONCLUSIÓN Nº 5.**

La visión del ISSFA es ser una institución líder en seguridad social militar de Latinoamérica. Esta característica no ha sido comprobada en los últimos diez años.

- **RECOMENDACIÓN Nº 5.**

El ISSFA deberá planificar una reunión Latinoamericana de Instituciones de Seguridad Social Militar, en la cual se evalúe el accionar de cada una de ellas y se compruebe que el Instituto es líder entre todas.

ANEXOS

Anexo No. 1

SANGOLQUÍ, MARZO del 2008

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

AUTOR: Paulo Santiago Esparza Paredes.

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada Evaluación de satisfacción del personal militar en servicio activo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana en relación a los préstamos que recibe del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA). Ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Quito, 17 de Marzo de 2008.

.....
Paulo Esparza P.

Anexo No. 2

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO****CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL****AUTORIZACIÓN**

Yo, Paulo Santiago Esparza Paredes.

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo de Evaluación de satisfacción del personal militar en servicio activo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana en relación a los préstamos que recibe del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 17 de Marzo de 2008

.....

Paulo Esparza P.

Anexo No. 3

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO****CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL****CERTIFICADO****DIRECTOR: ING. Raúl Salazar****CODIRECTOR: ING. Ana Cobos****CERTIFICAN**

Que la tesis titulada Evaluación de satisfacción del personal militar en servicio activo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana en relación a los préstamos que recibe del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), realizada por el señor Paulo Santiago Esparza Paredes, ha sido dirigida, revisada 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 1 documento empastado y 1 disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor, Sr. Paulo Santiago Esparza Paredes para que se entregue a la Ing. Fanny Cevallos, Coordinadora de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Quito, 17 de marzo de 2008

ING. Raúl Salazar
DIRECTOR

ING. Ana Cobos
CODIRECTOR

Anexo No. 4

Tabulación de datos de la encuesta exploratoria.

Ord.		Preguntas																			
		1						2				3					4		5		
		a	b	C	d	e	f	a	b	c	d	A	b	c	d	e	R.1	R.2	1	2	3
1	Oficial	6	4	5	2	1	3	1	2	4	3	1	3	4	2	5	Ninguno		ISSFA	Internet	
2	Oficial	6	5	4	3	1	2	2	4	3	1	1	3	4	2	5	Ninguno		Amigos	ISSFA	
3	Oficial	5	3	4	6	1	2	1	3	2	4	3	4	2	1	5	Información	Agilidad en Proceso	Conferencias	Internet	ISSFA
4	Oficial	3	6	4	2	1	5	1	2	3	4	1	2	4	3	5	Ninguno		Amigos		
5	Oficial	5	6	4	2	1	3	1	4	3	2	1	2	4	3	5		Agilidad en Proceso	ISSFA	Conferencia	Amigos
6	Oficial	6	5	4	3	1	2	1	4	3	1	1	3	4	2	5	Ninguno		Amigos	ISSFA	Revisitas
7	Oficial	2	4	5	3	1	6	1	3	2	4	1	2	4	3	5	Información		Amigos	Conferencia	
Total Ofic.		9	9	12	21	35	19	20	6	8	9	26	16	9	19	0					
8	Tropa	1	5	4	6	2	3	1	2	3	4	1	2	4	3	5		Agilidad en Proceso	ISSFA	Internet	Teléfono
9	Tropa	2	3	4	6	1	5	1	2	3	4	1	4	5	3	2		Agilidad en Proceso	Internet	Tríptico	
10	Tropa	3	1	2	4	5	6	1	2	3	4	3	4	2	1	5	Ninguno		Internet	ISSFA	Amigos
11	Tropa	1	4	5	6	2	3	3	4	1	2	1	5	4	2	3	Ninguno		Conferencias		
12	Tropa	4	3	2	5	6	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	Información	Agilidad en Proceso	ISSFA	Internet	Trípticos
13	Tropa	2	1	3	6	4	5	1	2	3	4	1	3	4	2	5	Ninguno		Internet	Teléfono	ISSFA
14	Tropa	1	6	5	4	2	3	1	3	4	2	4	3	1	2	5	Información	Agilidad en Proceso	ISSFA	Internet	Trípticos
15	Tropa	2	1	3	6	4	5	1	2	3	4	1	3	4	2	5	Información		Amigos	Internet	
Total Tropa		32	24	20	5	22	17	22	13	9	4	27	14	13	21	5					
Total		41	33	32	26	57	36	42	19	17	13	53	30	22	40	5					

Elaborado por: Paulo Esparza P.

TABULACIÓN DE ENCUESTAS PARA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS

Anexo No. 5

Ord.	PREGUNTAS																																	
	1			2		3		4			5					6					7					8				9				
	a	b	c	a	b	a	B	a	b	c	S	CS	AV	PV	N	S	CS	AV	PV	N	S	CS	AV	PV	N	a	b	c	d	e	f	SI	NO	
1	1			1		1		1				1					1						1					1				1		
2	1			1		1		1		1			1				1					1							1				1	
3	1			1		1		1					1				1						1							1			1	
4	1			1			1	1					1				1						1						1				1	
5		1			1		1	1				1				1							1						1				1	
6	1			1		1		1				1				1							1					1				1		
7		1		1		1				1			1				1						1					1				1		
8	1			1		1		1					1				1					1				1					1		1	
9	1			1			1	1				1				1						1					1					1		
10	1			1		1		1				1				1							1					1				1		
11			1		1		1	1					1				1						1				1					1		
12		1			1		1	1					1				1						1				1					1		
13	1			1		1		1					1				1						1					1				1		
14		1		1			1	1					1				1						1					1				1		
15	1			1			1		1				1				1						1					1				1		
16	1				1		1	1					1				1					1					1					1		
17	1			1		1			1					1			1					1					1					1		
18		1		1			1	1					1				1					1				1						1		
19	1			1		1		1						1			1					1					1					1		
20	1			1			1		1				1				1					1					1					1		
21	1			1		1		1				1					1					1					1					1		
22		1		1		1		1					1				1						1				1					1		
23	1			1		1		1				1					1					1				1						1		
24	1			1		1		1					1				1					1					1					1		
25	1			1		1		1				1					1					1					1					1		
26		1			1		1	1					1				1						1					1				1		
27	1			1		1		1				1					1					1					1					1		
28	1			1			1	1					1				1						1					1				1		
29			1		1		1	1				1					1					1					1					1		
30	1			1		1		1					1				1						1					1				1		
31	1			1		1		1					1				1					1					1					1		
32		1		1			1		1				1				1						1					1				1		
33	1			1		1		1						1			1						1					1				1		
34	1			1		1		1					1				1					1						1				1		
35		1		1		1		1				1					1						1					1				1		
36	1			1		1		1					1				1						1					1				1		
37	1				1		1		1					1			1					1						1				1		
38	1				1		1		1			1					1					1						1				1		
39		1		1			1	1					1				1						1					1				1		
40	1				1		1		1					1			1						1					1				1		
T	28	10	2	27	13	28	12	30	8	2	10	16	10	4	0	11	18	9	2	0	7	18	11	3	1	2	3	13	17	3	2	29	11	
%	70	25	5	67.5	32.5	70	30	75	20	5	25	40	25	10	0	27.5	45	22.5	5	0	17.5	45	27.5	7.5	2.5	5	7.5	32.5	42.5	7.5	5	72.5	27.5	

Elaborado por: Paulo Esparza P.

TABULACION DE ENCUESTAS PARA MEDICION DE LA SATISFACCION DE PRESTAMO HIPOTECARIO																										
Ord.	PREGUNTAS																									
	1			2		3		4			5					6					7					
	a	b	c	a	b	a	b	a	b	c	S	CS	AV	PV	N	S	CS	AV	PV	N	S	CS	AV	PV	N	
1		1			1	1			1				1					1						1		
2	1			1		1		1						1	1										1	
3	1			1		1			1			1				1								1		
4	1			1		1			1			1				1								1		
5	1			1		1			1				1			1							1			
6	1				1		1			1		1				1					1					
7	1			1		1			1			1				1					1					
8		1		1		1			1					1					1							1
9	1			1		1			1					1		1									1	
10		1		1		1			1				1			1								1		
11	1			1		1			1			1				1							1			
12	1			1		1			1		1					1							1			
13	1				1	1			1					1		1									1	
14	1			1		1		1				1				1									1	
15	1			1		1		1				1				1								1		
16		1		1		1			1		1					1								1		
17	1			1		1		1			1							1						1		
18		1		1		1			1				1			1									1	
19		1		1			1		1			1				1							1			
20	1			1		1		1			1					1									1	
21	1			1		1			1				1			1								1		
22	1			1		1			1		1						1						1			
23	1			1		1		1			1					1								1		
24	1			1		1		1				1				1								1		
25	1			1		1			1			1				1				1						
26	1				1	1			1				1			1									1	
27	1			1		1			1			1				1								1		
28	1			1		1			1				1			1				1						
29	1			1		1			1		1					1									1	
30		1		1		1			1		1					1								1		
31	1			1		1			1			1					1						1			
32	1				1	1			1			1				1									1	
33	1			1		1			1			1				1								1		
34	1			1		1			1		1					1									1	
35	1			1		1			1			1				1								1		
36	1			1		1		1				1				1									1	
37	1			1		1			1				1			1				1						
38	1				1		1		1	1						1									1	
39	1			1		1			1				1			1									1	
40	1			1		1			1		1					1									1	
T	33	7	0	34	6	37	3	8	17	15	6	18	10	4	2	13	22	4	0	1	5	5	14	11	5	
%	83	18	0	85	15	93	8	20	43	38	15	45	25	10	5	33	55	10	0	3	13	13	35	28	13	

Elaborado por: Paulo Esparza P.

BIBLIOGRAFÍA

WILLIAM M. PRIDE; Marketing, Decisiones y Conceptos Básicos, 1982.

RICHARD H. BUSKIRK; Principios y practica de marketing, 1978.

HOLOS, Medición de Satisfacción.

RICHARD F. GERSON; Como medir la satisfacción del cliente.

ADRIAN PAYNE; Mercadotecnia de servicios.

NARESH K. MALHOTRA; Investigacion de Mercados, 2004.

LAURA FISCHER; Mercadotecnia.

FERRELL, HARTLINE, LUCAS; Estrategia de Marketing.

LAMB H. McDANIEL; Marketing.

