



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

TEMA:

**“ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA MEJORAR Y OPTIMIZAR
EL PROCESO DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE
DEDICADA AL DESARROLLO DE LAS MICROFINANZAS EN LA
CIUDAD DE QUITO”**

AUTOR: MARÍA TERESA GUZMÁN CRIOLLO

Tesis Previa a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

María Teresa Guzmán Criollo

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado: “Estrategias de Mercado para mejorar y optimizar el proceso de colocación de crédito de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Alianza del Valle dedicada al desarrollo de las microfinanzas en la ciudad de Quito”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolqui, Julio 2011.

María Teresa Guzmán Criollo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Director: Ing. Edgar Machado

Codirector: Ing. Sonia Bueno

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Estrategias de Mercado para mejorar y optimizar el proceso de colocación de crédito de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Alianza del Valle dedicada al desarrollo de las microfinanzas en la ciudad de Quito”, realizado por la Señorita María Teresa Guzmán Criollo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la E.S.P.E, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que este trabajo cumple con todos los procedimientos institucionales e investigativos, recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a la Señorita María Teresa Guzmán Criollo que lo entregue al señor Ing. Álvaro Carrillo, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolqui, de Julio del 2011

Ing. Edgar Machado
DIRECTOR

Ing. Sonia Bueno
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, María Teresa Guzmán Criollo

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Estrategias de Mercado para mejorar y optimizar el proceso de colocación de crédito de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Alianza del Valle dedicada al desarrollo de las microfinanzas en la ciudad de Quito”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, Julio 2011.

María Teresa Guzmán Criollo

DEDICATORIA

A DIOS, quien me ha dado la sabiduría, el tiempo, las fuerzas y ha puesto las personas indicadas en mi vida para culminar este proyecto.

A mis queridos hijos Andrés y Nayeli que son la razón de mi existencia.

María Teresa Guzmán Criollo

AGRADECIMIENTO

A mi Dios, por permitirme la oportunidad de realizar este proyecto y por brindarme la fe y la salud para concluir la presente tesis, GRACIAS de todo corazón.

A mi familia, por el apoyo incondicional que me supieron dar en el presente proyecto, GRACIAS.

A mi esposo e hijos porque me dan la fuerza y las ganas de superarme cada día más para brindarles todo lo mejor posible. GRACIAS Franklin, Andrés, y Nayeli.

A la Escuela Politécnica del Ejército y en especial al director Ing. Edgar Machado y a la codirectora Ing. Sonia Bueno. GRACIAS por la ayuda y colaboración brindada.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I	6
1. GENERALIDADES	6
1.1 ANÁLISIS DE INFLUENCIA DE LAS MICROFINANZAS EN EL DESARROLLO MICROEMPRESARIAL DEL ECUADOR.	6
1.1.1. Origen y desarrollo de las microfinanzas en el Ecuador.	6
1.1.2. Programas de microfinanciamiento desarrollados en el Ecuador.	9
1.1.3. La microfinanzas como alternativa de financiamiento microempresarial.	10
1.1.3.1. Las microfinanzas.	10
1.1.3.2. Tecnología Crediticia	11
1.1.3.3. Trilogía crediticia	14
1.1.3.4. El Microcrédito.	20
1.2. Información General de la Cooperativa Alianza del Valle.	22
1.2.1. Reseña Histórica de la institución	22
1.2.2. Datos Generales de la Cooperativa Alianza del Valle.....	23
1.2.3. Cobertura geográfica, oficinas, socio, residencia, actividad económica.	23
1.2.4. Marco legal e institucional.....	25
1.2.5. Estatutos de la cooperativa	26
1.2.6. Filosofía Corporativa	27
1.2.7. Estructura Administrativa y organizativa.	31
CAPÍTULO II	33
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE	33
2.1. Introducción al análisis situacional.....	33
2.2. Análisis Externo	33
2.2.1. Análisis del Macroambiente	33
2.2.1.1. Escenario Económico	35
2.2.1.1.1. Producto Interno Bruto (PIB).....	35
2.2.1.1.2. La Inflación.	37
2.2.1.1.3. Tasas de Interés.	38
2.2.1.1.4. Balanza Comercial.....	40
2.2.1.1.5. Riesgo País.....	41

2.2.1.2. Escenario Políticos y Legales.....	42
2.2.1.3. Escenario Tecnológicos.....	43
2.2.2. Análisis del Microambiente.....	44
2.2.2.1. Elementos de mercado.....	45
2.2.2.2. Clientes.....	48
2.2.2.3. Proveedores.....	50
2.2.2.4. Competencia.....	53
2.2.2.5. Organismos de control.....	53
2.3. Análisis Interno.....	55
2.3.1. Área Administrativa.....	55
2.3.2. Área de servicios.....	59
2.3.2.1. Productos financieros.....	60
2.3.2.2. Servicios financieros.....	67
2.3.3. Área Financiera.....	72
2.3.3.1. Datos Importantes de los últimos balances.....	72
2.3.4. Área de Recursos Humanos.....	79
2.3.5. Capacidad tecnológica.....	80
2.3.6. Capacidad Competitiva.....	82
2.4. Análisis de Matriz FODA.....	85
2.4.1. Matriz de Oportunidades y Amenazas del Macroambiente.....	85
2.4.2. Matriz de fortalezas y debilidades.....	87
2.4.3. Matriz evaluación de factores externos EFE.....	88
2.4.4. Matriz de evaluación de Factores Internos EFI.....	90
2.4.5. Matrices de Relaciones Estratégicas.....	92
2.4.6. Identificación de estrategias ofensivas.....	96
2.4.7. Identificación de estrategias defensivas.....	97
2.4.8. Identificación de estrategias de mejoramiento.....	98
2.4.9. Matriz de Evaluación Interna – Externa.....	99
2.5. Propuesta de la Filosofía Institucional.....	100
CAPÍTULO III.....	103
3. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COLOCACIÓN Y CARTERA DEL MICROCRÉDITO EN LA COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE.....	103
3.1 Descripción de las políticas para otorgar el microcrédito.....	103
3.1.1. Objetivos.....	103
3.1.2. Actividades que se financian.....	104
3.1.3. Productos crediticios.....	104

3.1.4. Tasas y seguros.	105
3.1.5. Montos y Plazos	107
3.1.6. Depósito mínimo requerido para acceder a un crédito.	108
3.1.7. Garantía.....	108
3.1.9. Forma de pago.	108
3.1.10. Sostenibilidad operativa.....	109
3.2. Metodología de otorgamiento de microcrédito.....	109
3.2.1. Promoción del crédito o información primaria.....	110
3.2.2. Solicitudes y documentos.	111
3.2.3. Evaluación Crediticia.	112
3.2.5. Análisis financiero de la información recolectada.	113
3.2.6. Scoring de microcrédito.	113
3.2.7. Niveles de aprobación de crédito.....	114
3.2.8. Desembolso de crédito.	115
3.2.9. Seguimiento.....	115
3.2.10. Cobranzas.	116
3.3. Proceso de apertura, entrega y recuperación del crédito	117
3.4. Principales problemas detectados.	124
3.5. Propuesta de Flujogramas del proceso para el mejoramiento en la colocación de microcrédito.	127
CAPÍTULO IV	131
4. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO PARA EL OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITO EN LA COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE.....	131
4.1. Investigación del mercado	131
4.1.1. Objetivos.....	132
4.1.2. Universo de estudio.	132
4.1.3. Segmentación del mercado	133
4.1.4. Tipo de Muestra	134
4.1.5. Cálculo de la muestra.	135
4.1.6. La Encuesta.....	138
4.1.7. Resultados de la Investigación.	141
4.2. Mercado Meta.....	154
4.2.1 La demanda.....	155
4.2.2. La Oferta.....	156
4.4.3. Demanda insatisfecha	158

CAPÍTULO V	159
5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN DEL MICROCRÉDITO.....	159
5.1. Diseño de una estrategia de marketing mix.	159
5.1.1. PRODUCTO	159
5.1.1.1 Clasificación de los productos	160
5.1.1.2. Atributos del producto	161
5.1.1.3. Características del producto	161
5.1.1.4. Ciclo de vida del producto.....	163
5.1.2. SERVICIO.....	163
5.1.2.1. Clasificación de los servicios	164
5.1.2.2. Características de los servicios.....	165
5.1.2.3. Componentes de los servicios	165
5.1.2.4. Importancia de los servicios en la economía del país	166
5.1.2.5. Atributos de los servicios	167
5.1.2.6. Esquema del servicio	168
5.1.2.7. Estrategias de servicio.....	168
5.1.2.8. Cuadros comparativos de las estrategias de los servicios.....	169
5.1.3. Precio.....	174
5.1.3.1. Estrategias de fijación de precios	174
5.1.3.2. Métodos de fijación de precios	175
5.1.3.3. Importancia de fijar los precios técnicamente	176
5.1.3.4. Estructura de las tasas de interés de la cooperativa.....	177
5.1.4. Canales de distribución.....	179
5.1.4.1. La función logística	179
5.1.4.2. Definición de canales de distribución.....	180
5.1.4.3. Clasificación de los canales.....	180
5.1.5. Promoción o Comunicación comercial.....	181
5.1.5.1. Componentes de la mezcla promocional	181
5.1.5.2. Comparativo de las estrategias de comunicación comercial	183
5.1.5.3. Slogan.....	185
5.1.5.4. Logotipo	185
5.2. Estrategias de posicionamiento y recuperación.....	185
5.2.1. Definición de las estrategias de posicionamiento.	186
5.2.2. Tipos de posicionamiento	186
5.2.3. Cómo diseñar una estrategia de posicionamiento para la empresa	187

5.2.4. Cuadro comparativo de las estrategias de posicionamiento.....	188
5.3. Plan Estratégico de Mercado para la Cooperativa Alianza del Valle	191
5.3.1. Objetivos Estratégicos de Mercado para la Cooperativa Alianza del Valle	191
5.3.2. Plan Operativo Global para canalizar los objetivos estratégicos del mercado.....	194
5.3.3. Matriz de alineación de objetivos estratégicos con las estrategias de mercado.....	198
5.3.4. Plan estratégico de Mercado 2011-2013	199
5.4. Presupuesto de Marketing.	200
5.4.1. Definición	200
5.4.2. Importancia	200
5.4.3. Tipos de Presupuesto.	201
5.4.4. Presupuesto de Ventas y Mercadotecnia	202
5.4.5. Descripción del método de fijación presupuestario de Mercadotecnia	203
5.4.6. Requerimientos de inversión	203
5.4.7. Ingresos Proyectados	208
5.4.8. Presupuesto de marketing para el proyecto.	209
5.5. Evaluación financiera del proyecto.	210
5.5.1. Flujo de Caja.....	210
5.5.2. Importancia	210
5.5.3. Evaluación del Retorno de la Inversión.....	210
5.5.4. Análisis de Sensibilidad	214
5.5. Plan de implementación.....	220
CAPÍTULO VI.....	221
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	221
6.1. Conclusiones	221
6.2. Recomendaciones	223
ANEXOS	224
Bibliografía	227
LINKOGRAFÍA	228

LISTADOS DE TABLAS, GRÁFICOS, Y ANEXOS

TABLAS

Tabla 1.1.	País con mejor momento para la microfinanzas.	7
Tabla 1.2.	Las cinco mejores instituciones Microfinancieras en América Latina y el Caribe.	8
Tabla 1.3.	Las mejores instituciones de microfinanzas en el Ecuador.	10
Tabla 1.4	Segmentos de Microcrédito	22
Tabla 1.5.	Sucursales de la Cooperativa Alianza del Valle	25
Tabla 1.6.	Composición de la cartera de Créditos	25
Tabla 2.1.	Variación del PIB	36
Tabla 2.2.	Evolución de la inflación período 2005-2010	37
Tabla 2.3.	Tasas de Interés	39
Tabla 2.4.	Tasa de Interés Activa y Pasiva.	40
Tabla 2.5.	Balanza Comercial.	41
Tabla 2.6.	Riesgo País	41
Tabla 2.7.	Captaciones del sistema financiero	45
Tabla 2.8.	Cartera del Sistema Financiero	46
Tabla 2.9.	Socios Prestamistas	47
Tabla 2.10.	Distribución de Cartera por Agencias	47
Tabla 2.11.	Distribución de Cartera por segmentos	48
Tabla 2.12.	Socios Clientes	50
Tabla 2.13.	Tasa de interés de depósitos	62
Tabla 2.14	Tasas y plazos	63
Tabla 2.15.	Tasa de interés para inversiones	64
Tabla 2.16.	Análisis comparativo del Balance General 2009-2010	75
Tabla 2.17.	Estado de Resultados.	77
Tabla 2.18.	Índices Financieros	78
Tabla 2.19	Personal operativo y administrativo de la cooperativa	80
Tabla 2.20.	Análisis peso FODA Oportunidades	86
Tabla 2.21.	Análisis peso FODA amenazas	86
Tabla 2.22.	Análisis peso FODA fortalezas.	87

Tabla 2.23.	Análisis peso FODA debilidades	87
Tabla 2.24.	Matriz de evaluación de análisis externo Oportunidades	88
Tabla 2.25.	Matriz de evaluación de factores internos amenazas	89
Tabla 2.26.	Matriz de evaluación de factores internos Fortalezas	90
Tabla 2.27.	Matriz de evaluación de factores internos debilidades	91
Tabla 2.28.	Matriz de relaciones estratégicas entre Fortalezas y Oportunidades (FO)	93
Tabla 2.29	Matriz de relaciones estratégicas entre Fortalezas y Amenazas (FA).	94
Tabla 2.30	Matriz de relaciones estratégicas entre Fortalezas y Debilidades.	95
Tabla 2.31.	Matriz de evaluación Interno – Externo.	99
Tabla 3.1.	Tasas de interés nominal de la cooperativa Alianza del Valle.	106
Tabla 3.2.	Gastos de Cobranza	106
Tabla 3.3.	Montos y plazos de créditos	107
Tabla 3.4.	Niveles de Gestión de cobranza.	116
Tabla 3.5.	Flujograma de procesos	127
Tabla 4.1.	Muestreo probabilístico	135
Tabla 4.2.	Sexo	141
Tabla 4.3.	Estado civil	142
Tabla 4.4.	Edad.	143
Tabla 4.5	Tipo de actividad económica de la Microempresa.	144
Tabla 4.6.	Préstamo para negocio	145
Tabla 4.7.	Instituciones seleccionadas	146
Tabla 4.8.	Montos seleccionados	147
Tabla 4.9.	Destino de préstamo	148
Tabla 4.10	Plazo de Pago	149
Tabla 4.11.	Tipo de garantía	150
Tabla 4.12	Medios de Información	151
Tabla 4.13.	Demora en el trámite	152
Tabla 4.14.	Resumen de Tabulación de datos	153

Tabla 4.15.	Análisis de la demanda proyectada	155
Tabla 4.16.	Análisis de la oferta proyectada.	158
Tabla 4.17.	Demanda Insatisfecha	158
Tabla 5.1.	Clasificación de productos.	160
Tabla 5.2.	Características del producto	162
Tabla 5.3.	Clasificación de servicios	164
Tabla 5.4.	Atributos del buen servicio.	167
Tabla 5.5.	Estrategias de desarrollo de servicios	169
Tabla 5.6.	Estrategias de penetración en el mercado.	170
Tabla 5.7.	Estrategia de desarrollo de mercado.	170
Tabla 5.8.	Reformulación o mejora del servicio.	171
Tabla 5.9.	Ampliación de mercados.	171
Tabla 5.10.	Segmentación de mercados y diferenciación	172
Tabla 5.11.	Desarrollo de servicios.	172
Tabla 5.12.	Diversificación longitudinal	173
Tabla 5.13.	Estrategias de fijación de precio.	175
Tabla 5.14.	Métodos de fijación de precios	176
Tabla 5.15.	Costo de servicios.	177
Tabla 5.16.	Costo del Crédito.	178
Tabla 5.17.	Costo Financiero de los créditos microempresariales.	178
Tabla 5.18.	Clasificación de canales de distribución.	180
Tabla 5.19.	Componentes de la mezcla promocional.	182
Tabla 5.20.	Estrategia de promoción	183
Tabla 5.21.	Estrategia de Publicidad.	183
Tabla 5.22	Estrategia de relaciones públicas	184
Tabla 5.23	Estrategia de ventas personales	184
Tabla 5.24	Estrategia de marketing directo	184
Tabla 5.25.	Tipos de posicionamiento	186
Tabla 5.26	Estrategias basada en las características del producto	188
Tabla 5.27.	Estrategias en base a precio/calidad	188
Tabla 5.28	Estrategia en uso y beneficio que reporta el producto	189

Tabla 5.29.	Estrategia orientada al usuario	189
Tabla 5.30.	Estrategia por estilo de vida.	190
Tabla 5.31.	Con relación a la competencia.	190
Tabla 5.32.	Objetivos estratégicos de mercado	194
Tabla 5.33.	Implementación de programa informático	194
Tabla 5.34.	Establecer un equipo de profesionales	195
Tabla 5.35.	Establecer un proceso	195
Tabla 5.36.	Establecer planes promocionales	196
Tabla 5.37.	Lograr estándares de calidad	196
Tabla 5.38.	Flujo económico	197
Tabla 5.39.	Plan de incentivos	197
Tabla 5.40.	Matriz de alineación de objetivos	198
Tabla 5.41.	Plan Estratégico de Mercado 2011-2013	199
Tabla 5.42.	Clasificación de presupuestos	201
Tabla 5.43.	Métodos para fijar presupuestos	202
Tabla 5.44.	Inversiones	204
Tabla 5.45.	Recurso Humanos	205
Tabla 5.46.	Costo de recurso humano	206
Tabla 5.47.	Costos de suministros servicios y otros gastos	207
Tabla 5.48.	Depreciaciones	207
Tabla 5.49.	Amortizaciones	208
Tabla 5.50.	Ingresos Esperados	209
Tabla 5.51.	Presupuesto de Marketing	209
Tabla 5.52.	Flujo de fondos del proyecto esperado	211
Tabla 5.53.	Evaluación Financiera	214
Tabla 5.54.	Flujo de fondos del proyecto optimista	216
Tabla 5.55.	Flujo de fondos del proyecto pesimista	218
Tabla 5.56.	Escenarios	219
Tabla 5.57	Plan de implementación del proyecto	220

GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Tipos de tecnologías crediticias	12
Gráfico 1.2. Trilogía para la concesión de crédito en la microempresa	15
Gráfico 1.3 Triángulo de la Pirámide Empresarial	15
Gráfico 1.4. Clases de microempresa	18
Gráfico 1.5. Zona de cobertura de la Cooperativa Alianza del Valle	24
Gráfico 1.6. Mapa estratégico de la cooperativa Alianza del Valle	30
Gráfico 1.7. Organigrama Estructural	32
Gráfico 2.1. Tasa de variación PIB	36
Gráfico 2.2. Cinco fuerzas de PORTER	44
Gráfico 2.3 Captaciones del sistema financiero	45
Gráfico 2.4. Cartera del sistema Financiero	46
Gráfico 2.5. Estrategias Ofensivas	96
Gráfico 2.6. Estrategias Defensivas	97
Gráfico 2.7. Estrategias de Mejoramiento	98
Gráfico 2.8. Mapa Estratégico Propuesto.	102
Gráfico 4.1. Sexo	141
Gráfico 4.2. Estado Civil	142
Gráfico 4.3. Edad	143
Gráfico 4.4. Tipo de actividad económica	144
Gráfico 4.5. Préstamo para negocio	145
Gráfico 4.6. Instituciones Seleccionadas	146
Gráfico 4.7. Montos seleccionados	147
Gráfico 4.8. Destino del Préstamo	148
Gráfico 4.9. Plazos de Pago	149
Gráfico 4.10. Tipos de garantía	150
Gráfico 4.11. Medios de información	151
Gráfico 4.12. Demora de Trámite	152
Gráfico 4.13. Participación en el mercado	157
Gráfico 5.1. Logotipo	185

RESUMEN

El presente trabajo de tesis, establece la elaboración de un proyecto “Estrategias de Mercado para mejorar y optimizar el proceso de colocación de crédito, de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Alianza del Valle dedicada al desarrollo de las microfinanzas en la ciudad de Quito”.

El **Objetivo General**, consiste en el desarrollo del proyecto en estudio, ofreciendo a la ciudad de Quito una opción de créditos para el microempresario, que se adapte a las necesidades individuales de los clientes microempresarios, caracterizándose por un servicio personalizado y profesional, analizando financiera, económica y socialmente su rentabilidad.

La **idea a defender** plantea que: Los servicios técnica y profesionalmente prestados por la cooperativa Alianza del Valle, repercutirán de manera positiva a los accionistas y a la comunidad en la que se desarrolla.

Pasos seguidos para el estudio del proyecto:

Los créditos para los microempresarios, ofrecen desarrollo de las microempresas, fuente de ingreso de las unidades familiares y desarrollo de la economía del país.

El **capítulo I** nos da a conocer, el origen y desarrollo de las microfinanzas en Latino América y Ecuador, la tecnología crediticia para el otorgamiento del microcrédito y las generalidades de la Cooperativa Alianza del Valle.

En el **capítulo II** se efectuó el análisis situacional, el cual comprende el entendimiento de los factores ambientales, externos e internos, que le rodea a la empresa. El macro y el microambiente a través de un análisis externo donde se muestran las oportunidades y amenazas del entorno para el mercado, y el análisis interno determina las debilidades y fortalezas de la institución las cuales pueden ser utilizadas para generar una ventaja competitiva.

En el **capítulo III** se desarrolló el análisis del proceso de colocación de microcrédito en la Cooperativa Alianza del Valle, con la descripción de las políticas institucionales, la metodología, los procesos de apertura, entrega y recuperación de crédito, con la finalidad de detectar falencias y ofrecer alternativas de mejoramiento.

En el **capítulo IV** se efectuó el estudio de mercado, en el cual se analizó la demanda de microcréditos en la ciudad de Quito, por medio de una encuesta dirigida a este segmento, dando como resultado los índices de las necesidades prioritarias de los microempresarios.

En el **capítulo V** se realizó la formulación de estrategias para mejorar la colocación y recuperación de microcrédito, con un análisis de las estrategias del marketing mix, para lograr los objetivos deseados en la venta de los productos y servicios que ofrece la institución.

Se efectuó el presupuesto de marketing y la evaluación de beneficios de la propuesta, necesarios para la puesta en marcha del proyecto, evaluando la inversión en activos fijos, activos diferibles y capital de trabajo indispensables para la correcta operatividad de la empresa.

También se realizó, la evaluación económica financiera en la que, una vez determinado el flujo de caja se procedió a la evaluación del valor actual neto, la tasa interna de retorno, el período de recuperación de la inversión y el análisis de sensibilidad.

El **capítulo VI** determina las conclusiones demostrando que, el proyecto es factible y su puesta en marcha se debe concretar de manera oportuna, para obtener la rentabilidad y beneficios previstos para el inversionista y la comunidad en general, también, se hace las recomendaciones necesarias para conseguir la eficiencia y eficacia empresarial.

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis, this work provides for the elaboration of a draft "Market strategies to improve and optimize the process of placement of credit, cooperative savings and credit Valley Alliance, dedicated to the development of microfinance in the city of Quito".

The **General objective** consists in the development of the project in Studio, offering a credit option to the city of Quito to the Microentrepreneur that adapts to the individual needs of clients microentrepreneurs, characterized by a personalized and professional service, analyzing financial, economic and social profitability.

The **idea to defend** States that: services technical and professionally by the cooperative partnership of the Valley, will affect positively the shareholders and the community that develops.

Steps followed for the study of the project:

The credits for micro-entrepreneurs, offer development of the microenterprise, source of household income and development of the country's economy.

The **Chapter I** reveals the credit technology for the granting of microcredit and the generalities of the cooperative partnership of the Valley the origin and development of the microfinance in Latin America and Ecuador,.

In the **Chapter II** undertook the situational analysis, which includes the understanding of the environmental, external and internal factors that surrounds it to the company. The macro and microenvironment through an external analysis showing the opportunities and threats in the environment for the market, and the internal analysis determines the weaknesses and strengths of the institution which can be used to generate an advantage competitive.

In the **Chapter III** developed the analysis of the process of placement and portfolio of microcredit, Cooperative Alliance of the Valley, with the description of the institutional policies, methodology, processes of opening, delivery and recovery of credit, in order to detect flaws and offer improvement alternatives.

In the **Chapter IV** carried the market study, which analyzed the demand for microloans in the city of Quito, through a survey aimed at this segment, resulting in levels of priority of microentrepreneurs needs.

In the **Chapter V** was the formulation of strategies to improve the placement and retrieval of microcredit, with an analysis of the strategies of the marketing mix, to achieve the objectives desired for the sale of products and services offered by the institution.

In the Chapter V was made the marketing budget and the assessment of benefits of the proposal, necessary for the implementation underway project, evaluating the investment in fixed assets, active diferibles and working capital essential for the correct operation of the company.

Also carried out financial economic evaluation in which, once given cash flow comes to the evaluation of the net present value, internal rate of return, the period of recovery of investment and sensitivity analysis.

The **Chapter VI** determines the result findings that the project is feasible and putting up must realize in a timely manner, to obtain profitability and benefits provided to the investor and the community in general, is also the necessary recommendations to achieve the efficiency and effectiveness business.

INTRODUCCIÓN

Las microfinanzas en el Ecuador, muestran un grado de desarrollo relativamente menor al de otros países de Latinoamérica, particularmente en los aspectos institucionales y de cobertura, sin embargo, en los últimos años se aprecia un mayor impulso y crecimiento.

Dado este grado de desarrollo, el impulso para la expansión y el fortalecimiento de las microfinanzas en el país actualmente tiene que ver sobre todo con la promoción y apoyo del mayor número de agentes posibles, que desarrollen y dinamicen el mercado, sólo de manera complementaria con la regulación y el control.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle de la Provincia de Pichincha, ha considerado necesario fortalecer sus actividades financieras a fin de ser competitiva en el mercado que se desenvuelve por lo que se ha visto pertinente e importante impulsar la presente investigación de ***“Estrategias de Mercado para mejorar y optimizar el proceso de colocación de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle dedicada al desarrollo de la microfinanzas en la ciudad de Quito”***.

La construcción de este proyecto, considera el análisis de la situación actual de la Cooperativa, sobre la base de un diagnóstico inicial, elaborado en base a un estudio realizado sobre la percepción que tienen los microempresarios del sector, sustentándose en el estudio del mercado de la zona en la que la Cooperativa actúa, lo cual permitirá identificar las necesidades financieras, nichos de negocios y los potenciales objetivos de crecimiento social y financiero de la Cooperativa.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 ANÁLISIS DE INFLUENCIA DE LAS MICROFINANZAS EN EL DESARROLLO MICROEMPRESARIAL DEL ECUADOR.

1.1.1. Origen y desarrollo de las microfinanzas en el Ecuador.

Las microfinanzas se originaron hace cuatro décadas como mecanismo para otorgar crédito a personas pobres. En Latino América, conforma hoy una red, con unas 700 instituciones que atienden a ocho millones de clientes. En el 2009, la cartera de microcrédito regional ascendía a alrededor de USD 12.300 millones.¹

En el ámbito mundial las primeras experiencias de apoyo en la microempresa se inician a través de fundaciones en los años 70 en regiones africanas. Al igual que en Ecuador también se inicia por ese tiempo, puesto que el sector formal financiero no podía abastecer la demanda existente de créditos micro empresariales, por lo que en función de este requerimiento, aparecen fundaciones y ONGS para ayudar a solventar esta necesidad, lo que ha ido teniendo auge, a tal punto que inclusive los Bancos Comerciales (desde los 80) comenzaron a evidenciar interés en las microfinanzas.

“En la mayoría de países latinoamericanos, alrededor de un 60% de la población económicamente activa se encuentra desempeñando algún tipo de actividad dentro del sector informal de la economía. De hecho este sector se constituye en el más dinámico, generando ingresos y absorbiendo la mano de obra que otros sectores desplazan.

¹ /<http://www.microfinanzas.org>.

Este sector estratégico no tiene acceso permanente a los servicios financieros que la banca tradicional ofrece en sus países, debiendo renunciar o postergar los planes de crecimiento y ampliación de sus iniciativas económicas o recurrir a instituciones sin fines de lucro que dependen a su vez, de recursos y fuentes de fondos que no son permanentes”².

Las instituciones de microfinanzas han venido cumpliendo el rol de aportar el financiamiento requerido por las medianas y pequeñas empresas en la región. Por tal motivo, se han convertido en un motor clave para el desarrollo de estos actores de la economía que, usualmente, encontraban dificultades en el acceso al crédito.³

Tabla 1.1 País con mejor momento para la microfinanzas

País	Miles de dólares
Perú	76.6
Bolivia	74.4
Ecuador	69.7
El salvador	59
Colombia	58.6
Nicaragua	68
Guatemala	54
Paraguay	49.6
Republica Dominicana	48
México	47.5
Panamá	47.5
Honduras	47.1
Chile	43.2
Brasil	41.6
Costa Rica	40.3
Haití	30.2
Argentina	28.3
Uruguay	28.3
Venezuela	24.9
Jamaica	21.2

Fuente: Microfinanzas América 100
Elaborado por: Teresa Guzmán

Como se observa en la Tabla 1.1, Perú, Bolivia y Ecuador se ubican en los primeros lugares del ranking de desarrollo de las microfinanzas para la región, mientras que Uruguay, Venezuela y Jamaica ostentan los últimos puestos. ¿A qué se debe esto? La respuesta está en que el entorno para las microfinanzas es

² González Vega Claudio, El reto de las Microfinanzas en América Latina. La visión actual. 2006 Pág. IX

³ Revista Microfinanzas América 100

distinto al requerido para otros negocios ya que para el buen desarrollo de las microfinanzas se necesita, además de un buen clima de inversión, un marco regulatorio, y un desarrollo institucional de esta industria. De esta manera, se entiende que no necesariamente los países que atraen más a los inversionistas internacionales (Argentina, Brasil, o México) se ubiquen en los primeros lugares del ranking.

En del 2009 en el ranking proporcionado por la revista Microfinanzas América 100 nos da a conocer a las 5 mejores Instituciones de Microfinanzas dedicadas a esta actividad a nivel de Latinoamérica y el Caribe, compuesto en tres pilares como alcance, eficiencia y transparencia.

Tabla 1.2 Las cinco mejores Instituciones Microfinancieras en América latina y el Caribe

PUESTO	NOMBRE DE LA IMF	PAÍS	PUNTAJE	ALCANCE DE PUESTO	EFICIENCIA DE PUESTO	TRANSPARENCIA DE PUESTO	TENDENCIA GENERAL
1	Credife	Ecuador	82,20%	21	5	1	MIC
2	Mi Banco	Perú	80,90%	2	56	1	MIC
3	D-Miro	Ecuador	80,56%	23	11	1	Sólo MIC
4	FINCA - Ecuador	Ecuador	79,76%	24	16	1	MIC
5	PRODEM FFP	Bolivia	79,65%	3	58	1	MIC

Fuente. Microfinanzas América 100
Elaborado por: Teresa Guzmán

En el Ecuador se estima, según informaciones de la Superintendencia de Bancos que este tipo de negocios ha movido alrededor de 187 millones de dólares en diciembre del 2010 por lo que se están realizando esfuerzos conjuntos entre el sector público y privado para su desarrollo, a tal punto que las autoridades de control expedieron normas para la calificación de las operaciones de microcrédito, y también de capacitación al personal que tiene a su cargo la supervisión de entidades de microfinanzas. Todo este trabajo tiene respaldo del Proyecto Salto.

Es importante señalar que entre las mayores necesidades del segmento en estudio se encuentra el financiamiento de sus operaciones, por lo que en los últimos años ha tomado auge por parte de algunas instituciones financieras y no

financieras que han visto a esta actividad como un buen negocio, así también vinculan la necesidad de marcar sus estrategias administrativas dentro de un contexto social más que económico, ya que dada la grave crisis por la que ha venido atravesando la economía ecuatoriana y la inestabilidad del sistema financiero bancario, cada vez es más sentida la importancia de fortalecer un sistema financiero alternativo para los sectores de bajos recursos, rural y urbano marginal, ello en razón de que el 42% de la población y el 85% de los pobres se concentran en dicho sector. En la reactivación de las pequeñas economías, especialmente la microempresa, un soporte de gran importancia es la diversificación y oferta de servicios financieros, ello exige a que las pequeñas entidades financieras deban adoptar y recrear estrategias administrativas y financieras.

1.1.2. Programas de microfinanciamiento desarrollados en el Ecuador.

En el Ecuador existen instituciones financieras que han venido acelerando esta actividad empresarial inmersa en las Microfinanzas, con proyectos de carácter social en donde no solo se han visto involucradas estas empresas sino también Organismos no Gubernamentales, Fundaciones, Cooperativas, Bancos y demás organismos inclusive internacionales que están interesados en el desarrollo de este sector y en especial en el Ecuador en donde existe una concentración masiva de microempresarios de toda índole y que por una u otra razón no se los puede abandonar y dejar que la economía solidaria se desplome por no estructurar tácticas que ayuden tanto a las instituciones financieras como a los microempresarios a alcanzar un desarrollo sostenido y sustentable.

Según la Red Financiera Rural, que agrupa a instituciones de microfinanzas (cooperativas, ONG´s y bancos), a diciembre de 2010 un total de 51 instituciones mantenían una cartera total que superaba los 1.600 millones de dólares distribuidos en alrededor de 740.000 clientes, 60 por ciento del género femenino.⁴

⁴ <http://www.rfr.org.ec/index.php>

El mercado nacional tiene diversas fuentes de financiamiento, entre ellas están las Instituciones financieras, bancos y cooperativas que se han dirigido al sector microempresarial, las más conocidas son: Banco Solidario, Credife, Banco Procredit, Banco Finca, Banco Nacional de Fomento (BNF), Corporación Financiera Nacional (CFN), Cooprogreso, Cooperativa 23 de Julio, Cooperativa Alianza del Valle, etc.

De acuerdo a la revista Microfinanzas América 100 entre las instituciones destacadas en el Ecuador en el 2009, está en el Primer Lugar Credife.

Tabla 1.3 Las mejores instituciones de microfinanzas en el Ecuador

PUESTO	NOMBRE DE LA IMF	PUNTAJE	ALCANCE DE PUESTO	EFICIENCIA DE PUESTO	TRANSPARENCIA DE PUESTO	TENDENCIA GENERAL
1	Credife	82,20%	21	5	1	MIC
3	D-Miro	80,56%	23	11	1	Sólo MIC
4	FINCA - Ecuador	79,76%	24	16	1	MIC
16	Banco Solidario	75,54%	27	50	1	MIC
39	COAC San José	70,24%	108	16	1	MIC
61	Cooprogreso	64,32%	93	91	1	MIC
69	Fundación Espoir	61,72%	15	23	84	Sólo MIC
70	COAC Maquita Cushunchic	61,70%	143	47	1	MIC
72	Fundación Ecuatoriana de Desarrollo	60,29%	122	118	1	Sólo MIC
75	INSOTEC	60,00%	101	129	1	Sólo MIC
79	FODEMI	57,50%	51	25	84	Sólo MIC
84	COAC Mushuc Runa	56,22%	44	12	107	MIC

Fuente: Microfinanzas América 100
Elaborado por: Teresa Guzmán

1.1.3. La microfinanzas como alternativa de financiamiento microempresarial.

1.1.3.1. Las microfinanzas.

El término microfinanzas se refiere a servicios de créditos concedidos y ahorros manejados, direccionado a personas que realizan alguna actividad de comercio,

producción o servicio; con la finalidad de aumentar la productividad, ampliar y diversificar sus negocios.

En la investigación se toma en cuenta el sector microempresarial dentro de un contexto económico que no ha hecho sino que la población encuentre dentro de este sector una posibilidad de crecer económica y socialmente.

El otorgamiento de créditos a la microempresa, está vinculada directamente a la necesidad de realizar una sustitución de las garantías por información, la misma que al encontrarse no registrada, hace necesaria la implementación, de mecanismos de captura de información, que nos permita contar con elementos que facilite cuantificar la capacidad de pago del cliente y que dé a conocer referencias del cumplimiento de sus obligaciones.

Este último elemento forma parte importante no solo en los casos de aquellos clientes que poseen garantías para respaldar la obligación contraída, sino que se hace primordial en todos los casos, pues aun cuando un cliente presente garantías suficientes, pero su moral o voluntad de pago no es buena, seguramente estaremos ante un caso potencial de mayor riesgo en la recuperación de crédito otorgado.

Al no tener las microempresas una clara definición de los flujos de ingresos como de egresos en el negocio, es necesario tener que contar con una tecnología crediticia, que contemple los puntos antes mencionados.

1.1.3.2. Tecnología Crediticia

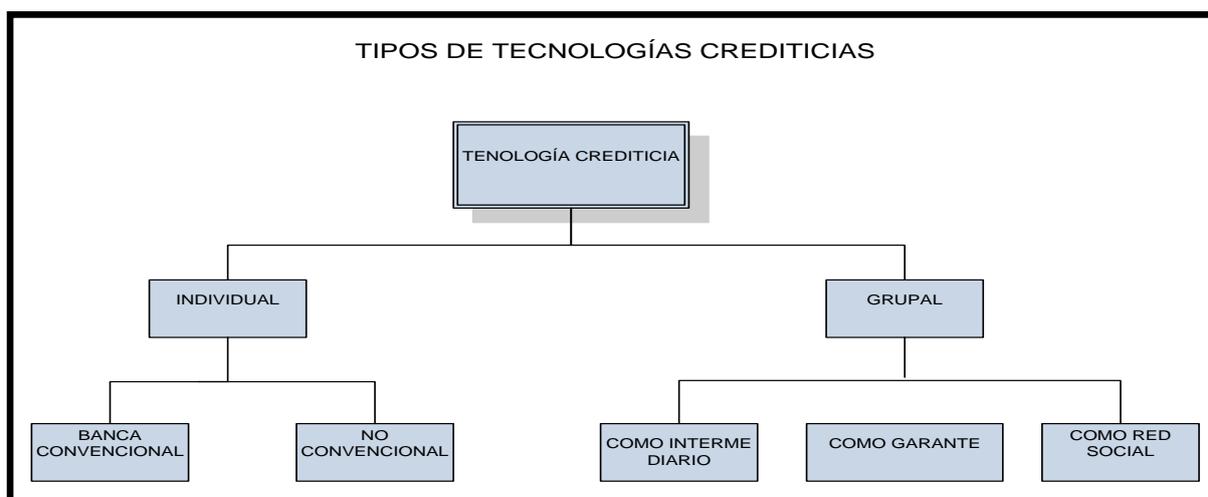
La tecnología crediticia es el conjunto de principios, políticas, procedimientos y practicas aprendidas por una institución que se propone penetrar en el mercado financiero de las microempresas, es decir, es el “Know How” que busca sustituir las garantías tradicionales por sustitutos que limiten los riesgos y los costos de la información sin elevar el costo del crédito.

La industria del microfinanciamiento ha evolucionado en base a éxitos y fracasos, como en tantas otras prácticas. Los malos resultados que han experimentado las

instituciones de microfinanzas se han atribuido a varios factores, pero un denominador común en la gran mayoría de fracasos ha sido la falta de tecnología o bien el tipo de tecnología crediticia aplicada no acorde al mercado o al sector atendido. Por consiguiente se determina dos de ellas:

Tipos de tecnologías crediticias

Gráfico 1.1 Tipos de tecnologías crediticias



Fuente: Folletos De Corporación Líderes.

Elaborado: Teresa Guzmán

Tecnología crediticia individual.⁵

Esta tecnología crediticia cuenta con gran aceptación dentro del ámbito financiero. Las derivaciones de esta tecnología son la: individual convencional y la no convencional.

La tecnología convencional.- se refiere básicamente a las aplicadas por instituciones que realizan transacciones con un beneficiario final formal que tiene las siguientes características:

- ❖ Proporciona información contable.

⁵ Folletos de Corporación Líderes

- ❖ Posee respaldo patrimonial.
- ❖ Presenta suficiente documentación.
- ❖ Presenta garantías reales o avales.

La tecnología bancaria convencional orienta su estudio a la consecución de suficiente documentación que le provea de información contable y financiera, así como de garantías reales.

Como se puede observar, estas condiciones son las que generalmente rigen las actividades crediticias en la mayoría de las intermediarias financieras. Su aplicación para la atención a microempresarios hace todavía inaccesible el crédito para el sector.

La tecnología individual no convencional.-está diseñada de tal forma que se define acorde a las características del segmento microempresarial. En este caso las características de los beneficiarios finales son:

- ❖ Escasa información.
- ❖ Mínimo respaldo patrimonial.
- ❖ Escasa documentación.
- ❖ No tiene garantías tradicionales.

La tecnología no convencional orienta su análisis al estudio del flujo de caja de la microempresa y al conocimiento real de su cliente.

Tecnología crediticia grupal

Como su nombre lo indica esta tecnología trabaja con un conjunto de personas (grupo).

La tecnología grupal se crea y evoluciona a grandes pasos porque sus características apuntan a la disminución del riesgo y de los costos incurridos en el análisis crediticio principalmente, sin perder de vista el rol que tiene el grupo en la consecución de crédito.

Esta tecnología muestra tres alternativas:

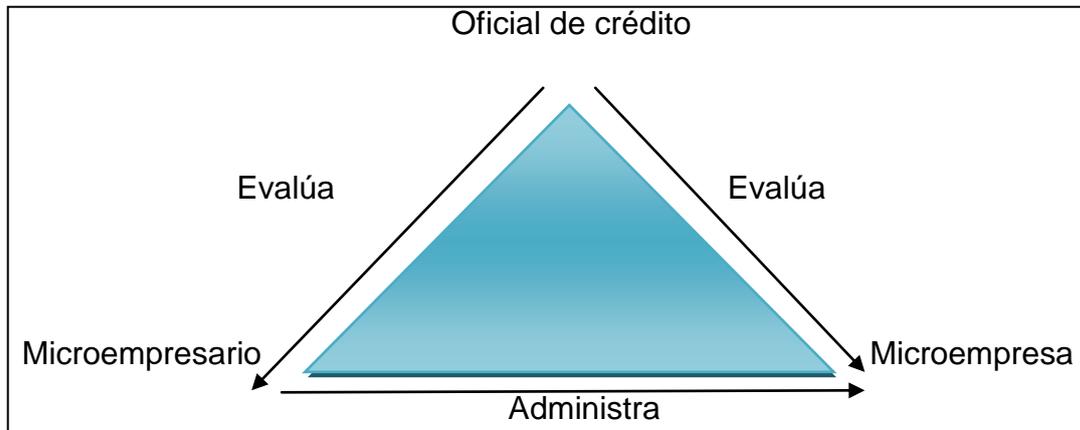
- **Cuando el grupo actúa como intermediario;** es decir es prestatario y a su vez otorga los fondos recibidos a los miembros individuales del grupo. Aquí el grupo realiza las tareas de selección del beneficiario y el riesgo en su conjunto.
- **Cuando el grupo actúa en calidad de garante;** muestra a los integrantes del grupo como prestatarios finales respaldando la operación a través de una garantía solidaria. El acceso a préstamos subsiguientes está condicionado al cumplimiento de las obligaciones anteriores.
- **Cuando el grupo actúa como red social;** este tiene un rol más social en donde el beneficiario debe pertenecer a un determinado grupo para ser sujeto de crédito. En esta modalidad el grupo también ejerce presión al beneficiario por el cumplimiento de sus obligaciones.

1.1.3.3. Trilogía crediticia

Una vez definida la tecnología crediticia que se aplicará, es necesario conocer el cómo se aplica y desarrolla; es decir, se optará por una **metodología** que es la forma de trabajo que abarca todas las actividades secuenciales que se aplican para atender al segmento microempresarial.

Existe una trilogía íntimamente relacionada en la aplicación de las metodologías crediticias y son: la microempresa, el microempresario y el oficial de crédito.

Gráfico 1.2 Trilogía para la concesión de crédito en la microempresa.

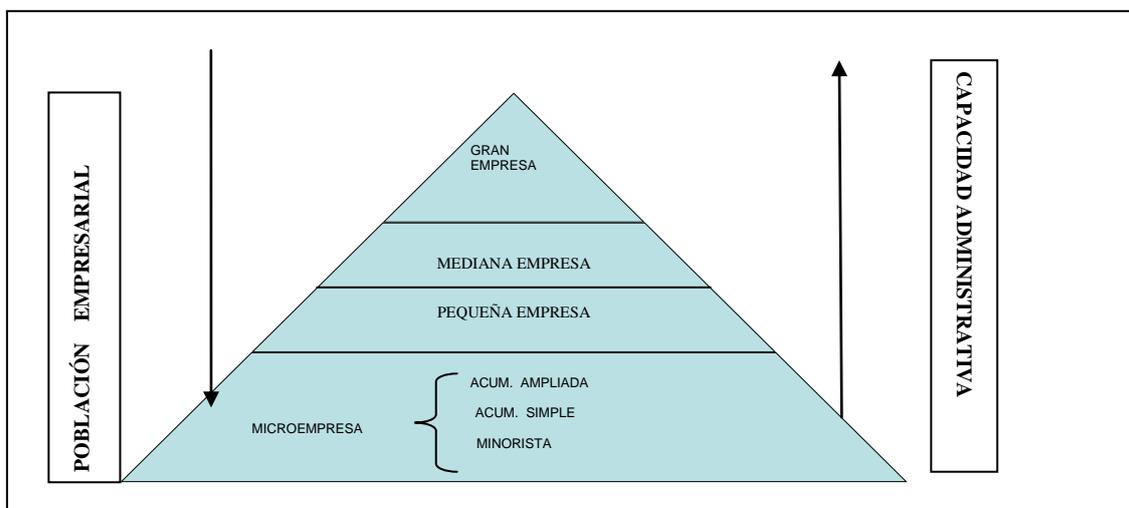


Fuente: folletos Corporación Líderes

Elaborado por: Teresa Guzmán

Un concepto en el que han coincidido las instituciones de microfinanzas es la clasificación de las microempresas dentro de toda una pirámide empresarial, pues han considerado varios estratos de microempresas ubicadas precisamente en la base de la pirámide. Esta clasificación permite orientar las microempresas hacia productos específicos, esta correlación productos – microempresas, conjuntamente con la aplicación de la metodología definida por cada producto, permite disminuir el riesgo de incobrabilidad de manera sustancial.

Gráfico 1.3 Triangulo de la Pirámide Empresarial



Fuente: Folletos Corporación Líderes.

Elaborado por: Teresa Guzmán

El gráfico permite observar la ubicación del segmento microempresarial respecto de los diferentes tipos de empresas que existen en el sector económico. Su posición en la base del triángulo indica que el número de negocios de este tipo son mucho más elevados que las demás, sin embargo en lo relacionado a la capacidad financiera y administrativa es mucho más sencilla y elemental que los otros niveles.

Primer Elemento: La Microempresa

La microempresa es una pequeña unidad económica que se dedica a actividades de producción, comercio o servicio por ejemplo: despensas, abarrotes o tiendas de barrio, talleres de confección, bazar, restaurantes, panaderías, carpinterías, fruterías, etc.

Un aspecto esencial de la tecnología crediticia es el análisis del crédito adaptado a la realidad del sector informal donde se ubican mayormente las microempresas.

Este segmento se caracteriza por ser unidades económicas - familiares en mercados de inter - relaciones financieras entre su economía doméstica y su economía comercial.

Esta tecnología, relleva el análisis tanto del negocio a financiar, como el contexto en que se desenvuelve la unidad económica. La finalidad de realizar este análisis es:

- ❖ Apoyarse por un lado en la potencialidad económica de la empresa solicitante y en los problemas potenciales de la moral de pago en la devolución del crédito.

- ❖ Dejar claramente establecido que la aplicación de crédito se adecuará a las necesidades de liquidez de la unidad económica en su conjunto, más que

al destino específico que el solicitante pueda declarar por conveniencia en la solicitud de crédito

Las características básicas de la Microempresa son:

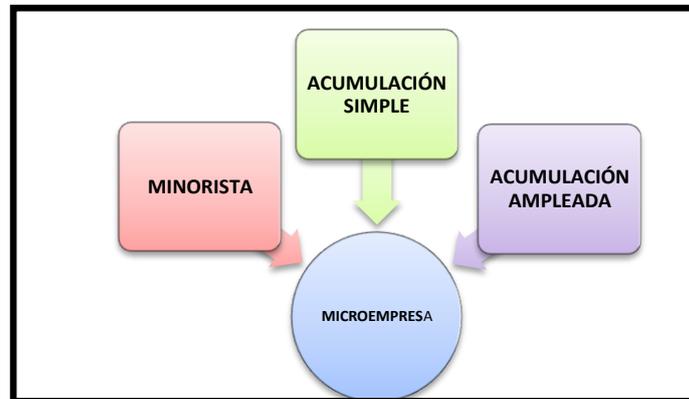
- ❖ Unidades que tienen estrecha vinculación entre el negocio propiamente dicho y el ámbito familiar.
- ❖ Número pequeño de trabajadores y frecuentemente familiares.
- ❖ Por lo general no disponen garantías reales o si tienen son difíciles de registrar para que puedan acceder al crédito de la banca comercial.
- ❖ Con frecuencia utilizan sistemas informales de registros de sus actividades, por ello no disponen de información contable confiable.
- ❖ No tienen sueldo o salario mensual.
- ❖ La microempresa casi siempre se encuentra en su domicilio.
- ❖ Las materias primas son escasas.

Existe la necesidad de capital de trabajo, activos fijos, vivienda, construcción, compra de vehículos, etc. La microempresa puede convertirse en una excelente fuente de ingresos para una familia o persona pobre en un escenario donde no se puede generar ingresos.

Actualmente se han convertido en una fuerza económica creciente e importante en todo el mundo.

Clases de microempresas.

Gráfico1.4 Clases de microempresa



Elaborado por: Teresa Guzmán

Los negocios se pueden clasificar de acuerdo a sus activos, al número de empleados, sus ventas, compra, utilidades, inventarios, inversiones, etc.

Básicamente se refiere a tres niveles de la pirámide empresarial, foco de atención para los programas de micro- crédito.

Microempresa Minorista.- Se caracterizan por ser ambulantes y la mayoría son negocios de comercio; generalmente están ubicados en la vivienda, mercados, plazas, calles no tienen puesto fijo de trabajo.

Característica son:

- Tienen poco capital de trabajo, por lo que casi no tienen inventario.
- Destinan sus utilidades a satisfacer necesidades personales o de tipo familiar.
- Compra de materia prima de contado y a precios altos.
- La rotación de capital de trabajo es diaria o semanal.
- Sus ventas mensuales son menores a 3000 dólares.
- No cuenta con registros contables.
- Se financian con prestamistas particulares.

- No tienen activos fijos.
- Sus productos venden directamente al consumidor.

Microempresas de Acumulación Simple

Normalmente cuentan con puestos fijos de trabajo para el funcionamiento de su negocio.

Sus características principales son:

- Tienen inventarios.
- Cuentan con mayor capital de trabajo.
- Eventualmente cuenta con proveedores.
- Dispone de pocos activos fijos.
- La rotación de capital de trabajo es mensual o quincenal.
- Pueden tener dos o más empleados.
- Se financian con prestamistas particulares, proveedores, e instituciones financieras.

Microempresa de Acumulación Ampliada

Tiene un mayor nivel de desarrollo que la microempresa de acumulación simple.

Las características son:

- Cuentan con mayor capital de trabajo, ya que mantienen stock de productos terminados, en proceso, materia prima y cuentas por cobrar.
- Los productos los vende a mayoristas y minoristas, con la posibilidad de dar crédito
- Tienen activos fijos y su inversión puede llegar hasta 20.000 dólares, únicamente los bienes que corresponden al negocio.
- Las ventas mensuales son menores a 10.000 dólares
- Existen pocos registros contables.

- Puede tener hasta 10 empleados
- Se financian a través de prestamistas particulares, proveedores, funciones e instituciones financieras.

Segundo elemento: el oficial de crédito

Es quien con sus habilidades, conocimientos, actividades y rol aplica la metodología determinada y además quien oferta el producto (crédito) que más se ajusta al potencial microempresarial.

Un oficial de crédito debe cumplir con ciertos requisitos tanto en habilidades, conocimientos y actitudes, con un perfil acorde al trabajo y responsabilidad que va a asumir.

El tercer elemento: El microempresario

Es el propietario, el que presenta su tipología, características específicas y quien también debe ser evaluado para saber si es sujeto de crédito.

El presente documento tiene algunas pautas de ésta tecnología crediticia, los procedimientos para una evaluación óptima de la solicitud presentada, las fuentes de información a la cual puede recurrir, y otros aspectos de interés. Sin embargo debe quedar claro que el oficial de crédito cumple un papel fundamental para la traducción y presentación de dicha información que dará la seguridad para el otorgamiento de un buen crédito.

1.1.3.4. El Microcrédito.⁶

Es un crédito concedido a un prestatario no superior a USD 20.000, sea una empresa constituida como persona natural o jurídica con un nivel de ventas inferior a USD 100.000, puede ser un trabajador por cuenta propia, o un grupo de

⁶ Regulación N 153-2007 Banco Central

prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en la pequeña escala de producción , comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificadas por la institución del sistema financiero.

Cuando se trate de personas no asalariadas, usualmente informales cuya principal fuente de repago son las ventas o ingresos generados por las actividades que emprenda, indiferentemente si el estilo del crédito sea para financiar actividades productivas o para la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios de uso personal, se entenderá a esta operación como microcrédito, y por ende la tasa de interés que se deberá aplicar será de cualquiera de los tres segmentos de microcrédito que existe.

Se entiende por trabajador por cuenta propia a los trabajadores que desarrollan su actividad utilizando para ello, solo su trabajo personal, es decir no depende de un patrono ni hace uso del personal asalariado, aunque pueden estar auxiliados por trabajadores familiares no remunerados.

En operaciones de microcrédito con metodologías de concesión de carácter comunitario, la tasa efectiva se deberá aplicar a dichas operaciones de crédito, sin sobrepasar la tasa máxima del segmento al que corresponde el monto promedio individual que recibe cada miembro del grupo comunal sujeto de crédito. Este tipo de operaciones deberán ser reportadas de acuerdo a lo que establezca el instructivo.

Para este tipo de operaciones el Banco Central del Ecuador, define los siguientes segmentos de microcrédito.

Tabla 1.4 Segmentos de Microcrédito

MICROCRÉDITO	MONTO DE OPERACIÓN	VENTAS ANULES
Minorista	Menor o igual a 3.000	100.000 dólares
Acumulación Simple	De de 3.000 hasta 10.000	100.000 dólares
Acumulación Ampliada	Superiores a 10.000	100.000 dólares

Fuente: Boletín Banco Central
Elaborado por: Teresa Guzmán

1.2. Información General de la Cooperativa Alianza del Valle.

1.2.1. Reseña Histórica de la institución

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., Cooperativa Financiera Controla por la Superintendencia de Bancos y Seguros, nace el 26 de mayo de 1970, producto del pensamiento de 13 jóvenes visionarios, quienes acogidos a la Reforma Agraria empezaban a vivir independientemente y generar ingresos, factor que motivó a asociarse para promover el ahorro y crédito, buscando el progreso de la comunidad en el campo financiero, social, educativo y cultural.

La finalidad de la Cooperativa se orienta a satisfacer las necesidades económicas y sociales de los sectores productivos que no tienen acceso al Sistema Financiero tradicional apoyando con su gestión a la pequeña y mediana empresa, a la solución de la microempresa y vivienda, administrando sus recursos de acuerdo a normas de prudencia y solvencia financiera. Proyectando una imagen de confiabilidad a través de servicios financieros ágiles y oportunos con un enfoque social.

La Cooperativa Alianza del Valle, actualmente realiza sus operaciones en los cantones: Quito, Mejía y Rumiñahui de la provincia del Pichincha, su matriz se ubicada en el barrio Chaupitena en la parroquia Amaguaña; mantiene una sucursal en la zona norte de la ciudad de Quito, el Inca; y el sector sur operan las oficinas de Chillogallo, La Ecuatoriana, Guamaní; en el cantón Mejía operan las

agencias de Aloag y Machachi; la agencia Sangolquí y Conocoto en el cantón Rumiñahui y Quito.

La Cooperativa Alianza del Valle, es de capital variable e ilimitado número de socios, su responsabilidad ante terceros está limitada al capital social. Desde su conformación ha sido controlada por la Dirección de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social y a partir del año 2003, se encuentra calificada para sujetarse al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y a las normas contenidas en la Ley General de Instituciones Financieras, en el reglamento expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 354.

1.2.2. Datos Generales de la Cooperativa Alianza del Valle.

Nombre: Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.

Domicilio: Valle de los Chillos, Chillo Jijón.

Telefax: 2335-372 / 2332085

Correo Electrónico: www.alianzadelvalle.fin.ec.

Representante legal: Ing. Héctor Rolando Cadena Lucero.

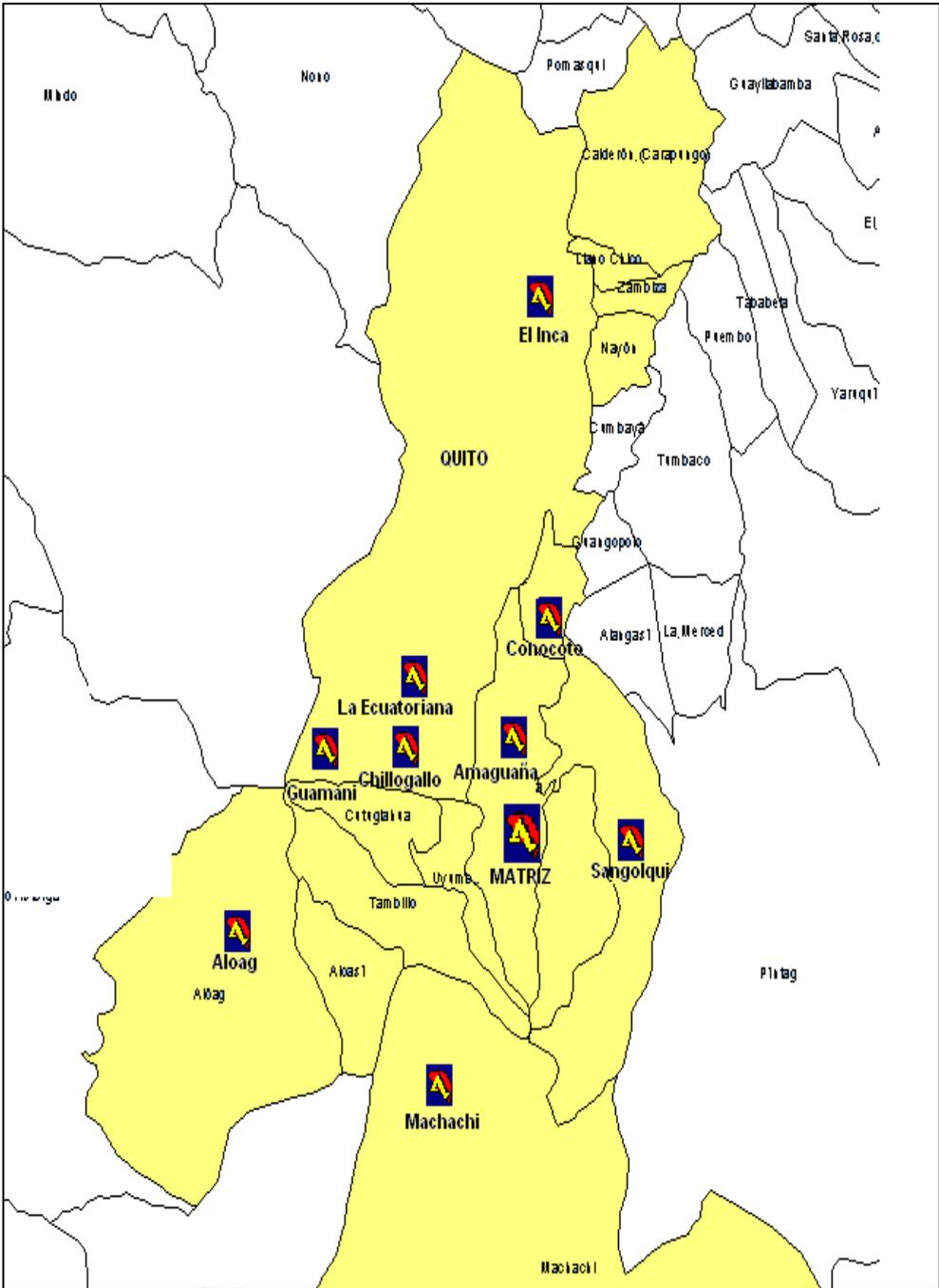
Presidente del Consejo de Administración: Ing. Santiago Xavier Ríos Pozo.

Jefe Financiera: Ing. Paola Quiña P.

1.2.3. Cobertura geográfica, oficinas, socio, residencia, actividad económica.

La Gestión de la Cooperativa se encuentra orientada a satisfacer las necesidades de ahorro y crédito de los habitantes en la Provincia de Pichincha en especial en los Cantones: Quito, Mejía y Rumiñahui, donde se cuenta con nueve agencias y la matriz ubicadas en lugares estratégicos. La concentración de las agencias está en el sur de Quito y Valle de los Chillos.

Gráfico 1.5 Zona de cobertura de la Cooperativa Alianza del Valle Ltda.



Fuente: Cooperativa Alianza del Valle.

Tiene 9 sucursales y la matriz distribuidas en la Provincia de Pichincha.

Tabla 1.5. Sucursales de la Cooperativa Alianza del Valle

SUCURSALES	CARTERA VIGENTE	NÚM. CRÉDITOS
1- Matriz	6857107,30	1457
2- El Inca	5704646,47	1789
3- Chillogallo	4402449,43	1453
4- Sangolqui	3782110,81	954
5- Amaguaña	2478814,23	620
6- Machachi	3755883,2	995
7- Aloag	7810,59	11
8- Conocoto	2567883,61	758
9- Ecuatoriana	2139132,86	846
10- Guamaní	4301405,62	1334
Suma:	35,997,244.12	10217

Fuente: la institución
Elaborado: por: Teresa Guzmán

Tabla 1.6 Composición de la Cartera de Créditos

CARTERA	VIGENTE	RESOLUCIÓN	VENCIDO	ÍNDICE
Cartera de Créditos Comercial	103.114,81	1.278,72		1,22%
Cartera de Créditos de Vivienda	1.890.180,59	2.687,97	25.791,01	1,48%
Cartera de Créditos de Consumo	18.498.407,89	432.921,50	429.533,70	4,45%
Cartera de Créditos para la Microempresa	15.505540,83	317.846,06	738.153,04	6,46%
Suma:	35,997,244.12	754.734,25	1.193.477,75	5,16%

Fuente: La institución
Elaborado: por: Teresa Guzmán

Se puede evidenciar que la cartera de microcrédito tiene mayor concentración de morosidad, por lo que se realizará la implementación de estrategias para mejorar los índices.

1.2.4. Marco legal e institucional

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. Es una cooperativa financiera controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, la misma que se rige por las disposiciones contenidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

El Decreto Ejecutivo No. 354 contiene el Reglamento para la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

También se norma por las resoluciones expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria, aplicables al sistema cooperativo de ahorro y crédito, así como por el propio Estatuto, con ilimitado número de socios y no menos de cincuenta, es de responsabilidad limitada y capital variable e ilimitado. Se legalizó oficialmente el 10 de agosto del 2005 según Registro Oficial No. 79.

1.2.5. Estatutos de la cooperativa⁷

La Asamblea General Extraordinaria de Representantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. Cooperativa Financiera controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en sesión celebrada en el Salón Auditorio de la Cooperativa, ubicado en el barrio Chaupitena de la parroquia Amaguaña, cantón Quito, provincia de Pichincha, el 27 de abril de 2008, en uso de la facultad conferida en el litera a) del artículo 23, del Decreto Ejecutivo No. 354, resolvió reformar el estatuto social al que se incorpora las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, del Decreto Ejecutivo No. 354 que contiene el Reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, publicado en el Registro Oficial No. 79 de 10 de agosto de 2005, reformado mediante Decretos Ejecutivos, Nos. 315 de 10 de mayo de 2007 y 934 de 29 de febrero de 2008, publicados en los Registros Oficiales Nos. 90 de 23 de mayo y 294 de 13 de marzo del 2008, respectivamente, y declarado parcialmente inconstitucional con Resolución No. 0036-06-TC por el Tribunal Constitucional, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 138 de 31 de julio del 2007 y

⁷ Estatutos de la Cooperativa Alianza del Valle

las normas expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria, aplicables al sistema cooperativo de ahorro y crédito (ver anexo N° 1)

1.2.6. Filosofía Corporativa

Podemos definir a la filosofía corporativa como la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía. Es en cierto modo los principios básicos de la organización: las creencias, valores y pautas de conducta que deberían poner en práctica para cumplir las metas fijadas. Por ello podemos decir que la filosofía corporativa representa lo que la empresa quiere⁸.

Misión⁹

Somos una cooperativa de ahorro y crédito que ofrece a nuestros socios y clientes productos y servicios financieros de calidad, dentro de un marco de eficiencia, eficacia y humanismo, respaldados en el compromiso de trabajo continuo de nuestro talento humano, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida y desarrollo económico de la comunidad.

Visión

Ser una organización que al año 2015 se mantendrá como una Institución Financiera sólida y competitiva a nivel regional que genere permanentemente valor para los socios, clientes, talento humano y comunidad.

Valores de la Cooperativa

Equidad

A través de un ambiente de justicia y transparencia para el otorgamiento de productos y servicios a nuestros socios/clientes, proveedores, entes de control y talento humano.

⁸ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F. 1994.

⁹ Plan Estratégico de la Cooperativa Alianza del Valle

Honestidad

Con los asociados, recursos financieros, documentos, que sean de la Cooperativa, éstos serán utilizados con absoluta rectitud e integridad organizacional. Trabajamos con transparencia y ética cuidando siempre el bienestar de nuestros socios e Institución.

Responsabilidad

Para asumir nuestras acciones, estando siempre preparados a esclarecer e informar sobre las actividades ejecutadas, de manera que el socio/cliente incremente su confianza en la capacidad del personal y de la Cooperativa como Institución sólida y transparente.

Disciplina

Cumpliendo a cabalidad normas, políticas y procedimientos que constituyen los pilares del accionar de la Cooperativa.

Solidaridad

Hacia nuestros socios/clientes y la comunidad ecuatoriana, basándonos en nuestros principios de ayuda mutua.

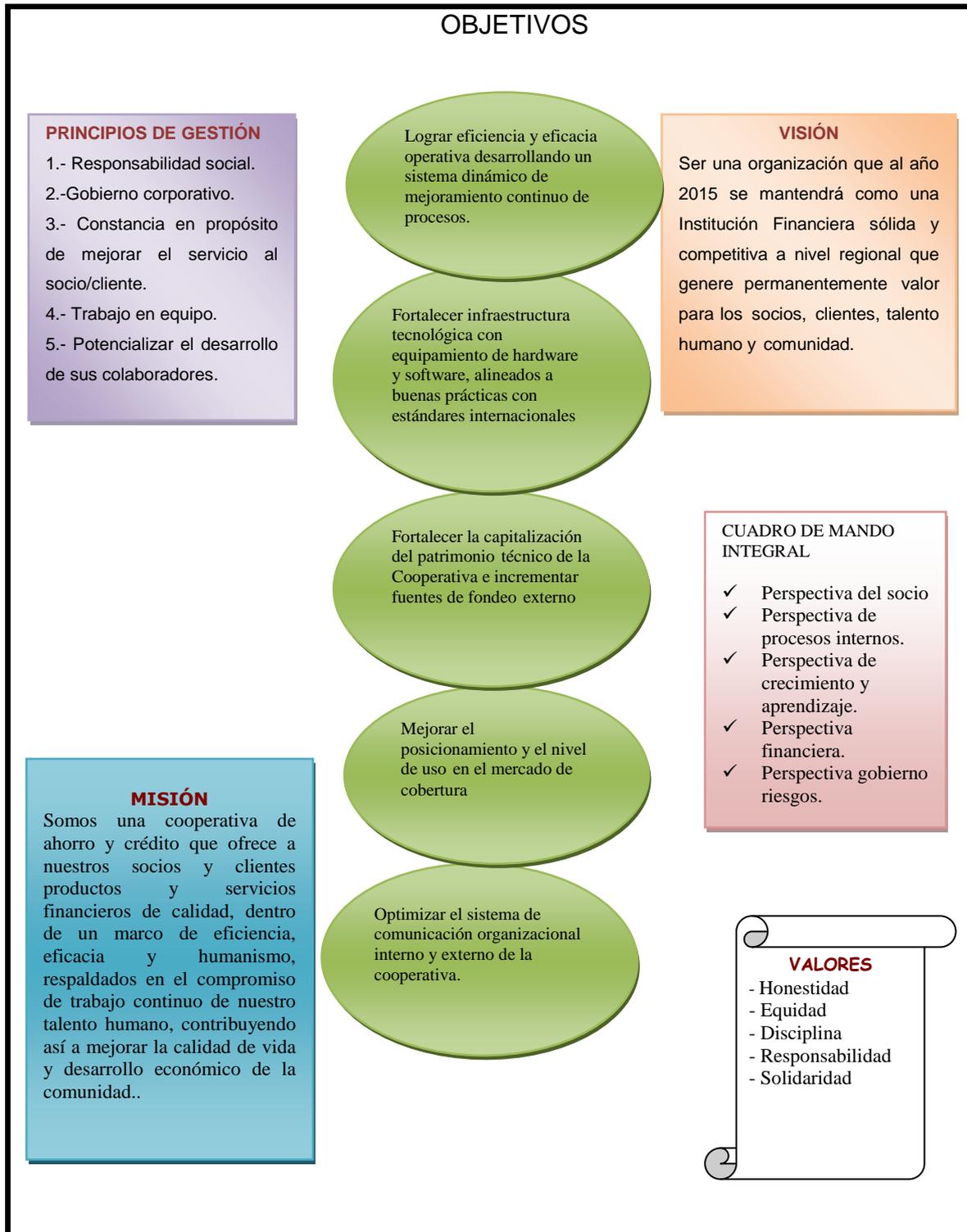
Objetivo General

Prestar servicio financiero y social de forma ágil y gentil, otorgando créditos a socios en forma oportunos, orientados a la creación de un valor socio económico, y además administrar sus recursos de manera segura, confiable y bajo criterio de un riesgo prudente.

Objetivos Específicos

- Consolidar y fortalecer la sostenibilidad, solidez de la Cooperativa, como entidad financiera y de desarrollo hacia los socios y la comunidad, con un servicio de calidad.
- Fortalecer el posicionamiento de la Cooperativa mediante el mejoramiento de su capacidad de poder movilizar los ahorros suficientes para colocarlos, básicamente en activos productivos.
- Mantener el conjunto de índices financieros dentro de los parámetros de seguridad, rentabilidad y solvencia financiera.
- Mantener el fortalecimiento de la imagen institucional e información de los productos financieros.
- Mantener posicionamiento de cobertura social y financiera a nivel provincial.

Gráfico 1.6 Mapa estratégico de la Cooperativa “Alianza del Valle Ltda.”



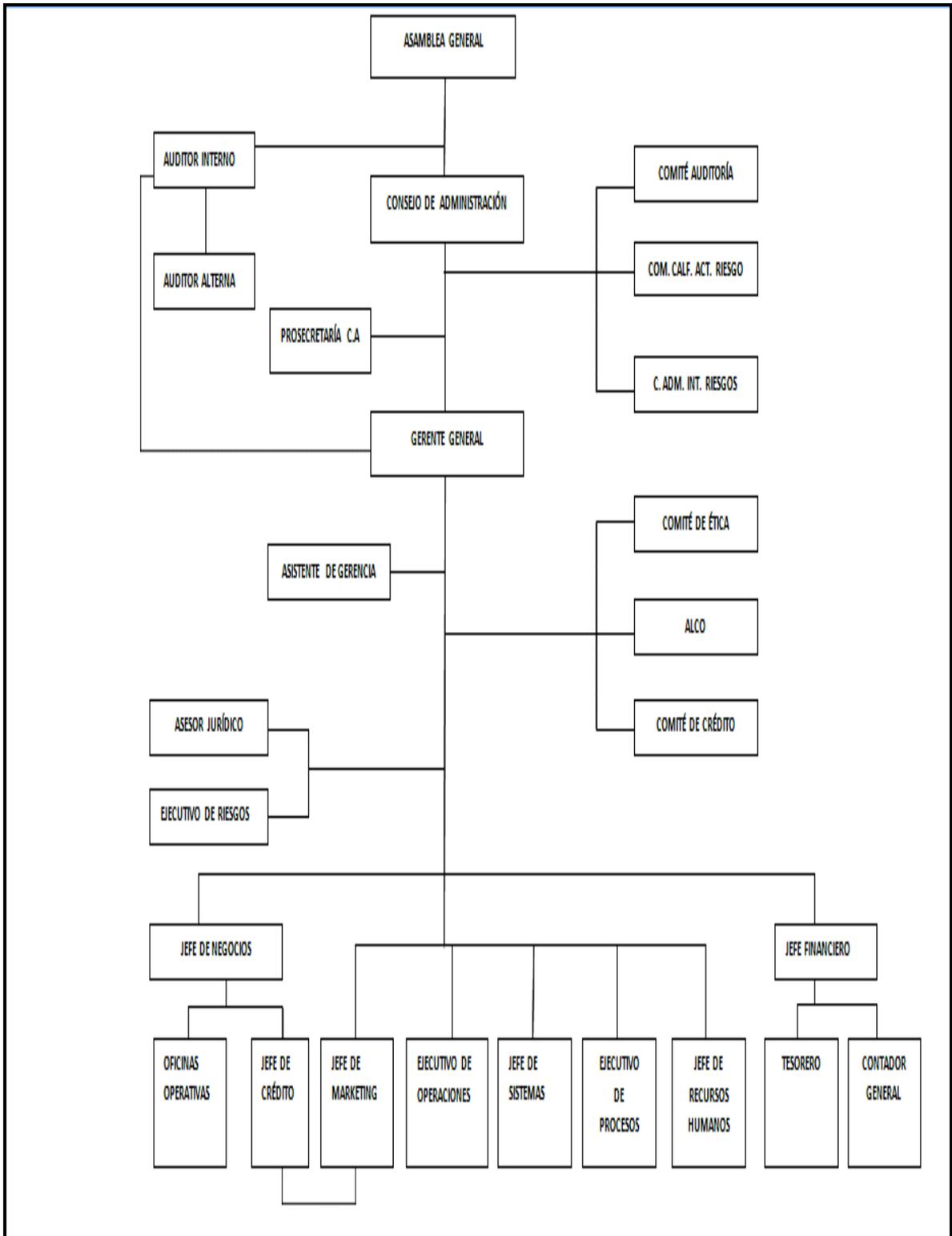
Fuente: Plan Estratégico Cooperativa Alianza Del Valle

Elaborado por: Teresa Guzmán

1.2.7. Estructura Administrativa y organizativa.

La estructura organizacional de la Cooperativa se viene consolidando en función de la dinámica de trabajo y estrategia organizacional, se considera también los requerimientos del Ente de Control. El reto de la Cooperativa radicará en consolidar su estructura organizativa – administrativa y el sistema de Gobernabilidad para enfrentar el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa como entidad financiera y social, adecuando su estructura funcional, donde el liderazgo proactivo generen el desarrollo del potencial del talento humano y crecimiento institucional.

Gráfico 1.7 Organigrama Estructural



Fuente: Memoria Institucional

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE.

2.1. Introducción al análisis situacional.

El análisis situacional comprende el entendimiento de los factores ambientales externos e internos que le rodea a la empresa, el macro y el microambiente depende de un análisis externo donde se muestran las oportunidades y amenazas del entorno para el mercado y el análisis interno muestra las debilidades y fortalezas de la empresa las cuales pueden ser utilizadas para generar una ventaja competitiva.

2.2. Análisis Externo.

Consiste en determinar los factores que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en la empresa.

2.2.1. Análisis del Macroambiente.

El Macroambiente de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales.

Escenario Demográficas: Es de gran interés para los mercadólogos conocer a fondo todos los aspectos demográficos de un país debido que los mercados están dispuestos por seres humanos.

El entorno demográfico muestra los cambios en la estructura pro edades de la población, los cambios de las familias, los cambios geográficos de la población, los estudios, la burocratización de la población y la gran diversidad étnica y racial.

Escenario Económico: Los mercadólogos necesitan poder adquisitivo así como personas. El poder adquisitivo total está en función del ingreso actual de los precios, ahorros y disponibilidad de créditos.

Los mercadólogos deberán ser conscientes de las principales tendencias en el ingreso-ahorro y deudas reales y de los patrones cambiantes del gasto del consumidor.

Cambios en el ingreso real; ahorros bajos y deudas altas; cambios en los patrones del gasto del consumidor.

El ámbito económico muestra los cambios en el ingreso real y en los patrones de gasto de los consumidores.

Escenario Natural: Muestra la futura escasez de ciertas materias primas, el aumento del costo de los energéticos. Los altos niveles de contaminación y la intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.

Escenario Tecnológico: Muestra la velocidad de los cambios tecnológicos, las infinitas posibilidades de la innovación, los abultados presupuestos para investigación y desarrollo, la búsqueda de pequeñas mejoras y no de avances importantes, así como los múltiples reglamentos para los cambios tecnológicos.

Escenario Político: Muestra la cantidad de normas que regulan a las empresas, la aplicación de éstas por oficinas de gobierno y el crecimiento de los grupos de interés público.

Escenario Cultural: Muestra tendencias a largo plazo hacia una sociedad de “nosotros primero”, de menos lealtad a las organizaciones, que buscan una complacencia inmediata, “vida fácil”, que es la tendencia a la vida no religiosa, llevando relaciones informales, sin complicarse ni adquirir compromisos.

2.2.1.1. Escenario Económico

El tipo de economía que se maneja en Ecuador tiene una relación directa con el desarrollo de la Cooperativa Alianza del Valle, ya que de esto depende la obtención de su rentabilidad o la pérdida en el giro del negocio. Razón por la cual el análisis de estos factores se verá en las siguientes variables económicas de mayor incidencia.

2.2.1.1.1. Producto Interno Bruto (PIB)

El producto Interno Bruto (PIB), demuestra el crecimiento o decrecimiento de la economía de un país; éste, junto a otros factores, determinan si el entorno económico es atractivo o no para materializar una inversión dentro del Estado.¹⁰

El Producto Interno Bruto establece el valor monetario de los productos ya sea de bienes o servicios finales, producidos por el Ecuador en un determinado período de tiempo.

Cabe destacar que el PIB está compuesto por la participación porcentual de cada rama de actividad o sector económico, dando un total de productos generados en el país.

Se destacan los principales sectores productivos que son de aporte al PIB como: la industria manufacturera y la industria del comercio, siguiendo con el sector agropecuario, petrolero y minero y la actividad del transporte.

¹⁰ Marketing Estratégico , Jorge Cruz ,2005, p 43

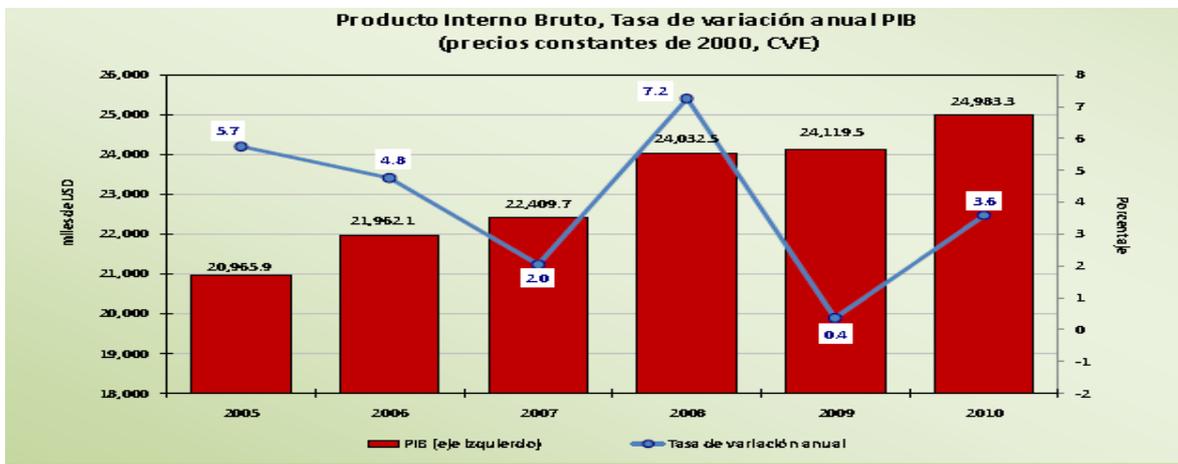
Tabla 2.1 Variación del PIB

FECHA	VALOR
2010	3.73 %
2009	0.36 %
2008	7.24 %
2007	2.04 %
2006	4.75 %
2005	5.74 %

Fuente: Boletín Banco Central

Elaborado por: Teresa Guzmán

Gráfico 2.1 Tasa de variación PIB



Fuente: boletín de Banco Central

Elaborado por: Teresa Guzmán

El Ecuador, por considerarse como un país petrolero, el Producto Interno Bruto es muy variado, por lo que en los últimos años ha sido cambiante, como podemos observar en la tabla 2.1.

Para el año 2007, el Producto Interno Bruto del Ecuador fue de un total de 2.04 %, en el año 2008 el Ecuador obtuvo un porcentaje de 7.24%, dando como resultado un mayor crecimiento relacionado con los otros años.

En el año 2009 se pudo evidenciar que fue el de menor crecimiento de los últimos 6 años con un valor de 0,36 % y en el 2010 se dio un crecimiento de

\$3.73%. El PIB de proyección de crecimiento para el 2011 es de 5,06 % (según corporación líderes).

Con estos datos, se da la posibilidad de que los servicios del sector financiero pueden mejorar, desarrollar políticas y estrategias apropiadas a los cambios del entorno.

El país presenta un crecimiento de la economía, el cual indica que el Ecuador ha mejorado su capacidad productiva interna. Por lo tanto para a Cooperativa esta información obtenida representa una OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO.

2.2.1.1.2. La Inflación.¹¹

El indicador económico de la inflación está dado por la variación que se genera en el índice de precios al consumidor. Este índice mide los cambios de precios de los productos y servicios de la canasta básica, es decir aquellos que son de primera necesidad.

A continuación se señala la tabla inflacionaria de los últimos años.

Tabla 2.2 Evolución de la inflación periodo 2005 – 2010

AÑO	VALOR %	VARIACIÓN
2010	3.33 %	-0,22
2009	4.31%	-0,51
2008	8.83%	2,42
2007	2.58%	0,05
2006	2.44%	-0,22
2005	3.14%	

Fuente: Boletín Banco Central
Elaborado por: Teresa Guzmán

La caída inflacionaria beneficia a todos los sectores económicos y sociales del país, debido a que el poder adquisitivo ha sido favorecido. En el año 2008 se

¹¹ ₁ Banco Central del Ecuador ₂ *Índice de Precios al Consumidor*: Indicador mensual nacional, que mide la variación de precios de los bienes y servicios para los hogares según estratos.

puede ver un acelerado incremento debido a la grave crisis mundial la que causó peligrosos efectos en el entorno económico y social.

La variación de la inflación reflejada en la tabla 2.2 es considerada una OPORTUNIDAD de ALTO IMPACTO para el mercado general y para la Cooperativa puesto que el poder adquisitivo es favorecido.

2.2.1.1.3. Tasas de Interés.

El dinero puede ser considerado como una mercancía, por lo tanto las tasas de interés representan el valor que se debe pagar al propietario del dinero por permitirnos su uso.

El país maneja dos tipos de tasas que las definen los mercados financieros, ellas son la *tasa activa* y la *tasa pasiva*.

La *tasa activa*, representa el valor que el depositante paga a las entidades financieras cuando éstas han otorgado un préstamo; y, la ***tasa pasiva***, es el valor que pagan las entidades financieras a sus depositantes.

Tabla 2.3

Tasas de Interés			
COMPARACIÓN DE TASAS ACTIVAS PROMEDIO REFERENCIALES B.C.F.			
ABRIL 2011			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.34	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.63	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.28	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.88	Consumo	16.30
Vivienda	10.56	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.08	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.50	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.97	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.60	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.87	Depósitos de Tarjetahabientes	0.66
Operaciones de Reporto	0.23		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.23
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.91
Plazo 91-120	4.91	Plazo 361 y más	6.58
4. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.60	Tasa Legal	8.34
Tasa Activa Referencial	8.34	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Boletín Banco Central
Elaborado por: Teresa Guzmán

Las tasas de interés determinan el nivel de demanda para los productos de una compañía. Dentro del mercado este factor representa una dificultad en el caso de que se incrementen las tasas de interés o podría ser que disminuyan lo cual representa una oportunidad para la organización. Los consumidores incrementan el consumo al encontrarse en economías que ofrezcan bajas tasas de interés, así como también aumenta el nivel de endeudamiento y de créditos bancarios.

Tabla 2.4. Tasas de Interés Activa y Pasiva

	Tasa Pasiva	Tasa Activa
FECHA	VALOR	VALOR
2010	8.68 %	15.30 %
2009	9.19 %	14.40 %
2008	9,24%	19.20 %

Fuente: Boletín del Banco Central
Elaborado por: Teresa Guzmán

Las tasas de interés tienen un impacto sobre la salud de la economía, debido a que no sólo afectan la disposición de los consumidores a gastar o ahorrar, sino también influyen sobre las decisiones de inversión de las empresas.

Es así que a nivel de mercado, se puede considerar que la variación de las tasas de interés activa y pasiva, constituyen para la Cooperativa una OPORTUNIDAD de ALTO IMPACTO, ya que favorecen a la inversión y fortalecimiento de sus capacidades e instalaciones.

2.2.1.1.4. Balanza Comercial

“Refleja los movimientos de importación y exportación de bienes con otros países. El saldo es favorable o positivo cuando las exportaciones superan a las importaciones, mientras que el saldo es negativo o desfavorable cuando las importaciones superan a las exportaciones.”¹²

Al finalizar el primer mes del año 2010, la Balanza Comercial cierra con un déficit de USD -17,875 millones; registrándose una disminución de dicho déficit de 95.57% respecto al saldo comercial del mismo mes en el año anterior que fue de USD -403.13 millones.

¹² Godoy, Greco, 2006. Diccionario Contable Y Comercial. Ediciones Valetta p. 109

Tabla 2.5. Balanza Comercial

	2008	2009	2010	VARIACIÓN 2009 -2010
Exportaciones totales	1,574,310	873,378	1,291,730	47.90%
Importaciones totales	1,275,871	1,276,514	1,309,605	2.59%
Balanza Comercial - Total	298,438	-403,137	-17,875	-95.57%

Fuente: Banco Central Evaluación Comercial

Elaborado por: Teresa Guzmán

El déficit comercial muestra que el Ecuador tiene un flujo negativo, es decir que el dinero sale en mayor cantidad del que entra. Esta situación deficitaria, perjudica al mercado nacional, debido a que la balanza muestra que la capacidad comercializadora del país se ha reducido. Existen dos razones a las cuales se les puede considerar principales para el efecto deficitario actual. La primera es la depreciación del barril de petróleo; y la segunda, las políticas de gobierno que limitaron y bloquearon las exportaciones con varios países; por esta razón la balanza comercial para la cooperativa se convierte en una *AMENAZA* de MEDIANO IMPACTO para el mercado nacional.

2.2.1.1.5. Riesgo País

“Es la incertidumbre de que suceda daños a los factores económicos, sociales y geográficos del Ecuador”¹³.

Tabla 2.6 Riesgo País

FECHA	VALOR
Junio 2011	4.58 %
Mayo 2011	4.60 %
Abril 2011	4.60 %
Marzo 2011	4.59 %
Febrero 2011	4.51 %
Enero 2011	4.55 %
Diciembre 2010	4.28 %
Diciembre 2009	5.24 %

Fuente: Boletín del Banco Central

Elaborado por: Teresa Guzmán

¹³ www.gov.ec

Para la Cooperativa Alianza del Valle el aumento de la tasa del riesgo país es perjudicial, porque mientras más puntos tengan es más riesgoso en el Ecuador las inversiones extranjeras. Si no hay inversión extranjera la cooperativa no tendrán dinero para otorgar préstamos u obtener ingresos rentables. Por esta razón es una AMENAZA DE MEDIANO IMPACTO.

2.2.1.2. Escenario Políticos y Legales.

“El entorno político está compuesto por un conjunto de leyes, instituciones y grupos que de alguna manera influyen en las decisiones de marketing o simplemente imponen limitaciones, estos factores a través de los tiempos han presentado cambios importantes que afectan la planeación”¹⁴.

- ✓ Leyes que regulan los negocios: Este aspecto se refiere a las leyes que rigen en un país estableciendo reglamentaciones para la oferta y demanda de productos. A través del tiempo se han posicionado organizaciones que se encargan de establecer leyes y reglamentos para cada una de las actividades de comercialización y de marketing.
- ✓ Mayor hincapié en la ética y las acciones socialmente responsables: A más del incremento de leyes que regulan las acciones de marketing, se han desarrollado otras bases que regulan y rigen los actos de la mercadotecnia que se da en el mercado, tales como códigos sociales y reglas de ética profesional, en especial aquellas que hacen énfasis en la responsabilidad con la sociedad.

El factor político ha evolucionado con el transcurso del tiempo, desde la existencia de dos partidos políticos en décadas pasadas hasta la diversidad de partidos, gremios, asociaciones, etc., que han establecido un nivel de pugna por el poder y gobernabilidad del país.

¹⁴ Marketing, Kotler y Armstrong, 2001, p 77 - 80

- ✓ Una diversidad de partidos políticos, cada uno con diferente orientación y visión para gobernar el país.
- ✓ Grupos y gremios que expresan demandas económicas, tales como los sindicatos, cámaras de producción, etc.
- ✓ Grupos que expresan demandas sociales, tales como grupos de mujeres indígenas, de negros, de la tercera edad, de estudiantes, etc.
- ✓ Grupos que expresan demandas de su área geográfica, tales como comité barriales, provinciales, etc.

En el país la pugna por el poder político y del gobierno se ha vuelto cada vez más intensa, con lo que se pone en duda la estabilidad económica, social, política y legal.

Para la Cooperativa es una AMENAZA DE BAJO IMPACTO porque la políticas de gobierno puede generar un escenario conflictivo para las inversiones extranjeras en el país, lo cual causaría desestabilidad laboral, legal y estructural.

2.2.1.3. Escenario Tecnológicos

La tecnología avanza a pasos agigantados y con constantes cambios, por ello los planificadores deben estar atentos y aprovechar cada una de las oportunidades que este factor proporciona en cuanto a nuevos productos y mercados. Por otra parte, se debe tomar en cuenta que con el avance tecnológico se puede dar valor agregado a los productos existentes como a nuevos que satisfagan las necesidades de los consumidores y eliminar productos obsoletos y anticuados.

“Tecnología es el conjunto de conocimientos y herramientas propias de un oficio mecánico o arte industrial”¹⁵.

La Cooperativa gestiona de manera eficiente los recursos tecnológicos satisfaciendo las necesidades del negocio con soluciones que brinden valor a los

¹⁵ Enciclopedia Larousse, tomo 10, p 53

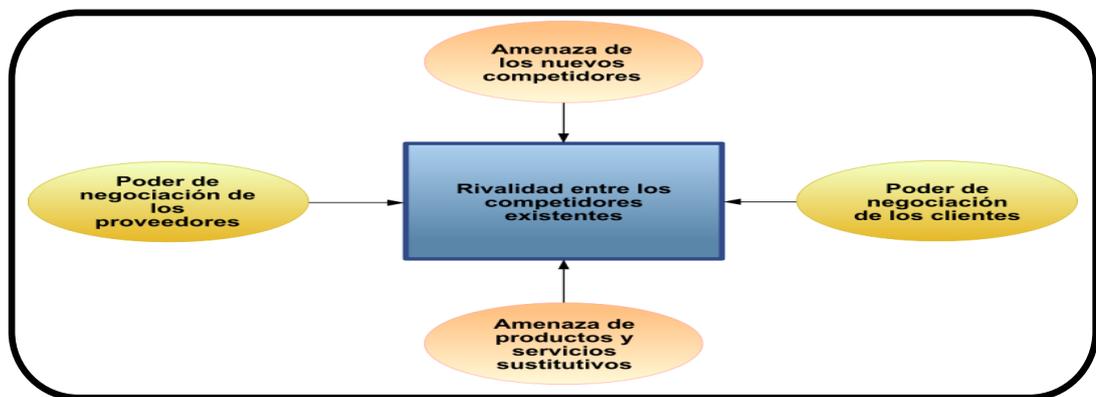
usuarios internos y externos, implantando tecnología de punta que brinde a la organización ventajas competitivas.

Para la institución es una AMENAZA DE ALTO IMPACTO por no contar con tecnología de punta propia, ya que con el sistema COBIS no se puede manejar de acuerdo a necesidades requeridas, puesto que cuenta con políticas a nivel de cooperativas, lo cual impide dar un servicio de mejor calidad y rapidez en información.

2.2.2. Análisis del Microambiente.

Con este análisis se determina las características particulares de las variables o factores que están al alcance de la empresa con lo cual se puede construir relaciones a pequeño, mediano y largo plazo. Este análisis se lo realizará de acuerdo a las cinco fuerzas de Porter, las cuales son:

Gráfico 2.2. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: <http://es.wikipedia.org>

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

2.2.2.1. Elementos de mercado

Según el libro de Economía de Cristián Larroult y Francisco Mochón Morcillo primera edición define un mercado “es toda institución social en la que los bienes y servicios, así como los factores productivos, se intercambian libremente”.

Cuando se habla de mercado, necesariamente se piensa en el juego simultáneo de la oferta y de la demanda, la interacción de ambas determina los precios, siendo éstos las señales que guían la asignación de recursos.

OFERTA

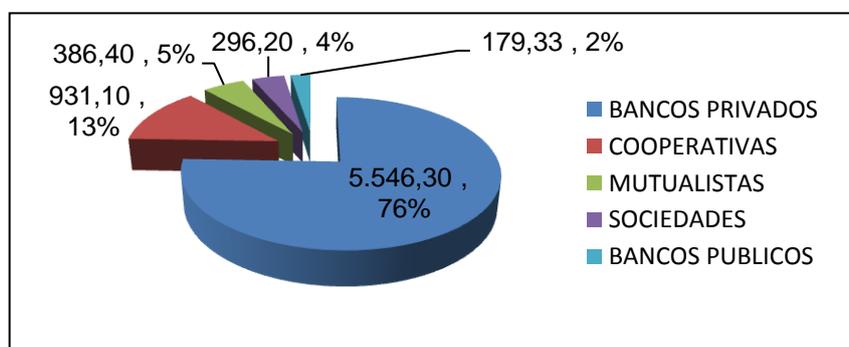
En el Sistema Financiero Ecuatoriano existen 24 Bancos Privados, 38 Cooperativas de Ahorro y Crédito, 5 Mutualistas, 11 Sociedades Financieras y 4 Bancos Públicos, todos ellos ofertan productos y servicios similares, distribuido de la siguiente manera:

Tabla 2.7 Captaciones del sistema financiero

Captaciones del Sistema Financiero en Millones de dólares	
Bancos Privados	5.546,30
Cooperativas	931,10
Mutualistas	386,40
Sociedades	296,20
Bancos Públicos	179,33

Fuente: Reporte de la Superintendencia de Bancos y seguros
Elaborado por: Teresa Guzmán

Gráfico 2.3 Captaciones Del Sistema Financiero



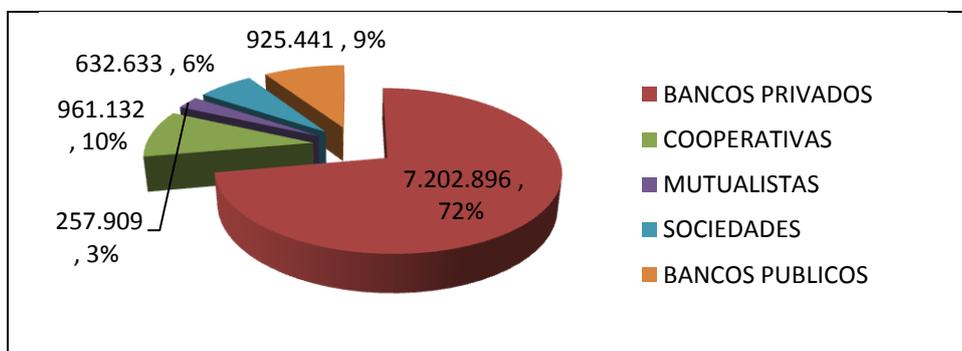
Fuente: Reporte Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 2.8 Cartera del Sistema Financiero

Cartera del Sistema Financiero en Miles de dólares	
Bancos Privados	7.202.896
Cooperativas	961.132
Mutualistas	257.909
Sociedades	632.633
Bancos Públicos	925.441

Fuente: Reporte Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaborado por: Teresa Guzmán

Gráfico 2.4 Cartera del Sistema Financiero



Fuente: Reporte Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaborado por: Teresa Guzmán

Es evidente que los bancos privados son los mayores ofertantes de dinero, pues abarcan un 72% del sistema financiero, mientras las cooperativas un 10%, de este total la Cooperativa “Alianza del Valle” tiene una participación del 4% con \$ 35.997.244,12 dólares, distribuidos en nueve agencias y la matriz que se encuentran en la Provincia de Pichincha, cantones Quito, Rumiñahui y Mejía.

DEMANDA

La Cooperativa Alianza del Valle funciona con sus agencias en la Provincia de Pichincha en la que según la estimación de la población en el año 2010 efectuada por el Instituto Nacional de Estadísticas y censo (INEC) es de 2.231.705 habitantes. Corresponde a la población económicamente activa, en el cantón Mejía 71.557 habitantes y en Rumiñahui 74.963 habitantes.

Dentro de este entorno la Cooperativa “Alianza del Valle” posee a diciembre del año 2010; 10.217 socio prestamistas. En el cantón Quito tiene 6.180 socios lo cual corresponde al 51,23 %, en canton Rumiñahui tiene 3.031 socio, tiene participación del 36,45%, y en el Cantón Mejía tiene 1006 socio, con participación de 12,32%.

Tabla 2.9 Socios Prestamistas

SOCIOS PRESTAMISTAS COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE	
AGENCIAS	SOCIOS
Matriz	1457
El Inca	1789
Chillogallo	1453
Sangolquí	954
Amaguaña	620
Machachi	995
Aloag	11
Conocoto	758
Guamaní	846
Ecuatoriana	1334
TOTAL	10217

Fuente: la Institución
Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 2.10 Distribución de Cartera por Agencias

DISTRIBUCIÓN DE LA CARTERA COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE					
Agencia	Total cartera	% PARTICIPACIÓN	QUITO	RUMIÑAHUI	MEJÍA
Matriz	6.857.107,30	19,05		19,05	
El Inca	5.704.646,47	15,85	15,85		
Chillogallo	4.402.449,43	12,23	12,23		
Sangolquí	3.782.110,81	10,51		10,51	
Amaguaña	2.478.814,23	6,89		6,89	
Machachi	3.755.883,20	10,43			10,43
Aloag	7810,59	0,02			1,89
Conocoto	2.567.883,61	5,26	5,26		
Ecuatoriana	2.139.132,86	5,94	5,94		
Guamaní	4.301.405,62	11,95	11,95		
Total	35.997.244,12	100.00	51,23	36,45	12,32

Fuente: la Institución
Elaborado por: Teresa Guzmán

2.2.2.2. Clientes

En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.¹⁶

La institución ofrece varios productos como son: microcrédito; crédito de consumo; crédito para vivienda.

Tabla 2.11 Distribución de Cartera por segmentos

DISTRIBUCIÓN DE CARTERA POR SEGMENTOS		
SEGMENTO	CARTERA	%
Crédito Comercial	103.114,81	0,29
Crédito de vivienda	1.890.180,59	5,25
Crédito de consumo	18.498.407,89	51,39
Créditos para la microempresa	15.505.540,83	43,07
Suma:	35.997.244,12	100,00

El micro crédito representa el 43,07% de las operaciones que realiza la empresa, el crédito de consumo el 51,39%; y, el crédito para vivienda el 5,25%; el crédito comercial no tiene demanda.

Según la Red Financiera Rural, que agrupa a instituciones de microfinanzas (cooperativas, ONG's y bancos), a diciembre de 2010 un total de 51 instituciones mantenían una cartera total que superaba los 1.600 millones de dólares distribuidos en alrededor de 740.000 clientes, 60 por ciento del género femenino, con un crecimiento anual promedio del 7%.

Los potenciales clientes de la Cooperativa Alianza del Valle, son las personas y microempresas, pues son los elementos que constituyen el segmento de mercado al cual se orienta.

¹⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente>

La Cooperativa Alianza del Valle en sus 38 años de funcionamiento se ha concentrado en consolidar sus servicios financieros en la Provincia de Pichincha, en especial en los Cantones: Quito, Mejía y Rumiñahui, en donde las agencias tienen una cobertura en 16 parroquias de las 44 existentes, que se caracterizan por ser geográficamente periféricas urbano marginales. Cuenta con 60.260 socios clientes distribuidos en sus agencias y la matriz.

Las zonas de incidencia de la Cooperativa Alianza del Valle tiene una población de más de 2.231.705 habitantes del distrito metropolitano de Quito, que comprende el 70% de la población total de la Provincia de Pichincha y el 83% de la Población de los Cantones de Quito, Mejía y Rumiñahui.

Segmento Objetivo

Geográfico: Provincia de Pichincha –Cantón Quito, Mejía y Rumiñahui

Tamaño Población: 2.231.705 habitantes

Quito: 1.640.478

Mejía: 71.557

Rumiñahui: 74.963

70% Urbano, 30% Rural

Demográficos

Género: Femenino 49.6 %

Masculino 50.4%

Edad: Niños menores de 13 años

Adolescentes de 14 a 18 años

Jóvenes de 19 a 44 años

Personas de edad madura de 45 a 64 años

Personas de la tercera edad más de 65 años

Clase Social: Clase media-media baja

Ciclo de vida familiar: Se abarca todo el ciclo de la vida

Conductuales: Personas con necesidad de ahorro, inversión y acceso a créditos

Tabla 2.12 Socios Clientes

SOCIOS / CLIENTE DE LA COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE	
AGENCIAS	SOCIOS
Matriz	8.455
El Inca	10.661
Chillogallo	12.306
Sangolquí	9.518
Amaguaña	3.478
Machachi	6.108
Aloag	485
Conocoto	3.027
Guamaní	3718
Ecuatoriana	2.504
TOTAL	60.260

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle
Elaborado por: Teresa Guzmán

Para la Cooperativa es una OPORTUNIDAD DE MEDIO IMPACTO puesto que el segmento microempresarial está en crecimiento.

2.2.2.3. Proveedores

Los proveedores son personas naturales o jurídicas que proveen o abastecen de bienes o servicios para un determinado fin a grandes grupos, asociaciones, empresas públicas o privadas. Las principales proveedoras de la cooperativa son:

MACOSA.- Una empresa que diseña, desarrolla e implementa productos y servicios de software de misión crítica, para instituciones financieras de varios tamaños y especialidades. Su misión es, apoyar el crecimiento rentable y el uso de tecnologías en las instituciones financieras, con el fin de alcanzar: la satisfacción integral de sus clientes finales, la optimización de los recursos y otros relacionados, y, un manejo adecuado del riesgo. A la cooperativa “Alianza del Valle” MACOSA provee de su producto COBIS, un sistema probado, con procesamiento transaccional, modular, diseñado para operar en ambientes cooperativos de computación cliente-servidor de tres niveles, permitiendo que las

instituciones financieras afronten con decisión y seguridad los desafíos del nuevo milenio.

TELECOM.- Provee a la Cooperativa Alianza del Valle de Internet el cual a su vez permite estar entrelazados en Red, y así poder dar un mejor servicio a todos sus asociados de toda la Provincia de Pichincha.

Telecom es una empresa pionera en el servicio inalámbrico de Internet, cuenta con modernas tecnologías de transmisión de datos y de acceso a Internet. Por el desarrollo tecnológico experimentado en el mundo, se ha llegado a la conclusión que los sistemas cableados de acceso a la red, resultan riesgosos y limitados a sectores cercanos a los nodos centrales de acopio.

BANRED.- Es una empresa que provee soluciones e integra servicios con calidad y seguridad , tanto al sector público como privado, especializada en el procesamiento de transacciones financieras, compensación de cobros y pagos, e intercambio de información soportados por una red de teleproceso de tecnología moderna especializada, dirigida a otorgar beneficios mediante la aplicación de economías de escala.

La compañía cuenta con una capacidad tecnológica de punta, con dos centros de Cómputo, ubicados en Quito y Guayaquil, cada uno con un equipo tolerante a fallas Stratus modelo Continuum.

Adicionalmente, posee una infraestructura de telecomunicaciones que permite la conexión con múltiples instituciones, usando para el efecto, medios diversos tales como enlace microonda, digital, radio, fibra óptica, etc., asegurando de esta forma la transmisión confiable y permanente de la información con cada una de las entidades afiliadas a cada servicio que Banred ofrece.

CREDIT REPORT.- Provee de información que mantiene activa a la cooperativa y que ha hecho más simple el trabajo de análisis crediticio, cotidiano en la institución.

Credit Report es una empresa que está preparada para apoyar, a las personas y empresas con la información vital que necesitan para sobrevivir y prosperar en la era de la información. Sus clientes confían en Credit Report para encontrar sentido a la información, la misma que se necesita para tomar decisiones correctas.

MULTIBURO.- Al igual que Credit Report, Multiburó provee reportes de crédito personales o empresariales y productos relacionados a reducir el riesgo crediticio, como localización de deudores, monitoreo de cuentas, historiales de pagos, etc.

Multiburó cuenta con el respaldo de sus socios estratégicos **Multisoft** **Multiservice**, compañías que se ocupan del desarrollo y mantenimiento de la aplicación, y de la operación técnica del buró respectivamente.

FULLDATA.- Es un equipo de profesionales multidisciplinarios orientados a empresas que requieren soluciones para potenciar sus proceso de gestión. Su misión es ofrecer soluciones eficientes y rentables para construir relaciones de largo plazo con sus clientes.

Asumen el desafío y compromiso de descubrir las mejores oportunidades para su negocio e implementar soluciones tecnológicas exitosas para aprovecharlas, todo esto con un único objetivo de potenciar e integrar los recursos que participan en la creación de un sitio, Full data e-Builder ofrece el diseño perfecto, la mejor tecnología y calidad, junto a un servicio personalizado, para hacer de su sitio una herramienta rentable.

Para la cooperativa es una amenaza de medio impacto el negociar con las empresas proveedoras por el poder que disponen y los costos de oferta.

2.2.2.4. Competencia

Es una disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa. Rivalidad, oposición entre dos o más personas o entidades. Es la fracción de poder ejercitado por el funcionario titular de un órgano y que, cuando se lleva a cabo de acuerdo con las normas de procedimiento establecidas, da lugar a que lo realizado por otros funcionarios se considere realizado por el órgano de que son titulares, y como consecuencia sus efectos son imputados como propios a la persona jurídica a que el órgano pertenece, Cuando, por el contrario, el funcionario ejercita poderes que están fuera de la competencia del órgano correspondiente, el acto es ineficaz¹⁷.

Al 31 de Diciembre del 2010, el sistema financiero controlado por la Súper Intendencia de Bancos y Seguros, está integrado por 82 instituciones, el cual cuenta con 24 bancos privados, 38 cooperativas, 5 mutualistas, 11 sociedades financieras, y 4 bancos públicos.

La competencia directa de la cooperativa, según investigaciones realizadas por el Departamento de Mercadeo, está conformada en un 70% por bancos como el Banco Pichincha (Credifé), Procredit, Unibanco, Solidario y Pacífico, mientras que el 30% está distribuido entre cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y cooperativas no reguladas y registradas en el Ministerio de Bienestar Social.

2.2.2.5. Organismos de control

Sus principales organismos de control son la Superintendencia de Bancos y Seguros y el Banco Central del Ecuador.

Superintendencia de Bancos y Seguros.- Regula y Supervisa el cumplimiento de los principios básicos emitidos por el Comité de Basilea, a través de la

¹⁷ Enciclopedia Larousse, tomo 3, p 125

expedición de nuevas normas o el ajuste de ya existentes en línea con recomendaciones internacionales.

De igual manera fortalece los procesos de supervisión in situ, extra situ, consolidada y transfronteriza mediante el diseño y aplicación de métodos y prácticas de supervisión prudencial tendientes a: mejorar la calidad de la información financiera, la razonabilidad de reservas y provisiones, y el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y contables.

Otra de sus funciones es promover la disciplina de mercado a través de una mayor divulgación de la información, coadyuvar que los usuarios de los sistemas supervisados tengan mayor acceso a la información para que adopten las decisiones económicas más convenientes.

Banco Central de Ecuador.- La constitución Política de la República del Ecuador, en su artículo 261 define al Banco Central del Ecuador como una persona jurídica de derecho público con autonomía técnica y administrativa, le otorga funciones para establecer, controlar y aplicar las políticas monetarias, financieras, crediticias y cambiarias del Estado y establece como su objetivo, velar por la estabilidad de la moneda.

El Banco Central del Ecuador cumple funciones vitales, claramente definidas por la ley, que ninguna otra institución puede cumplir en el país para garantizar que la vida de los ecuatorianos funcione con normalidad, aunque a veces no lo sentimos, la participación del Banco Central del Ecuador en la vida de las personas y las empresas es totalmente palpable, permitiendo que sus actividades económicas puedan realizarse con normalidad.

Dentro de sus funciones se pueden citar las siguientes:

- Posibilita que las personas dispongan de billetes y monedas en la cantidad, calidad y en las denominaciones necesarias.

- Facilita los pagos y cobros que todas las personas realizan en efectivo, o a través del sistema financiero privado.
- Evalúa, monitorea y controla permanentemente la cantidad de dinero de la economía, para lo que utiliza distintas herramientas de política monetaria como el encaje bancario y las operaciones de mercado abierto.
- Garantiza la integridad, transparencia y seguridad de los recursos del Estado.
- Recomienda los niveles adecuados de endeudamiento público.
- Ofrece a las personas, empresas y autoridades públicas información para la toma de decisiones financieras y económicas.

2.3. Análisis Interno

El análisis interno permite determinar las debilidades y fortalezas de la institución para enfrentar el mercado. En este punto se debe determinar claramente cuáles son los recursos que poseen la organización y cómo se cumple las diferentes actividades funcionales.

2.3.1. Área Administrativa

PLANIFICACIÓN

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como

una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

La Cooperativa Alianza del Valle primeramente cuenta con un Plan Estratégico 2004-2011 el cual constituye un instrumento que tiene como propósito el orientar las acciones y estrategias necesarias que la cooperativa debe asumir para alcanzar su fortalecimiento y sostenibilidad financiera y social.

Además cuenta con un plan de acción por áreas, el cual establece objetivos a corto, mediano y largo plazo que permitirán cumplir con la visión de la cooperativa. Dichos planes de acción a su vez son conocidos por sus empleados, quienes tienen la obligación de cumplir a través de metas sean estas de captación, colocación, recuperación o ventas de otros servicios no financieros.

ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional de la Cooperativa se viene consolidando en función de la dinámica de trabajo y estrategia organizacional, se considera también los requerimientos del Ente de Control.

El reto de la cooperativa radicará en consolidar su estructura organizativa – administrativa y el sistema de Gobernabilidad para enfrentar el crecimiento y desarrollo de la institución como entidad financiera y social, adecuando su estructura de funciones a un liderazgo proactivo que genere desarrollo del potencial del talento humano y crecimiento sostenido.

Los ejes de trabajo están enfocados en el cumplimiento de la misión y visión organizacional donde la orientación hacia el asociado permita direccionar el giro del negocio hacia la cadena de valor.

CONTROL

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos, donde la estandarización en términos cuantitativos forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

En la Cooperativa Alianza del Valle sus principales organismos de control son:

1.- Consejo de Administración, -Consta de cinco vocales, fue electo por la Asamblea General en junio del 2006, una de las primeras actividades del Consejo fueron actualización de manuales, generación de políticas sobre temas tales como: liquidez, tasa activa, relación de encaje, gastos operativos, nuevos productos, proyecto de reforma al estatuto, actualización del plan estratégico, ambos con la participación de los principales actores mediante talleres de trabajo, aumento dentro del presupuesto en relación al crédito externo, cabe indicar que adicionalmente el Consejo de Administración ha dado cumplimiento a la normativa vigente y a solventado los requerimientos de entidades como la Superintendencia de Bancos y Seguros, Calificadora de Riesgos y Firma Auditora Externa.

Como ente de control el Consejo de Administración, tiene atribuciones a más de las previstas en el artículo 30 de la ley General de Instituciones Financieras y en decreto Ejecutivo 354, Aprobar las solicitudes de créditos de los vocales del Consejo de Administración, de los Miembros de los Comités, del Gerente General, funcionarios y de las personas vinculadas. También:

- Autoriza la adquisición de bienes y servicios, enajenación de los mismos y celebración de contratos de conformidad con la normativa;
- Determinar la caución que debe presentar el Gerente General, sea en Póliza de Fidelidad o Garantía;
- Recomienda a la Asamblea General sobre la distribución de excedentes;
- Nombra el Comité de crédito y establecer las políticas crediticias en concordancia con las disposiciones legales que rijan para el efecto;
- Resuelve la apertura y cierre de oficinas operativas, previo informe del Gerente y con conocimiento de la Asamblea General sujetándose para el efecto a las disposiciones impartidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; y,
- Las demás disposiciones contenidas en la Ley General de Instituciones Financieras.

2.- Comité de Auditoría, Constituye una unidad de asesoría y consulta del Consejo de Administración, para asegurar un apoyo eficaz a la función de auditoría por parte de todos los integrantes de la institución; asegura el cumplimiento de los objetivos en los controles internos y vigila el cumplimiento de la misión y objetivos de la propia institución.

La evaluación y calificación de los activos de riesgo han sido realizadas de acuerdo a resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, las provisiones fueron constituidas razonablemente, considerando los porcentajes mínimos requeridos para cada categoría.

Adicionalmente al 31 de diciembre el 2010, la cooperativa ha cumplido con las normas emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, relativas a

Patrimonio Técnico, Operaciones con personas vinculadas, límites de crédito y garantías adecuadas, y ha remitido a los organismos de control, toda la información requerida por los mismos en sus diferentes regulaciones, resoluciones, oficios y circulares.

Con respecto al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de dinero, la actividad de la Cooperativa Alianza del Valle, se fundamenta en el estricto apego a las normas éticas, legales, administrativas para el manejo de todas sus operaciones y transacciones.

2.3.2. Área de servicios

Esta área se divide principalmente en servicios financieros y no financieros, dentro de los financieros se destaca los créditos, cuya colocación por líneas de productos y segmentos objetivos han permitido aumentar el crecimiento de la cartera con un desembolso total a marzo del 2010 de \$ 37.283.168,87, de las cuales la cartera micro empresarial representa el 53% de la estructura, miles de microempresarios se benefician diariamente de créditos para fortalecer su negocio.

La gestión de cobranza y recuperación de cartera con una nueva perspectiva de administración, logró mitigar el índice de morosidad, terminando a marzo 2011 con un índice de 3.60%, porcentaje inferior al año 2010 que se ubicó en un 4.50%.

Otra de las áreas de servicios financieros es las captaciones, la cual promueve el ahorro fundamental para el fondeo de la cooperativa, producto de la atención personalizada en las oficinas y direccionadas campañas promocionales.

En el área de servicios no financieros se destacan el Bono de Desarrollo Humano que en año 2010 realizó más de 126.000 transacciones, un incremento del 40% frente al 2009.

Sistema de Remesas Crecer Ecuador, un convenio con el Banco Central y La Caixa de España, permite establecer un mecanismo de transferencia de remesa ágil, con acreditación directa en la cuenta de ahorros de miles de asociados.

Acreditaciones y convenios, miles de socios jubilados, asalariados, accedieron a la acreditación de sus pensiones, sueldos, fondos de reserva, a través de la Cooperativa de manera gratuita.

Cobro de pensiones en línea, las instituciones educativas que tienen cuenta de ahorros en la cooperativa pueden acceder a un sistema de pagos de pensiones educativas y otros conceptos, a través de la oficina matriz y nueve sucursales.

Seguro Amigo, con el objeto de diversificar productos y servicios orientados en agregar valor y fidelidad, se ha trabajado en el desarrollo de un esquema de seguro de vida en convenio con Colvida, la tranquilidad y bienestar de asociados se verán respaldados en este producto.

Tarjetas de débito y cajeros automáticos, facilitan el acceso a retiros de cuentas de ahorros a través de tarjetas de débito en más de 1200 cajeros automáticos Banred.

2.3.2.1. Productos financieros

La Cooperativa Alianza del Valle ofrece productos financieros con un enfoque social para satisfacer las necesidades de los sectores productivos que no tienen acceso al Sistema Financiero tradicional apoyando con su gestión a la solución de la microempresa y vivienda, administrando sus recursos de acuerdo a normas de prudencia y solvencia financiera y proyectando una imagen de confiabilidad a través de un servicio ágil y oportuno

Incluye todos los productos de ahorro, inversiones y crédito.

Productos de Ahorro

La cooperativa ofrece las siguientes posibilidades:

- A. Cuenta Efectiva
- B. Cuenta Sueña
- C. Cuenta Joven
- D. Cuenta Metahorro

A. Cuenta Efectiva.- Cuenta de ahorros a la vista para mayores de 18 años de edad, sean personas naturales, jurídicas o asociaciones del mercado objetivo, cuyo requerimiento primordial sea la liquidez y seguridad, el socio pasa a ser copropietario de la Institución ya que contará con su certificado de aportación, a la cuenta se le pagarán atractivas tasas de interés por ahorro, según lo establecido en el manual de políticas, de que tendrá acceso a productos y servicios relacionados según establezca la cooperativa. Con esta cuenta el socio puede acceder a la gama de créditos que oferta la Cooperativa.

B. Cuenta de ahorros infantil “Cuenta Sueña”.- Es un producto de ahorro dirigido al segmento de mercado comprendido por niños menores a 13 años de edad, con el objetivo fundamental de desarrollar una cultura de ahorro y potenciar el mercado futuro de captaciones para la cooperativa. La cuenta requiere de un representante legal, todos los retiros estarán condicionados a la firma del representante legal.

Beneficios:

- ✓ Recibe una Súper Alcancía coleccionable.
- ✓ Una mini-chequera y libreta de ahorros diseñada con los personajes de la cuenta.
- ✓ Área exclusiva para la atención al cliente y además ser parte del Club Infantil Alianza.
- ✓ Podrá disfrutar de emocionantes campamentos vacacionales y muchas actividades que garantizan su diversión.

- ✓ Atractivas promociones y concursos premiando su ahorro.
- ✓ Su dinero gana la mayor tasa de interés que paga la Cooperativa.
- ✓ Cero costos por mantenimiento de cuenta.
- ✓ Muchas sorpresas exclusivamente para los niños.

C. Cuenta Joven.- Producto dirigido a satisfacer las necesidades y expectativas de ahorro que tienen los jóvenes de forma original y divertida. El representante legal de la cuenta deberá ser mayor de 18 años, por tanto se deberá tener un representante en caso que el titular (joven) aún no cumpla la mayoría de edad.

Beneficios:

- ✓ Tendrá acceso a seminarios y capacitación gratuita.
- ✓ Descuentos en tiendas y bares con la Tarjeta “Ser Joven”.
- ✓ Podrá participar de promociones originales como entradas al cine, cambios de look, entradas a conciertos y muchas sorpresas más.

Tabla 2.13 Tasa de interés de depósitos

CUENTAS DE AHORRO		
Rango \$		Tasa de interés
Desde	Hasta	
0	30	0.50%
30.01	1500	1.50%
1500.01	5000	2.50%
5000.01	15000	3.00%
15000.01	30000	3.50%
30000.01	más	4.00%
Encajes		1.50%
Cuenta Sueña		4.25%

Fuente: la Institución
Elaborado por: Teresa Guzmán

D. Metahorro.- Es la nueva cuenta de ahorros de la Cooperativa que le permitirá cumplir sus metas con un mecanismo de ahorro programado, en el cual el cliente elige el monto a ahorrar y su frecuencia, además de ofrecerle una serie de beneficios.

Tenemos los siguientes planes de ahorro:

- **Metahorro Viaje:**

La Cooperativa con este plan de ahorros brinda beneficios que permiten al socio disfrutar al máximo de su viaje.

Existen descuentos y tarifas preferenciales en los viajes, a través de un convenio con Cite Tour.

- **Metahorro Educación:**

Es un plan de ahorros para cubrir los estudios de los niños.

Existen planes de sorteos para becas estudiantiles

- **Metahorro Sus Planes:**

Es un plan de ahorro para adquirir una casa, un carro, tener un fondo propio de jubilación, realizar una celebración importante o simplemente obtener gran rentabilidad y seguridad por sus ahorros.

Beneficios:

- Atractivas tasas de interés
- Créditos preferenciales
- Plan de incentivos y premios por sus ahorros
- Sorteos

Tabla 2.14 Tasas y plazos

Metahorro	
RANGO \$	Tasa de interés
Hasta 6 meses	5.00%
Hasta 1 año	5.50%
Hasta 2 años	6.00%
Hasta 4 años	6.55%
Hasta 6 años	7.00%
Más de 8 años	8.00%

Fuente: la Institución

Elaborado por: Teresa Guzmán

Inversiones

- **Plazo Fijo Alianza.-** Certificado de depósito a plazo fijo, es un contrato firmado entre la Institución financiera y el cliente, obtiene liquidez limitada versus mayor rendimiento, a personas naturales y jurídicas (clientes, socios y no socios), mayores de edad, que buscan maximizar los rendimientos sobre sus ahorros.

Tabla 2.15 Tasa de interés para inversiones

PLAZO FIJO ALIANZA							
PLAZO EN DÍAS		TASA MÁXIMA	300-500	501-1000	1000.01-3000	3000.01-10000	10000.01...
Desde	Hasta						
1	30						
31	60	4.25%	3.85%	3.95%	4.05%	4.15%	4.25%
61	90	4.75%	4.35%	4.45%	4.55%	4.65%	4.75%
91	120	5.50%	5.10%	5.20%	5.30%	5.40%	5.50%
121	180	6.00%	5.60%	5.70%	5.80%	5.90%	6.00%
181	270	6.25%	5.85%	5.95%	6.05%	6.15%	6.25%
271	360	6.50%	6.10%	6.20%	6.30%	6.40%	6.50%
MAS DE 361		7.00%	6.60%	6.70%	6.80%	6.90%	7.00%
PORCENTAJES DE NEGOCIACIÓN							
0.25% - PODER DE NEGOCIACIÓN ASISTENTES							
1.00% - PODER DE NEGOCIACIÓN JEFES DE AGENCIA							

Fuente: la institución

Elaborado por: Teresa Guzmán

Beneficios:

- ✓ Es una forma más confiable y cómoda de hacer crecer el dinero.
- ✓ Recibe atractivos intereses por las inversiones.
- ✓ Puede renovar cuantas veces se desee el plazo fijo y el dinero seguirá ganando más y más interés.
- ✓ Sirve como garantía para acceder a un crédito.
- ✓ Se puede elegir la modalidad de plazo (mensual, trimestral, semestral y anual) así como forma de pago de los intereses.

Productos de crédito

A. Crédito de consumo.- Son créditos otorgadas a personas naturales asalariadas o rentistas, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual, para personas que trabajan en relación de dependencia y reciben un pago por su trabajo sea sueldo o salario.

Es un crédito destinado a cumplir los sueños y anhelos en donde se financia la compra de bienes de consumo, y pago de servicios, para hacer realidad todos los proyectos. Se puede acceder a éste crédito si se tiene cuenta de ahorro Efectiva en la Cooperativa y si percibe un sueldo fijo pagado bajo rol de pagos o relación de dependencia sea de una empresa pública o privada.

Facilidades:

- Monto desde USD\$ 500 a USD\$ 60.000
- Crédito hasta 60 meses plazo
- Se presta 10 veces lo que el cliente tenga en su cuenta de ahorros

Requisitos:

- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta votación.
- Carta de un servicio básico
- Original del rol de pagos o certificado de ingresos (último mes)
- Carta del impuesto predial (en caso de ser necesario)
- Aplica los mismos requisitos en caso de garante
- Copia de matrícula en caso de tener vehículo
- Llenar la solicitud de crédito

B. Créditos microempresariales.- destinados a negocios de comercio, servicio o producción.

Se otorga al microempresario formal e informal para que crezca, se diversifique y se desarrolle, a través de un financiamiento, con una baja tasa de interés, con cuotas que se ajusten a sus ingresos y sin requisitos complicados.

Facilidades:

- Monto desde USD\$ 500 a USD\$ 60.000
- Su crédito hasta 60 meses plazo
- Le prestamos 10 veces lo que tiene en su cuenta de ahorros

Requisitos:

- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación (actualizada)
- Carta del impuesto predial (en caso de ser necesario)
- Copia del pago de un servicio básico (luz, agua o teléfono).
- Copia del RUC en caso de tenerlo.
- Si no tiene RUC, debe presentar tres facturas actualizadas de sus proveedores.
- Aplica los mismos requisitos en caso de garante.
- Llenar la solicitud de crédito

C. Créditos de vivienda.- Está destinado a personas naturales para la adquisición, construcción, remodelación y mejoramiento de la vivienda propia, con garantías hipotecarias.

Para hacer realidad el sueño de tener casa propia, terreno o aquella adecuación que brindará un mejor bienestar a la familia, ofrece financiamiento hasta 5 años y con garantía hipotecaria.

- Monto desde USD\$ 500 a USD\$ 60.000
- Su crédito hasta 60 meses plazo.
- Le prestamos 10 veces lo que tiene en su cuenta de ahorros

Requisitos:

- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación
- Justificación de ingresos
- Carta del impuesto predial
- Escrituras del bien a hipotecar

- Certificado del registro de la propiedad
- Planilla de un servicio básico (luz, agua o teléfono)

2.3.2.2. Servicios financieros

- A. Seguro Amigo
- B. Tarjeta de débito
- C. Bono de desarrollo humano
- D. Sistema de remesas CREER ECUADOR
- E. Pague Impuesto Predial.
- F. Western Unión
- G. Transferencias Bancarias
- H. Megared- ventanillas extendidas.
- I. CPY-line Sistema de cobro de pensiones.
- J. Acreditaciones del IESS.

A. Seguro Amigo

Cubre la ausencia por fallecimiento del titular por cualquier causa y también por dificultades económicas de la familia.

Doble indemnización por muerte accidental

En caso de accidente cubre un monto doble de indemnización a sus beneficiarios.

Incapacidad total y permanente

Por incapacidad total y permanente cubre el valor del seguro contratado.

Sepelio

En casos de fallecimiento la familia recibe el respaldo del seguro para afrontar la situación.

Gastos médicos

Cubre los gastos médicos en los que incurra por causa de accidente.

Requisitos:

- Tener una cuenta de ahorros o depósito a plazo fijo
- Ser mayor de 18 años
- Copia de tu cédula de identidad

B. Tarjeta de Débito

Es un servicio que le permite disponer de su dinero las 24 horas del día, los 365 al año

Solución a los problemas de tu tarjeta de débito!

Llama GRATIS al 1800 BANRED

Llama GRATIS y reporta tus inconvenientes en tu tarjeta de débito Alianza del Valle.

Alianza del Valle Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Su Cooperativa amiga.!

Llama GRATIS al 1800 BANRED

Llama GRATIS al 1800 BANRED
y soluciona los problemas de tu tarjeta de débito

Ahora ya no es necesario acercarse a las oficinas de Alianza del Valle, ya que usted tiene servicio completo las 24 horas del día y los 365 días del año mediante el bloqueo inmediato de su tarjeta de débito, solo con su número de cédula, pasaporte, número de cuenta o de tarjeta.

Servicios:
Atención a problemas, pérdidas o inconvenientes marcando al servicio gratuito de **1800-BANRED**.

Beneficios:
Brinda un servicio de atención telefónica las **24 horas del día los 365 días del año**.
Atención oportuna ante situaciones como robo, pérdida y/o retención de tarjeta.
Accede a bloqueos inmediatos de tarjeta de acuerdo a la solicitud presentada por el usuario.
Recapta reclamos por transacciones de Débito y No Pago y los ingresa a través de la Cámara Electrónica.
Informa acerca del resultado del bloqueo realizado.
Envía mediante correo electrónico el reporte del bloqueo realizado al responsable del proceso en Alianza del Valle.

Procedimiento:
Marca desde cualquier línea telefónica al: **1800 BANRED** e informa acerca de tu inconveniente.

Fuente : la Institucion

Los cajeros automáticos cuentan con la más moderna tecnología y seguridad, ubicados en las Agencias de Chillogallo y Sangolquí.

La Cooperativa Alianza del Valle, tiene una alianza estratégica con BANRED, que permite realizar retiros hasta por 300 dólares diarios en más de 2.600 cajeros BANRED a nivel nacional.

Requisitos:

- Copia de su cédula de ciudadanía.
- Llenar la solicitud de tarjeta en el área de servicio al cliente de la Cooperativa

C. Bono de Desarrollo Humano

Contribuyendo al desarrollo de los ecuatorianos y apoyando a la comunidad, la Cooperativa está autorizada por el Gobierno Nacional y el Banco Central para realizar el pago de BONO DE DESARROLLO HUMANO. Nuestros socios /clientes reciben un trato amable y sincero.

Requisitos:

- Estar registrado en la base de datos enviado por el Ministerio de Bienestar
- Original de su cédula de identidad
- Acercarse a la agencia más cercana de Su Cooperativa Amiga

D. Sistema de Remesas: CREER ECUADOR

Es un sistema que sirve para enviar y recibir dinero desde cualquier parte del mundo.

Cómo se accede a éste servicio?

Quien envía el dinero:

- En España debe dirigirse a la Caixa Azul o de Barcelona
- En Estados Unidos puede acercarse a todo establecimiento que cuente con el servicio del sistema Vigo Money Transfer
- Y en cualquier lugar del mundo puede realizar sus envíos a través del Sistema Ría
- En los tres casos quien envía el dinero deberá solicitar que se dirija el dinero a la Cooperativa Alianza del Valle con el respectivo nombre del

beneficiario (sin necesidad de que tenga una cuenta de ahorros en la Institución)

Quien recibe el dinero y se encuentra en Ecuador:

- Debe acercarse a la Cooperativa Alianza del Valle con el original de su cédula de identidad al área de cajas y retirar su dinero
- O para mayor facilidad abrir una cuenta de ahorros y el dinero se acreditará de inmediato con cero costo

Beneficios del servicio:

- Recibe su dinero con rapidez y total seguridad, al presentar la cédula de identidad en el área de cajas de Su Cooperativa Amiga.
- Este servicio no tiene costo para la persona que recibe el dinero
- Si decide abrir la cuenta de ahorros en la Cooperativa Alianza del Valle tendrá los siguientes beneficios adicionales:
 - Cero costos de mantenimiento de cuenta
 - Servicio personalizado y especializado
 - Acceso a créditos de inmediato
 - Atractivas tasas de interés por ahorros
 - Tarjeta de débito BANRED con disponibilidad de dinero en más de 2.600 cajeros automáticos a nivel nacional.

El cliente podrá consultar sus saldos cuando lo requiera a través de su Cooperativa en Línea.

E. Pago de Impuesto Predial

Podrá realizar el pago del impuesto predial, con la rapidez y seguridad.

Lo único que necesita es indicar su número de predio o el pago del impuesto del año anterior.

F. Western Unión

A través de **Western Unión**, se brinda seguridad y rapidez, en los envíos de dineros nacionales e internacionales, el cliente deberá presentar la copia de la cédula de identidad en el área de servicio al cliente.

G. Transferencias Interbancarias.

A través del Banco Central del Ecuador, el cliente puede realizar transferencias de dinero de cualquier institución financiera a la cuenta de ahorros en la Cooperativa, sin ningún costo por transferencia, además se tendrá tranquilidad de que la transacción se realiza con total seguridad y de manera rápida.

H. Megared ventanillas extendidas.

La Cooperativa Alianza del Valle, pertenece al Grupo Megared, a través del cual sus socios sin ningún costo adicional pueden realizar depósitos, retiros, pago de cuotas de crédito y transacciones en cajeros automáticos. Mediante el Grupo Megared se ha ampliado la cobertura de Alianza del Valle en las siguientes provincias del país: Pichincha, Tungurahua, Cotopaxi, Imbabura, Bolívar, Chimborazo, Carchi y Los Ríos. Pertenecen al Grupo Megared, las siguientes Cooperativas:

- Alianza del Valle
- El Sagrario
- Pablo Muñoz Vega
- Tulcán

I. Cpyline.- Sistema de cobro de pensiones

Es un software para ejecutar el cobro de pensiones en Línea.

La Cooperativa realiza convenios con empresas e instituciones Educativas que recepen pagos como: matrículas, cuotas o pensiones de algún tipo y deseen tener un control detallado de las aportaciones de sus socios, empleados o alumnos. Le invitamos a ser parte de éste sistema que le permite:

- Optimizar la recaudación de pensiones educativas o cuotas de organizaciones a través de convenios establecidos por la Cooperativa.
- Existe un mayor control y servicio con valor agregado, a través de reportes de las transacciones realizadas de manera automática.

J. Acreditaciones I E S S



En caso de que sea una persona jubilada, puede concurrir a cualquiera de las agencias para cobrar la mensualidad, sólo necesita dar el número de la cuenta de ahorros en el IESS y automáticamente recibe mensualmente su sueldo, sin descuentos y costos asociados.

Si usted solicitó en el IESS un préstamo hipotecario o quirografario puede cobrarlo en cualquiera de nuestras agencias.

2.3.3. Área Financiera.

El área financiera se resume en todas las acciones que se encaminan a preparar los informes económico – financieros como es el balance general y el estado de resultados, a base de los cuales se efectúan los respectivos índices financieros de gestión.

2.3.3.1. Datos Importantes de los últimos balances.

Activos- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle” a diciembre del 2010 obtuvo un crecimiento del 27.28% en el total de sus activos, alcanzando un

saldo de \$ 47.823.734.38 comparado con diciembre del 2009, lo que constituye un reflejo de la aplicación correcta de estrategias sostenibles de crecimiento durante los últimos años.

En este marco, la cuenta más importante del balance general por su contribución directa a la productividad, y por el volumen que representa en términos del total de activo y por su contribución a la generación de ingresos de la institución, es la Cartera de Crédito cuyo saldo subió un 14,84% en relación al año 2009.

Pasivos y Patrimonio.- Por el lado de los Pasivos y en lo que corresponde a las obligaciones con el público, su tasa de crecimiento fue del 30,96% al registrar un total de \$ 34.714.425.05, a diciembre del 2010. Este crecimiento está directamente relacionado con el importante incremento que han tenido los depósitos, lo que ha permitido cumplir satisfactoriamente con los requerimientos de liquidez y con la demanda de crédito de parte de nuestros socios.

Patrimonio.- El valor del patrimonio a diciembre del 2010 asciende a \$ 8'287.114,43 que refleja un crecimiento del 21,46% en relación al año del 2009.

En resumen el balance general se encuentra dentro de los estándares de prudencia financiera y se han mejorado indicadores como morosidad y provisiones de cartera, dando como resultado un crecimiento sostenido puesto que se evidencia porcentajes de crecimiento semejantes entre los activos y pasivos de la institución.

Estado de Resultados.- En el año 2010 continuó en el país la tendencia de reducción del margen de intermediación financiera, producto de la aplicación de la normatividad en cuanto a la eliminación de comisiones y definición de tasas de interés por tipo y segmento de cartera de crédito. Es por ello que con el fin de mantener niveles adecuados de rentabilidad, la estrategia institucional se amparó en su enfoque de mantener la dinámica en los crecimientos sostenibles de captación, colocación y crecimiento de gasto en niveles inferiores a la tasa de crecimiento del activo.

Los ingresos generados en el 2010 tienen un incremento del 20,28% y los gastos de operación también se ve un crecimiento del 16,13 %.

Bajo estos términos la utilidad neta generada en el ejercicio económico 2010 fue de \$ 1, 272,792.33, cuyo rendimiento sobre el patrimonio fue del 15.80% uno de los más altos dentro del sistema cooperativo, a pesar de la reducción del margen financiero.

Tabla 2.16 Análisis comparativo del Balance General 2009 - 2010
Cooperativa de Ahorros y Crédito Alianza del Valle

CODIGO	DESCRIPCION	TOTAL	TOTAL	VARIACIONES	
		2009-12-31	2010-12-31	ABSOLUTA	RELATIVA
ACTIVO					
11	FONDOS DISPONIBLES	1.009.232,17	3.214.852,55	2.205.620,38	218,54%
1101	Caja	147.873,26	194.409,87	46.536,61	31,47%
1103	Bancos y otras instituciones financieras	861.358,91	3.020.442,68	2.159.083,77	250,66%
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-	-	-	-
13	INVERSIONES	3.929.610,36	7.180.994,44	3.251.384,08	82,74%
1301	Para Negociar de Entidades del Sector Privado	3.952.131,68	6.936.037,98	2.983.906,30	75,50%
1302	Para Negociar del Estado o de Entidades sector Publico	-	300.000,00	300.000,00	
1304	Disponible para la venta del Estado o entidades sector Público	-	-	-	-
1307	A Disponibilidad Restringida	25.000,00	25.633,68	633,68	2,53%
1399	(Provisión para inversiones)	-47.521,32	-80.677,22	-33.155,90	69,77%
14	CARTERA DE CRÉDITOS	31.344.251,52	35.997.244,12	4.652.992,60	14,84%
1401	Cartera de créditos comercial por vencer	154.584,39	98.910,08	-55.674,31	-36,02%
140105	De 1 a 180 días	13.002,33	15.990,75	2.988,42	22,98%
140120	De 181 a 360 días	24.717,40	14.121,31	-10.596,09	-42,87%
140125	De más de 360 días	116.864,66	68.798,02	-48.066,64	-41,13%
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer	16.060.274,04	19.266.700,29	3.206.426,25	19,96%
140205	De 1 a 180 días	5.120.632,26	5.619.331,81	498.699,55	9,74%
140220	De 181 a 360 días	4.080.251,08	4.914.436,14	834.185,06	20,44%
140225	De más de 360 días	6.859.390,70	8.733.002,34	1.873.611,64	27,31%
1403	Cartera de créditos de vivienda por vencer	1.951.778,37	1.808.660,17	-143.118,20	-7,33%
140305	De 1 a 180 días	325.720,78	338.104,27	12.383,49	3,80%
140320	De 181 a 360 días	316.089,36	326.152,86	10.063,50	3,18%
140325	De más de 360 días	1.309.968,23	1.144.403,04	-165.565,19	-12,64%
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	13.995.517,01	15.689.695,43	1.694.178,42	12,11%
140405	De 1 a 180 días	3.692.934,11	3.959.076,27	266.142,16	7,21%
140420	De 181 a 360 días	3.338.090,59	3.592.057,38	253.966,79	7,61%
140425	De más de 360 días	6.964.492,31	8.138.561,78	1.174.069,47	16,86%
1411	Cartera de créditos comercial que no devenga intereses	-	-	-	-
1412	Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	327.771,34	404.614,88	76.843,54	23,44%
1413	Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	8.262,07	23.039,10	14.777,03	178,85%
1414	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	370.328,38	505.305,19	134.976,81	36,45%
1421	Cartera de créditos comercial vencida	-	-	-	-
1422	Cartera de créditos consumo vencida	272.383,35	427.782,07	155.398,72	57,05%
1423	Cartera de créditos de vivienda vencida	2.025,59	3.449,00	1.423,41	70,27%
1424	Cartera de créditos para la microempresa vencida	93.870,14	99.434,61	5.564,47	5,93%
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-1.892.543,16	-2,33	1.892.540,83	-100,00%
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	-	-	-	-
16	CUENTAS POR COBRAR	293.258,47	323.368,48	30.110,01	10,27%
17	B. REAL. ADJ. PAGO, ARREN. MERC. Y NO UTILIZADOS ENTIDAD	40.374,89	24.812,46	-15.562,43	-38,54%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	663.655,42	790.532,36	126.876,94	19,12%
19	OTROS ACTIVOS	292.405,19	291.929,96	-475,23	-0,16%
1901	Inversiones en acciones y participaciones	102.025,22	95.929,12	-6.096,10	-5,98%
1902	Otras cuentas de "otros activos"	200.733,62	210.724,14	9.990,52	4,98%
1999	(Provisión para otros activos irrecuperables)	-10.353,65	-14.723,30	-4.369,65	42,20%
1	TOTAL DEL ACTIVO	37.572.788,02	47.823.734,37	10.250.946,35	27,28%
4	GASTOS	-	-	-	-
	TOTAL GENERAL DEL ACTIVO	37.572.788,02	47.823.734,38	10.250.946,36	27,28%

CODIG	DESCRIPCION	TOTAL	TOTAL	VARIACIONES	
		2009-12-31	2010-12-31	ABSOLUTA	RELATIVA
PASIVO					
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	26.507.898,72	34.714.425,05	8.206.526,33	30,96%
2101	Depósitos a la vista	15.293.510,64	18.447.164,95	3.153.654,31	20,62%
2102	Operaciones de reporto	-	-	-	
2103	Depósitos a plazo	7.593.769,51	11.475.900,79	3.882.131,28	51,12%
210305	De 1 a 30 días	3.237.678,33	5.386.702,49	2.149.024,16	66,38%
210310	De 31 a 90 días	3.022.578,30	4.066.520,68	1.043.942,38	34,54%
210315	De 91 a 180 días	943.162,82	1.300.295,10	357.132,28	37,87%
210320	De 181 a 360 días	363.372,69	565.358,31	201.985,62	55,59%
210325	De más de 361 días	26.977,37	157.024,21	130.046,84	482,06%
210330	Depósitos por confirmar	-	-	-	
2104	Depósitos de garantía	-	-	-	
2105	Depósitos Restringidos	3.620.618,57	4.791.359,31	1.170.740,74	32,34%
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-	-	-	
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	-	-	-	
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	-	-	-	
25	CUENTAS POR PAGAR	703.221,57	831.041,50	127.819,93	18,18%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.533.979,67	3.984.568,04	450.588,37	12,75%
27	VALORES EN CIRCULACIÓN	-	-	-	
28	OBLIG. CONV. ACCIONES Y AP. FUTURAS CAP.	-	-	-	
29	OTROS PASIVOS	5.033,77	-	-5.033,77	-100,00%
2	TOTAL DEL PASIVO	30.750.133,73	39.536.619,94	8.786.486,21	28,57%
PATRIMONIO					
31	CAPITAL SOCIAL	3.775.451,32	4.625.136,14	849.684,82	22,51%
3101	Capital pagado	-	-	-	
3102	(Acciones en tesorería)	-	-	-	
3103	Aportes de socios	3.775.451,32	4.625.136,14	849.684,82	22,51%
32	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACIÓN ACCIONES	-	-	-	
33	RESERVAS	1.945.418,51	2.248.409,68	302.991,17	15,57%
3301	Legales	1.015.080,63	1.318.013,65	302.933,02	29,84%
3302	Generales	-	-	-	
3303	Especiales	662.470,47	662.528,62	58,15	0,01%
3304	Reserva para readquisición de acciones propias	-	-	-	
3305	Revalorización del patrimonio	267.867,41	267.867,41	-	0,00%
3310	Por resultados no operativos	-	-	-	
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	7.360,00	7.360,00	-	0,00%
35	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	307.058,10	307.058,10	-	0,00%
36	RESULTADOS	787.366,36	1.272.792,33	485.425,97	61,65%
3601	Utilidades o excedentes acumulados	-	-	-	
3602	(Pérdidas acumuladas)	-	-	-	
3603	Utilidad del ejercicio	787.366,36	1.272.792,33	485.425,97	61,65%
3604	(Pérdida del ejercicio)	-	-	-	
3	TOTAL DEL PATRIMONIO	6.822.654,29	8.287.114,43	1.464.460,14	21,46%
5	INGRESOS	-	-	-	
	TOTAL GENERAL DE PASIVO, PATRIMONIO	37.572.788,02	47.823.734,37	10.250.946,35	27,28%

Fuente: la institución
Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 2.17 Estado de Resultados

COOPERATIVA DE AHORROS Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE					
ESTADO DE RESULTADOS					
COD	CUENTA	31/12/2009	31/12/2010	VARIACIÓN	
		VALOR	VALOR	USD	%
51	INGRESOS FINANCIEROS	5.899.515,72	7.096.070,13	1.196.554,41	20,28%
41	INTERESES CAUSADOS	1.307.274,76	1.681.598,11	374.323,35	28,63%
	MARGEN NETO DE INTERESES	4.592.240,96	5.414.472,02	822.231,06	17,90%
52	COMISIONES GANADAS	179,85	83,27	-96,58	-53,70%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	314.818,88	86.136,35	-228.682,53	-72,64%
53	UTILIDADES FINANCIERAS	2.918,65	2.514,13	-404 52	-13 86%
43	PERDIDAS FINANCIERAS	364,99	906,33	541,34	
	MARGEN BRUTO FINANCIERO	4.909.793,35	5.502.299,44	592.506,09	12,07%
44	PROVISIONES	1.022.961,09	1.594.315,69	571.354,60	55,85%
	MARGEN NETO FINANCIERO	3.886.832,26	3.907.983,75	21.151,49	0,54%
45	GASTOS DE OPERACIÓN	2.551.010,19	2.962.386,42	411.376,23	16,13%
	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	1.335.822,07	945.597,33	-390.224,74	-29,21%
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	227,83	6.282,76	6.054,93	2657,65 %
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	6.205,68		-6.205,68	
	MARGEN OPERACIONAL	1.329.844,22	951.880,09	-377.964,13	-28,42%
56	OTROS INGRESOS	306.152,51	931.782,03	625.629,52	204,35%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	12.696,06	10.642,26	-2.053,80	-16,18%
	GANANCIA O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS	1.623.300,67	1.873.019,86	249.719,19	15,38%
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	524.150,16	600.227,53	76.077,37	14,51%
	GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO	1.099.150,51	1.272.792,33	173.641,82	15,80 %

Fuente: la Institución
Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 2.18 Índices Financieros

ÍNDICES FINANCIEROS	
FECHA DE CORTE : 31 DE DICIEMBRE DEL 2010	
1. CAPITAL	
COBERTURA PATRIMONIAL	
Patrimonio + Utilidades del Ejercicio	2424,20%
Activos Improductivos	
SOLVENCIA	
Patrimonio Técnico Constituido	20,15%
Activos y contingentes ponderados por Riesgo	
Patrimonio técnico secundario	29,62%
Patrimonio técnico primario	
2. CALIDAD DE ACTIVO	
Morosidad Bruta Total	2,98%
Morosidad Cartera Comercial	0,00%
Morosidad Cartera Consumo	3,16%
Morosidad Cartera de Vivienda	5,10%
Morosidad Cartera de Microempresa	2,64%
Provisiones:	
Cartera de Crédito Improductiva	174,08%
Cobertura de la Cartera Comercial	0,00%
Cobertura de la Cartera de Consumo	167,63%
Cobertura de la Cartera de Vivienda	39,72%
Cobertura de la Cartera de Microempresa	199,53%
3. MANEJO ADMINISTRATIVO	
Activos Productivos	121,69%
Pasivo con Costo	
Grado de Absorción :	
Gastos Operativos	75,80%
Margen Financiero	
Gastos de personal	2,59%
Activo total promedio	
Gastos Operativos	5,57%
Activo total promedio	
4. RENTABILIDAD	
Rendimiento Operativo ROA	2,21%
Activo	
Rendimiento ROE	15,56%
Patrimonio	
5. LIQUIDEZ	
Fondos Disponibles	8,85%
Total Depósitos a Corto Plazo	
Cobertura 25 Mayores Depositantes	171,02%
Cobertura 100 Mayores Depositantes	146,04%

Fuente: la Institución
Elaborado por: Teresa Guzmán

2.3.4. Área de Recursos Humanos

Es una de las áreas que ha experimentado más cambios y transformaciones, durante el año 2010. Se desarrollaron varias actividades entre las principales tenemos:

- ✓ Capacitación a los empleados alrededor de 50 hora por persona.

- ✓ Análisis a nivel mercado de las escalas salariales con el fin de que los ingresos de los colaboradores estén alineados con los salarios de las Cooperativas amigas.

Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en la búsqueda de la calidad y la productividad, se comprueba de manera elocuente que la principal ventaja competitiva se deriva de las personas que laboran para el crecimiento y buen funcionamiento de la institución, por ello el departamento de Recursos Humanos proyecta para el año 2011 trabajar en varias actividades entre ellas:

- ✓ Proyecto de evaluación del desempeño participativa por objetivos.

- ✓ Sistema de pago remuneración variable que se implementará en el primer semestre con el fin de incluir a nuestros colaboradores en el mejoramiento continuo.

Saber administrar con los colaboradores, permite conducir a la organización, junto con los socios y directivos, a un mejoramiento continuo, siendo siempre innovadores y los mejores en el cumplimiento de los valores corporativos:

Equidad, Solidaridad, Armonía, Transparencia y Respeto.

Tabla 2.19 Personal operativo y administrativo con el que cuenta la cooperativa en cada una de sus agencias y áreas

RECURSOS HUMANOS											
Oficina	MATRIZ	INCA	CHILLOG	SANGOL.	MACHACHI	AMAGUAÑA	ALOAG	GUAMANI	ECUATOR.	CONOCOTO	Total
Jefe Agencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Atención al cliente	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	13
Cajas	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	13
Área de Crédito	3	3	3	2	2	1	1	2	2	2	21
Área de Cobranzas	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Área de sistemas	4										4
Área contable	4										4
Jefatura de Crédito	1										1
Jefatura de Cobranzas	1										1
Jefatura de Sistemas	1										1
Contador	1										1
Tesorera	1										1
Jefe Financiera	1										1
Riesgos	1										1
Auditoría	2										2
Mensajero	1										1
Chofer	1										1
Gerente General	1										1
Secretaria de Gerencia	1										1
Marketing & Negocios	2										2
Total:	31	9	9	8	6	5	5	6	6	6	91

Fuente: la institución
Elaborado por: Teresa Guzmán

2.3.5. Capacidad tecnológica

La tecnología y los sistemas de información para las instituciones financieras ocupan un nivel de importancia muy elevado puesto que es el centro de procesamiento de la información.

La revolución tecnológica y cultural, transforma los esquemas de la organización y la visión del negocio, llegando a ser más competitivos de acuerdo a las tendencias actuales. El acelerado crecimiento de la Cooperativa ha permitido al área de sistemas ir innovando y asimilar de manera adecuada el desarrollo institucional.

Tecnología de información, SISMMMA sistema para monitoreo y control de la morosidad, brindando información justo a tiempo para la toma de decisiones oportunas.

Hoja de información, apoyando al área de negocios se ha creado la hoja de Datos de operaciones pasivas, ayudando al monitoreo diario de las transacciones.

Intranet, es una página informativa donde reposa información de los diferentes departamentos, permitiendo un mejor flujo de información y administración de la misma.

Mesa de ayuda, se implementó como parte de la intranet para soporte técnico, logrando un mejor control de los requerimientos solicitados.

Infraestructura de equipos, con la adquisición de la data storage, unidad de almacenamiento externo para datos, se ha logrado optimizar los tiempos, mejorando la agilidad de las transacciones ejecutadas por los diferentes sistemas que posee la cooperativa.

Así mismo se ha trabajado en el mejoramiento del control automático del generador eléctrico en la oficina matriz, permitiendo cubrir las eventualidades energéticas, sin afectar al servicio brindado a los socios y clientes.

Infraestructura de redes y comunicaciones, Alianza del Valle cuenta con redes locales en cada una de sus oficinas, las cuales están interconectadas a través de radio enlaces, con tecnología Rapid wave, proporciona un sistema de acceso inalámbrico fijo de alto rendimiento.

En su oficina matriz cuenta con redes inalámbricas, permitiendo ir de la mano con la tecnología, dando fácil movilidad a cualquier área de la oficina.

Con la actualización del firewall y mejorando la administración del mismo, se ha logrado restringir el acceso, con un adecuado control a nivel de dirección.

Con el apoyo de la administración trabajan para implementar seguridades físicas y lógicas de la red LAN y WAN de la Cooperativa.

Es de conocimiento que la esencia del negocio se encuentra en la calidad de la atención a nuestros socios y clientes, es prioridad dar continuidad a los proyectos informáticos, los cuales permiten asegurar la calidad de los servicios, creando una cultura de prevención y visión hacia el futuro.

2.3.6. Capacidad Competitiva.

Según un estudio realizado anteriormente por el Departamento de Marketing a 146 encuestados en los sectores Centro Histórico de Quito, Machachi y Sangolquí por el departamento de Marketing y Negocios en el mes de noviembre del 2010 se ha obtenido como resultado que sus principales competidores regulados por la Superintendencia de Bancos y Seguros con la Cooperativa 29 de Octubre, Progreso, Andalucía y 23 de Julio.

Las encuestas dirigidas a qué tipo de institución financiera prefiere confiar su dinero, dio como resultado que el 50% prefiere confiar su dinero en los Bancos, 21,2% en las Cooperativas y el 21,9% no confía en ninguna institución, en este caso la Cooperativa y todo el sector cooperativo en su totalidad deben fortalecer su imagen, para disminuir la brecha en la preferencia de bancos y cooperativas.

Otro ítem del estudio realizado por Marketing y Negocios revela que el 20% relacionan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito con préstamos, por lo tanto es necesario ofrecer préstamos ágiles competitivos, y adecuados para poder captar este segmento. De igual manera existe un 9% de encuestados que asocian la palabra Cooperativa con inestabilidad, por lo que se debe trabajar en fortalecer y difundir la seguridad y solvencia del sector Cooperativo.

Al consultar qué mencionen cuatro Cooperativas de Ahorro y Crédito que usted conozca o haya escuchado, el 24% menciona a la Cooperativa Alianza del Valle, el 14% Cooperativa Ilaló, 11% Cooperativa 29 de Octubre y un 10% a la Andalucía.

Al preguntar que si tiene una cuenta de ahorro o crédito, el 43% tiene cuentas de ahorro en Bancos, 18% en Cooperativas, por lo que es necesario definir estrategias para aumentar el nivel de preferencia del potencial cliente, el servicio personalizado es un factor que agrega valor y diferencia a la institución.

Al referirse que si conocen a la Cooperativa Alianza del Valle, el 82% de los encuestados conocen a la Cooperativa, de este porcentaje el 34% la conoce a través de la radio y el 31,7% por un familiar o amigo.

Respecto a cómo calificaría a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle en cuanto a Productos y servicios, considerando que 10 es excelente, los encuestados dieron una calificación de 7,4 puntos en promedio, por lo que identificar la necesidad de los clientes es importante para desarrollar productos y servicios competitivos.

Cómo calificaría a la Cooperativa en cuanto a Solidez y Seguridad, tomando en cuenta que 10 es excelente, los encuestados calificaron en 8 puntos en promedio, promocionar la calificación de riesgo obtenida por Ecuability y la certificación de Regulación de la Superintendencia de Bancos y seguros constituye un clima de confianza en el público en general.

Cómo calificaría a la Cooperativa en cuanto a Agilidad en el Servicio, los encuestados calificaron con 7,5 puntos en promedio, analizar los tiempos de espera y gestión del personal para tomar medidas correctivas como la capacitación al personal para aumentar su eficiencia.

Cómo calificaría a la Cooperativa en cuanto a Horarios de Atención, los encuestados calificaron con 8 puntos en promedio, analizar la necesidad de los clientes en cuanto a horarios de utilización de los productos y servicios es importante para tomar decisiones para esta variable.

Cómo calificaría a la Cooperativa en cuanto al número de Oficinas, los encuestados calificaron con 7 puntos en promedio, realizar estudios de mercado para identificar zonas de importante aceptación para la apertura de nuevas agencias tanto a nivel de provincia de Pichincha como fuera de la misma es recomendable.

Cómo calificaría a la Cooperativa en cuanto a Imagen de Oficinas, los encuestados calificaron con 8,6 puntos, trabajar continuamente en la estandarización y creación de una imagen corporativa óptima, es importante para formar una percepción de calidad en los socios y clientes.

Cómo calificaría a la Cooperativa en cuanto a Atención del Personal, los encuestados calificaron con 8,2 puntos en promedio, seguir acciones de mejoramiento continuo con el personal a través de jornadas de capacitación para lograr tener un personal altamente capacitado y por tanto socios/clientes totalmente satisfechos.

Cómo calificaría a la Cooperativa en cuanto a Tasas de Interés, los encuestados calificaron con 6.7 puntos, analizar las tasas de interés que ofrece la competencia es necesario para tomar medidas de acción que permita fijar tasas competitivas en el mercado para obtener la preferencia del mismo.

Cómo calificaría a la Cooperativa en cuanto a créditos, los encuestados calificaron con 7.4 puntos, analizar los procedimientos, manuales y políticas es importante para tomar decisiones que puedan satisfacer las necesidades de los socios y aumentar el promedio de satisfacción de los productos crediticios.

Finalmente que recomendaría a la Cooperativa, el 54% de los encuestados recomiendan tomar acciones para hacer que los créditos sean más ágiles, un 14% recomienda realizar mayor publicidad y un 11% mejorar la atención. Conjugando estas tres recomendaciones facilitaría el conocimiento de la institución como una entidad de calidad orientada a la satisfacción de sus socios/clientes y por tanto merecedora de su fidelidad.

2.4. Análisis de Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de diagnóstico situacional que permite la identificación, descripción y análisis de fortalezas y debilidades, así como de oportunidades y amenazas de una institución a fin de realizar una planificación estratégica partiendo de la misión y visión, garantizando la presencia en el mercado.

2.4.1. Matriz de Oportunidades y Amenazas del Macroambiente

Esta matriz identifica todas aquellas oportunidades y amenazas del ambiente macroeconómico externo de la organización.

Oportunidades: Al realizar el análisis del entorno externo de la organización se puede encontrar que existen diversos factores o condiciones que afectan de manera positiva a la empresa, es entonces cuando los mercadólogos deberán determinar cuáles son estos factores que representan una oportunidad para la empresa en el mercado y establecer las adecuadas estrategias para aprovechar dichas oportunidades.

Amenazas: Otro elemento que se obtiene del análisis externo son las diferentes amenazas que afectan a la organización y que influyen de manera negativa para el desenvolvimiento de sus actividades. Es por ello que los planificadores deberán identificar para eliminar o convertir en oportunidades de acuerdo a las estrategias establecidas.

Los valores de calificación que indican el grado de importancia que tendría la FODA para el cliente y para la organización de la Cooperativa alianza del Valle son:

Impacto: 1= bajo
 2= medio
 3= alto

Tabla 2.20 Análisis del peso del FODA medido en función del grado de importancia.

OPORTUNIDADES	GRADO IMPORTANCIA		SUMA	PESO
	CLIENTE	EMPRESA		
A) Ingreso de divisas por parte de los emigrantes.	1	3	4	0,10
B) Existencia de nichos de mercado pendientes de explotación o insatisfechos.	1	3	4	0,10
C) Existencia de políticas gubernamentales que apoyan a la microempresa y vivienda.	2	2	4	0,10
D) Aumento de alianzas estratégicas para cobertura y expansión de productos y servicios.	2	2	4	0,10
E) Desarrollo tecnológico.	2	3	5	0,12
TOTAL			21	0,50

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 2.21 Análisis del peso del FODA medido en función del grado de importancia

AMENAZAS	GRADO IMPORTANCIA		SUMA	PESO
	CLIENTE	EMPRESA		
A) Bajas tasas de interés en el mercado	3	3	6	0,10
B) Implementación o cambio en las leyes financieras que permiten al Gobierno controlar el Sistema.	3	3	6	0,10
C) Limitación en el acceso de la información crediticia (central de riesgo) por nuevas políticas regulatorias.	1	3	4	0,07
D) Implementación de impuestos disfrazados y confiscatorios que relacionan al Sistema Financiero	1	3	4	0,07
E) Posible crisis financiera por falta de liquidez en el medio.	2	3	5	0,08
F) Inestabilidad política y económica	2	3	5	0,08
TOTAL			30	0,50

Elaborado por: Teresa Guzmán

2.4.2. Matriz de fortalezas y debilidades

En la tabla de las fortalezas y debilidades se indican cada uno de los factores positivos y negativos que provienen del análisis interno de la organización y están medidos en base a la importancia y al desempeño de cada factor.

Tabla 2.22 Análisis del peso del FODA medido en función del grado de importancia

FORTALEZAS	GRADO IMPORTANCIA		SUMA	PESO
	CLIENTE	EMPRESA		
A) Estructura organizacional jerárquica basada en personas.	1	3	4	0,06
B) Adecuada estructura de tasas de interés pasivas y precios.	3	3	6	0,09
C) Solidez que permite obtener financiamiento externo.	1	3	4	0,06
D) Contar con Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para la entrega de servicios.	3	3	6	0,09
E) Sistema transaccional en línea.	2	3	5	0,07
F) Saludable estructura financiera.	3	3	6	0,09
G) Adecuado sistema de administración integral de riesgo.	1	3	4	0,06
TOTAL			35	0,50

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 2.23 Análisis del peso del FODA medido en función del grado de importancia

DEBILIDADES	GRADO IMPORTANCIA		SUMA	PESO
	CLIENTE	EMPRESA		
A) Deficiencia en el sistema de comunicación organizacional.	1	3	4	0,13
B) Gobierno Corporativo inestable.	1	3	4	0,13
C) Altos costos fijos y gasto operativo.	1	3	4	0,13
D) Falta de supervisión y seguimiento en el control interno.	1	3	4	0,13
E) Gran porcentaje de la base de socios se encuentra desactualizada.	2	3	5	0,16
F) Falta de implementación y mejoramiento de procesos	1	3	4	0,13
G) Falta de estructura técnica en el área de R.R.H.H.	2	3	5	0,16
TOTAL			16	0,50

Elaborado por: Teresa Guzmán

2.4.3. Matriz evaluación de factores externos EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Los valores de calificación que indican la probabilidad de eficacia con la que la organización puede aprovechar una oportunidad o minimizar una amenaza es:

4= la respuesta es superior

3= la respuesta está por arriba de la media

2= la respuesta es la media

1= la respuesta es mala

Tabla 2.24 Matriz de evaluación de analisis externo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
A) Ingreso de divisas por parte de los emigrantes.	0,10	3	0,29
B) Existencia de nichos de mercado pendientes de explotación o insatisfechos.	0,10	3	0,29
C) Existencia de políticas gubernamentales que apoyan a la microempresa y vivienda.	0,10	3	0,29
D) Aumento de alianzas estratégicas para cobertura y expansión de productos y servicios.	0,10	3	0,29
E) Desarrollo tecnológico.	0,12	4	0,48
			0,00
SUMA	0,50		1,62

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 2.25 Matriz de evaluación de analisis externo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
AMENAZAS			
A) Bajas tasas de interés en el mercado	0,10	2	0,20
B) Implementación o cambio en las leyes financieras que permiten al Gobierno controlar el Sistema.	0,10	1	0,10
C) Limitación en el acceso de la información crediticia (central de riesgo) por nuevas políticas regulatorias.	0,07	1	0,07
D) Implementación de impuestos disfrazados y confiscatorios que relacionan al Sistema Financiero	0,07	1	0,07
E) Posible crisis financiera por falta de liquidez en el medio.	0,08	2	0,17
F) Inestabilidad política y económica	0,08	1	0,08
	0,50		0,68
TOTAL		2,30	

Elaborado por: Teresa Guzmán

ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFE:

Se han considerado oportunidades y amenazas clave, el total ponderado que debe obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, siendo el valor promedio ponderado 2.5.

La organización obtuvo 2,30 lo que indica que esta organización está por debajo de la media en su probabilidad de aprovechar las oportunidades externas y hacer frente a las amenazas, es decir la organización no puede capitalizar las oportunidades y evitar eficazmente las amenazas externas.

2.4.4. Matriz de evaluación de Factores Internos EFI.

La matriz resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Valores de calificación:

- 1 = debilidad mayor,
- 2 = debilidad menor,
- 3 = fortaleza menor,
- 4 = fortaleza mayor

Tabla 2.26 Matriz de evaluación de factores Internos

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
A) Estructura organizacional jerárquica basada en personas.	0,06	4	0,23
B) Adecuada estructura de tasas de interés pasivas y precios.	0,09	3	0,26
C) Solidez que permite obtener financiamiento externo.	0,06	4	0,23
D) Contar con Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para la	0,09	3	0,26
E) Sistema transaccional en línea.	0,07	3	0,21
F) Saludable estructura financiera.	0,09	3	0,26
G) Adecuado sistema de administración integral de riesgo.	0,06	3	0,17
	0,50		1,61

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 2.27 Matriz de evaluación de factores Internos

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
DEBILIDADES			
A) Deficiencia en el sistema de comunicación organizacional.	0,13	1	0,13
B) Gobierno Corporativo inestable.	0,13	1	0,13
C) Altos costos fijos y gasto operativo.	0,13	1	0,13
D) Falta de supervisión y seguimiento en el control interno.	0,13	2	0,25
E) Gran porcentaje de la base de socios se encuentra desactualizada.	0,16	1	0,16
F) Falta de implementación y mejoramiento de procesos.	0,13	1	0,13
G) Falta de estructura técnica en el área de RR.HH.	0,16	1	0,16
	0,94		1,06
TOTAL	1.00		2,68

Elaborado por: Teresa Guzmán

ANÁLISIS MATRIZ EFI:

Se han considerado fortalezas y debilidades clave, el total ponderado que puede obtener la organización es de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.68.

Los totales ponderados muy por abajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

El total ponderado de la organización entera es de 2,68 lo que indica que la posición estratégica interna de la organización está un poco por encima de la media

2.4.5. Matrices de Relaciones Estratégicas.

El análisis **DAFO** ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa.¹⁸

Su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidad interna y su posición competitiva externa.

Lo importante es pensar lo que es necesario buscar para identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas de la empresa, cuestiones clave que son reunidas en una tabla.

Las fortalezas y debilidades internas resultan importantes puesto que pueden ayudarnos a entender la posición competitiva de nuestra empresa en un entorno de negocio concreto. Un primer paso, por tanto, consiste en analizar el ambiente competitivo que rodea a nuestra empresa. Cada empresa ha de decidir cuáles son las variables (factores críticos de éxito -FCE-) apropiadas a utilizar según los mercados y segmentos en los que compete.

Matriz para identificar estrategias ofensivas (FO) es la posición en la que toda empresa quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento.

Matriz para identificar estrategias defensivas (FA).- la empresa está preparada para enfrentar a las amenazas.

IMPACTO:

- 1 = baja relación
- 2 = mediana relación
- 3 = fuerte relación

¹⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

Tabla 2.28 Matriz de relaciones estratégicas entre Fortalezas y Oportunidades

(FO)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES					TOTALES
	A) Ingreso de divisas por parte de los emigrantes.	B) Existencia de nichos de mercado pendientes de explotación o insatisfechos.	C) Existencia de políticas gubernamentales que apoyan a la microempresa y vivienda.	D) Aumento de alianzas estratégicas para cobertura y expansión de productos y servicios.	E) Desarrollo tecnológico.	
A) Estructura organizacional jerárquica basada en personas.	2	1	3	3	1	10
B) Adecuada estructura de tasas de interés pasivas y precios.	2	2	2	1	1	8
C) Solidez que permite obtener financiamiento externo.	1	3	1	3	1	9
D) Contar con Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para la entrega de servicios.	0	3	3	3	1	10
E) Sistema transaccional en línea.	3	2	0	1	3	9
F) Saludable estructura financiera.	2	1	3	3	1	10
G) Adecuado sistema de administración integral de riesgo.	1	1	2	1	1	6
TOTALES	11	13	14	15	9	

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 2.29 Matriz de relaciones estratégicas entre Fortalezas y Amenazas (FA)

FORTALEZAS	AMENAZAS						TOTALES
	A) Bajas tasas de interés en el mercado	B) Implementación o cambio en las leyes financieras que permiten al Gobierno controlar el Sistema.	C) Limitación en el acceso de la información crediticia (central de riesgo) por nuevas políticas regulatorias.	D) Implementación de impuestos disfrazados y confiscatorios que relacionan al Sistema Financiero	E) Posible crisis financiera por falta de liquidez en el medio.	F) Inestabilidad política y económica	
A) Estructura organizacional jerárquica basada en personas.	2	1	0	0	1	1	5
B) Adecuada estructura de tasas de interés pasivas y precios.	3	2	0	2	3	2	14
C) Solidez que permite obtener financiamiento externo.	1	3	0	2	3	3	14
D) Contar con Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para la entrega de servicios.	0	2	2	1	3	3	13
E) Sistema transaccional en línea.	2	0	2	0	1	0	7
F) Saludable estructura financiera.	3	2	0	2	3	2	15
G) Adecuado sistema de administración integral de riesgo.	0	1	3	1	1	1	7
TOTALES	11	11	7	8	15	12	

Elaborado por: Teresa Guzmán

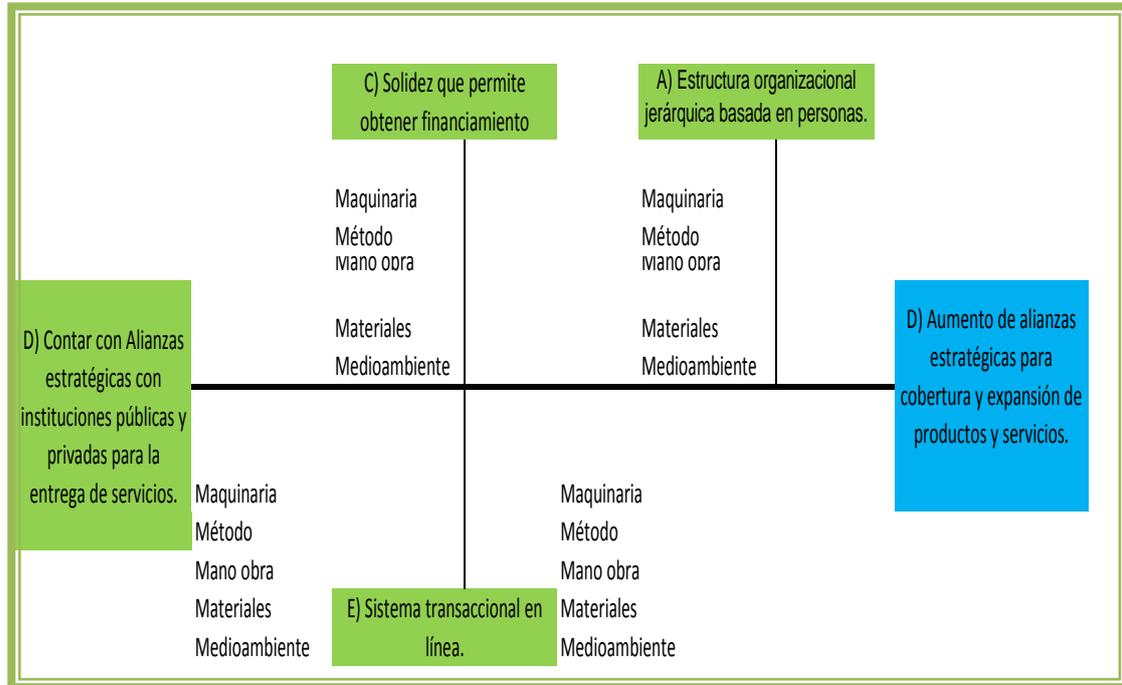
Tabla 2.30 Matriz de relaciones estratégicas entre Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES							TOTALES
	A) Deficiencia en el sistema de comunicación organizacional.	B) Gobierno Corporativo inestable.	C) Altos costos fijos y gasto operativo.	D) Falta de supervisión y seguimiento en el control interno.	E) Gran porcentaje de la base de socios se encuentra desactualizada.	F) Falta de implementación y mejoramiento de procesos.	G) Falta de estructura técnica en el área de RR.HH.	
A) Estructura organizacional jerárquica basada en personas.	3	3	1	3	0	3	3	16
B) Adecuada estructura de tasas de interés pasivas y precios.	2	1	3	2	0	1	1	13
C) Solidez que permite obtener financiamiento externo.	1	2	2	2	2	2	1	16
D) Contar con Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para la entrega de servicios.	1	2	0	0	0	2	0	9
E) Sistema transaccional en línea.	1	0	1	2	3	2	1	13
F) Saludable estructura financiera.	1	1	3	2	0	2	0	12
G) Adecuado sistema de administración integral de riesgo.	1	0	3	3	2	3	2	14
	10	9	13	14	7	15	8	

Elaboración por: Teresa Guzmán

2.4.6. Identificación de estrategias ofensivas.

Gráfico 2.5 Estrategias Ofensivas



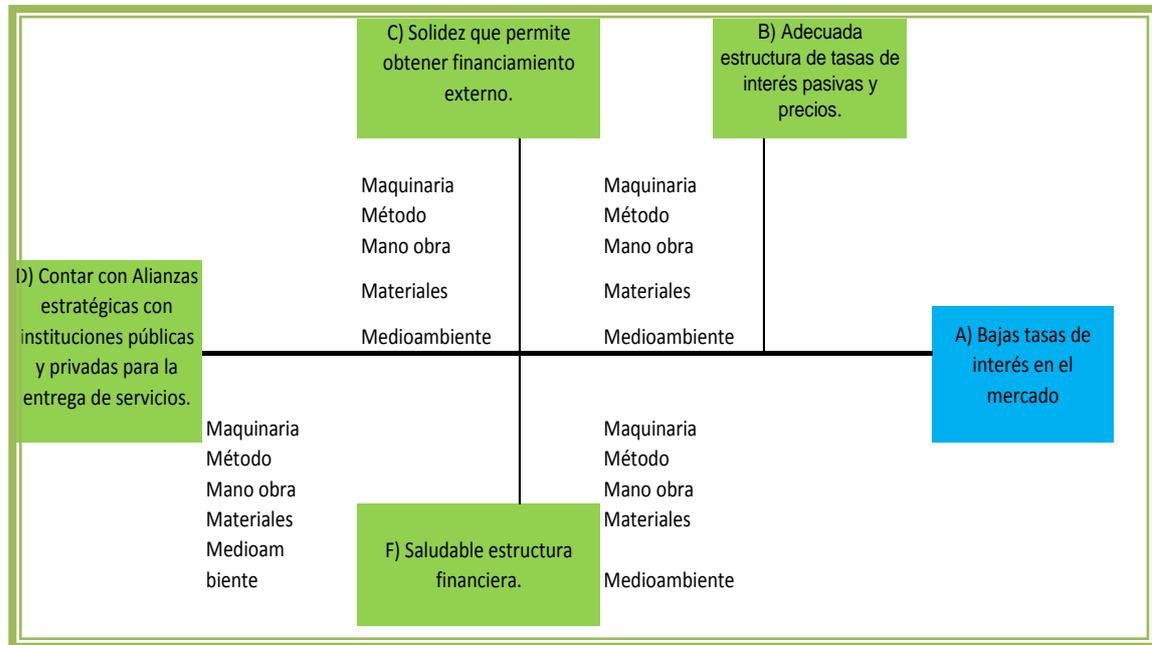
Elaborado por: Teresa Guzmán

Según el análisis efectuado a través de la matriz de relaciones, se determinó que el aumento de las alianzas estratégicas para cobertura y expansión de productos y servicios es la oportunidad de mayor calificación, y que para aprovechar dicha oportunidad se tendría en cuenta las siguientes fortalezas que posee la institución.

En primer lugar la Estructura organizacional jerárquica basada en personas, la solidez que permite obtener financiamiento, el contar con alianza estratégica con instituciones públicas y privadas para la entrega de servicios y el sistema transaccional en línea.

2.4.7. Identificación de estrategias defensivas.

Gráfico 2.6 Estrategias defensivas

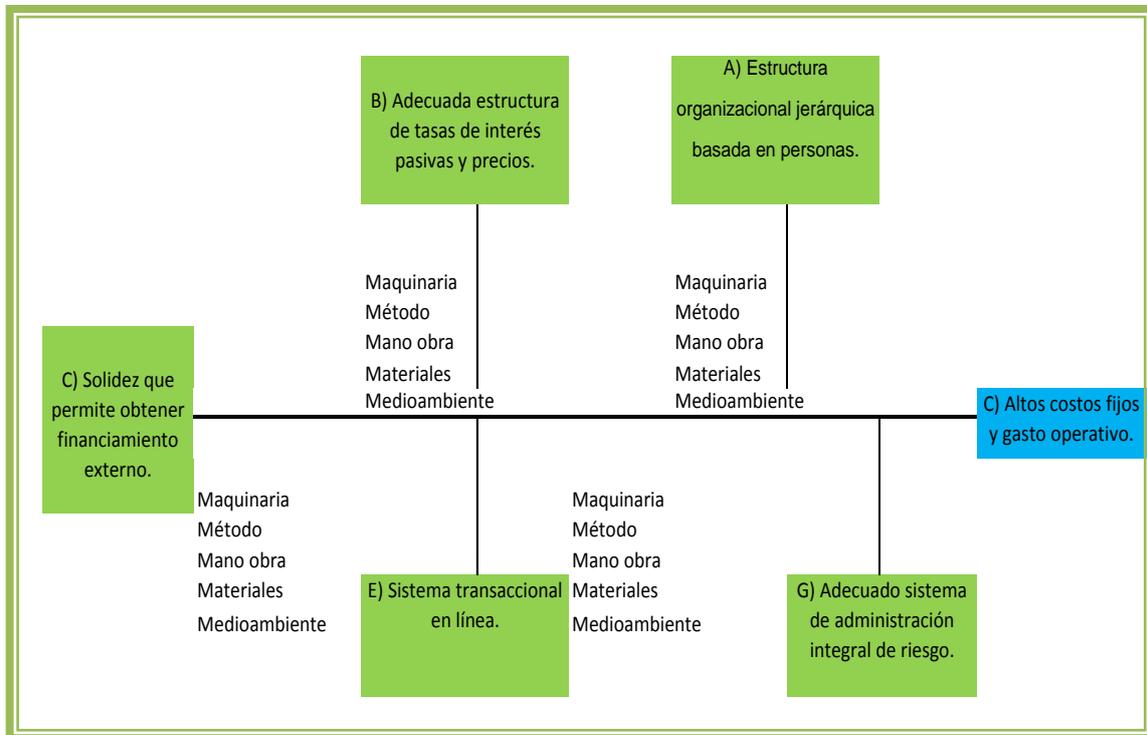


Elaborado por: Teresa Guzmán

Según el análisis efectuado a través de la matriz de relaciones entre Fortalezas y Amenazas, se determinó que las bajas tasas de interés en el mercado es la amenaza más significativa para lo cual se tomaría en cuenta las siguientes fortalezas para contrarrestar dicha amenaza. En primer lugar la adecuada estructura de tasas de interés pasiva y precios, también está la solidez que permite obtener financiamiento externo, el contar con alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para la entrega de servicios y finalmente la saludable estructura financiera con la que cuenta la institución.

2.4.8. Identificación de estrategias de mejoramiento.-

Gráfico 2.7. Estrategias de Mejoramiento



Elaborado por: Teresa Guzmán

Según el análisis efectuado a través de la matriz de relaciones entre Fortalezas y Debilidades, se determinó que los altos costos fijos y gastos operativos es la mayor debilidad de la institución, para lo cual habrá que revertir dicho problema aprovechando las fortalezas con las que se cuenta y estas son las siguientes: la estructura organizacional jerárquica basada en personas, la solidez que permite obtener financiamiento, la adecuada estructura de tasas de interés pasiva y precios, la solidez que permite obtener financiamiento externo, el sistema transaccional en línea y el adecuado sistema de administración integral del riesgo.

2.4.9. Matriz de Evaluación Interna – Externa

Tabla 2.31. Matriz de evaluación Interno - Externo

		Ponderados Matriz de evaluación Interna (EFI)		
		(4,00 - 3,00)	(3,00 - 2,00)	(2,00 - 1,00)
Resultados ponderados de la Matriz de Evaluación Externa (EFE)	Alto (3,00 – 4,00)	I Crecza y desarróllese	II Crecza y desarróllese	III Persista o resista
	Mediano (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	VIII Coseche o elimine	IX Coseche o elimine
		2.68		
		Invertir	Equilibrar	Retirarse
				

Elaborado por: Teresa Guzmán

La ubicación que tiene la Cooperativa Alianza del Valle Ltda., sobre la estructura de la matriz General Electric, se determina en base a las coordenadas calculadas para los dos ejes, muestra que la institución se encuentra en el quinto cuadrante PERSISTIR, es decir en promedio, lo que significa que el direccionamiento de sus recursos económicos deben sustentarse en la diversificación de servicio, puesto existe una gran demanda de créditos, siendo así un negocio que tiene posibilidad de crecimiento a nivel regional.

También se recomienda inversión en recursos de Tecnologías de Información, para que en base a esta plataforma mejore la gestión crediticia y financiera, máximas debilidades actuales de la Cooperativa Alianza del valle.

2.5. Propuesta de la Filosofía Institucional.

Misión.

Servir a nuestros socio clientes, de manera competitiva, equitativa y con responsabilidad social, facilitando la entrega de productos y servicios financieros, retribuyendo valor a los aportes de los socios, que aseguren el mejoramiento de la calidad de vida, el progreso de la comunidad y del país, utilizando la tecnología disponible, respaldados en el compromiso de su talento humano que fortalecen la confianza, solidez y crecimiento sustentable de la institución.

Visión

Para el 2015 ser líderes en la innovación del sistema cooperativo, y ser competitivos en el sistema financiero nacional para satisfacer las necesidades de nuestros socios clientes contribuyendo a su bienestar y de la comunidad.

Valores Corporativos

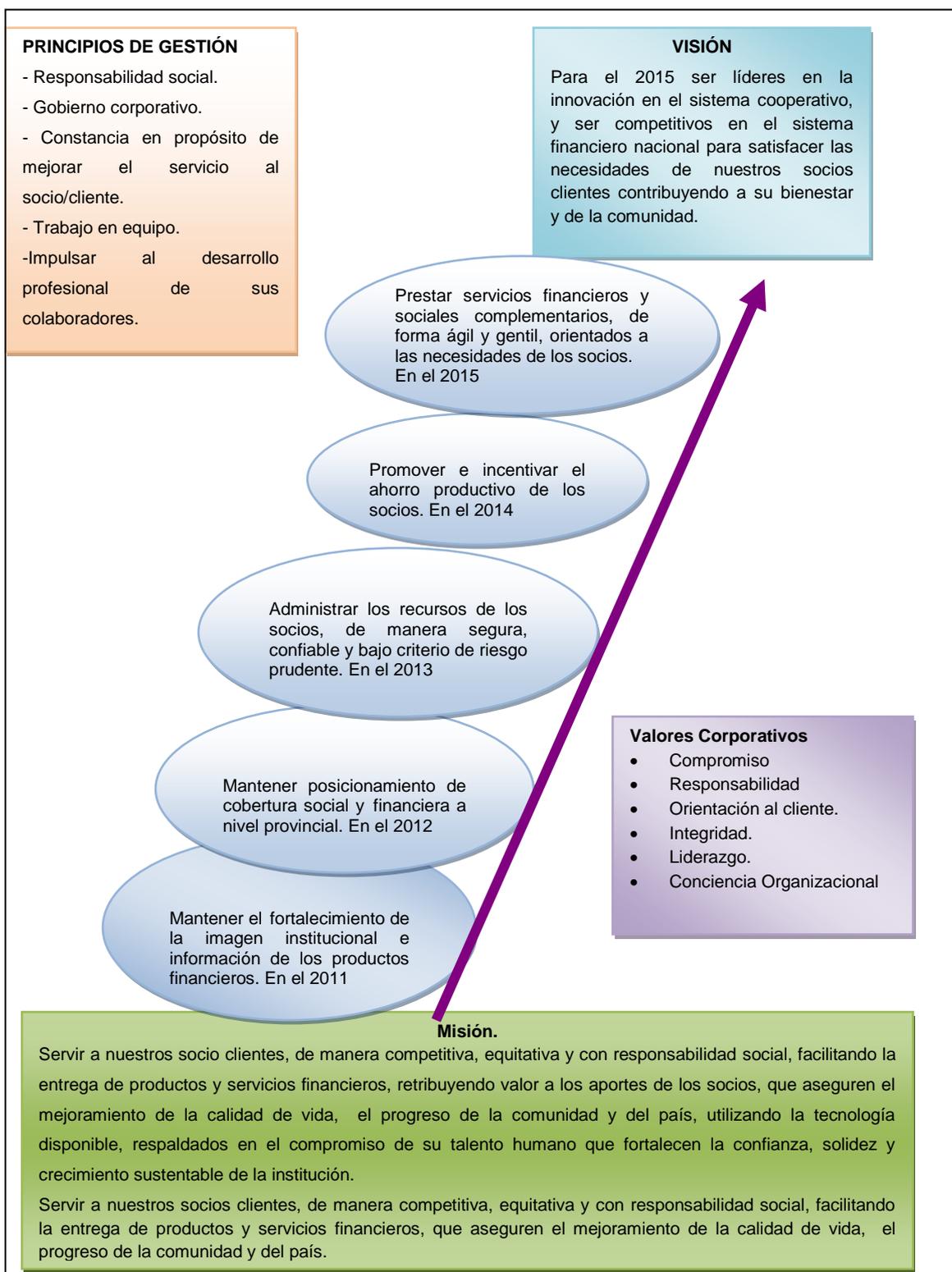
- Compromiso
- Responsabilidad
- Orientación al cliente
- Integridad
- Liderazgo
- Conciencia Organizacional.

Principios

- ✓ Responsabilidad social.
- ✓ Gobierno corporativo.
- ✓ Constancia en propósito de mejorar el servicio al socio/cliente para ofrecer productos y servicios competitivos y de calidad.

- ✓ Trabajo en equipo, la iniciativa personal y la descentralización en la toma de decisiones.
- ✓ Impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores mediante la gestión del conocimiento, promoviendo el compromiso y responsabilidad personal.
- ✓ Fomentar el perfeccionamiento de los sistemas tecnológicos para apoyar a los procesos de gestión.

Gráfico 2.8 Mapa Estratégica Propuesto



Elaborado por: Teresa Guzmán

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COLOCACIÓN Y CARTERA DEL MICROCRÉDITO EN LA COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE.

3.1 Descripción de las políticas para otorgar el microcrédito.

Los manuales de crédito tiene por objetivo determinar políticas y parámetros de riesgo, con el fin de identificar, medir, monitorear, controlar e informar los diferentes tipos de riesgo a los que está expuesto el sector microempresarial urbano y urbano marginal.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda, ofrece productos crediticios encaminados a satisfacer las necesidades de los asociados, para nuestro caso de estudio se ha considerado únicamente al microcrédito.

3.1.1. Objetivos.

GENERAL

Establecer políticas y procedimientos para una administración uniforme y eficiente de los procesos relacionados con la concesión y recuperación de créditos concedidos a los asociados, que permitan delimitar las responsabilidades y actividades a ser realizadas por el personal involucrado en el proceso crediticio, y que faciliten a las aéreas de control internas y externas evaluar el cumplimiento de la normativa legal, y definir acciones preventivas o correctivas de ser el caso.

ESPECÍFICOS

- ❖ Fijar reglas crediticias concisas y de fácil aplicación, para mantener una cartera sana que asegure una rentabilidad y administración de riesgos adecuada.

- ❖ Ofrecer productos crediticios que se ajusten a las necesidades de los asociados, considerando la normativa interna y externa así como la coyuntura económica del país.
- ❖ Mejorar el proceso crediticio a ser aplicado por el personal involucrado en esta actividad, para brindar un mejor servicio a los socios que requieran un financiamiento.

3.1.2. Actividades que se financian.

Se financia a actividades de producción, comercio o servicio por ejemplo : abarrotes ,despensas o tiendas de barrio, talleres de confección, venta de ropa, bazar- papelería ,restaurantes panaderías , carpintería , frutería , vendedores de mercado , alfarería y cerámica, actividades agrícolas y pecuarias etc.

Se puede financiar a socios que puedan justificar con algún documento la existencia del negocio.

3.1.3. Productos crediticios

La Cooperativa ofrecerá productos crediticios esquematizados en las siguientes ramas: consumo, microempresa y vivienda.

Para los microcréditos la Cooperativa diversificará su cartera en las siguientes sublíneas.

Capital de Trabajo.- Créditos para la microempresa destinados a la compra de materia prima, de inventarios, cuentas por cobrar.

Activo Fijo.- Dirigido a satisfacer las necesidades de compra de activos fijos para la microempresa.

Construcción.- Créditos destinados a la construcción, ampliación, remodelación de la vivienda del microempresario.

Consumo.- Crédito a corto y mediano plazo destinado a suplir las necesidades inmediatas de consumo que tenga el microempresario y su unidad familiar.

3.1.4. Tasas y seguros.

DEFINICIONES BÁSICAS DE LA TASA DE INTERÉS.

Tasa de Interés.- Es el precio que se paga por el uso del dinero durante determinado periodo, cuando existe dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Tasa de interés activa o de colocación.- Es el porcentaje que reciben los intermediarios financieros por parte de los demandantes de los préstamos, según las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, esta tasa es mayor a la tasa pasiva o de captación, ya que la diferencia permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos y obtener una utilidad.

Tasa pasiva o de captación.- Es el porcentaje que pagan los intermediarios financieros a los ofertantes de recursos por el dinero pactado.

Tasa de interés nominal.- Es la tasa básica que se nombra o declara en la operación; es decir, tipo de interés que se causa sobre el valor nominal de una transacción financiera. Se entenderá por valor nominal el valor (monto en dólares) que aparece impreso o escrito en los títulos de valor.

Margen de intermediación.- Es la diferencia entre la tasa activa y pasiva. La institución aplica las tasas activas efectivas hasta la máxima establecida por el banco central del Ecuador.

Tabla 3.1 Tasas de interés nominal de la Cooperativa Alianza del Valle

SEGMENTO	TASA NOMINAL
Microcrédito Minorista	28 %
Microcrédito de Acumulación Simple	23 %
Microcrédito de Acumulación Ampliada.	18.25 %

Fuente: Cooperativa Alianza del valle

Elaborado: Teresa Guzmán

Tasa de interés en mora.- Se calculará sobre las cuotas de capital no pagadas, a partir del primer día de vencida una cuota, (1.1 veces la tasa de interés vigente), de acuerdo a lo estipulado por el Banco Central.

Adicionalmente se aplica gastos de cobranza de acuerdo al número de días de atraso, los cuales se calculan como un porcentaje de las cuotas vencidas de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 3.2 Gastos de Cobranza

DÍAS DESDE	HASTA	PORCENTAJ E
1	2	0
3	4	2
5	15	4
16	30	5
31	60	6
61	90	8
91	En adelante	11.5

Fuente: la institución

Elaborado por: Teresa Guzmán

SEGURO.- Es un contrato en el que una parte (el asegurador) acepta, en contra presentación a una cantidad de dinero de la otra parte (el asegurado), llamada

prima, indemnizará a este último frente a las pérdidas que sufra por el acontecimiento de ciertos sucesos.

Seguro de desgravamen.- Cubre únicamente el saldo insoluto de la deuda que el cliente tiene con la institución.

Se pagará por parte de la compañía aseguradora al contratante en caso de fallecimiento o incapacidad total y permanente del deudor o cónyuge el saldo insoluto de la deuda, por lo tanto será el contratante el beneficiario de la presente póliza.

La Cooperativa cuenta con el seguro de desgravamen, por el cual el socio tiene que pagar un valor con la cuota mensual. Dicho seguro en caso de fallecimiento de uno de los deudores pagará la deuda adquirida a la institución.

3.1.5. Montos y Plazos

Se establecerá montos mínimos para cada tipo de producto, los cuales se otorgan en base a la capacidad de pago, historial crediticio, voluntad de pago del solicitante.

Tabla 3.3. Montos y plazos de créditos

MONTOS	PLAZOS
500	6 meses
600	7 meses
700	8 meses
800	9 meses
900 -1800	15 meses
1801-3000	24 meses
3000-5000	28 meses
5001-6000	30 meses
6001-8000	32 meses
8001-15000	36 meses
15000- 22000	42 meses
22000-45000	48 meses

Fuente: la institución
Elaborado por: Teresa Guzmán

3.1.6. Depósito mínimo requerido para acceder a un crédito.

La relación de los encajes para cada tipo de crédito será dispuesto por el Concejo de Administración, cuyo valor depositado por concepto de encaje lo mantendrá en calidad de colateral hasta la cancelación de la obligación de acuerdo a cada tipo de crédito.

Actualmente tiene un encaje del 10 X 1.

3.1.7. Garantía

Todos los créditos deben tener garantía personal o hipotecaria.

En el caso de los montos de concesión hasta 15000 dólares se aceptan garantía personal o colateral en efectivo.

Para montos superiores la garantía debe ser hipotecaria o colateral en efectivo.

No se aceptará garantías cruzadas, además no se podrá otorgar más de dos veces la garantía a un cliente.

3.1.8. Ahorro voluntario.

Por cada cuota dependiendo del monto se incentiva al ahorro voluntario. En montos menores a 8000 dólares el ahorro es de 5 dólares, y en montos mayores es de 10 dólares.

3.1.9. Forma de pago.

Se pagará con dividendos iguales y con periodicidad mensual la misma que será negociada entre el socio y el oficial de crédito de acuerdo a la voluntad de pago y capacidad de pago.

3.1.10. Sostenibilidad operativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. en el marco de su Visión, Misión Objetivos Estratégicos está encaminada a satisfacer las necesidades de sus socios.

Las necesidades de los microempresarios se han convertido en un reto, por lo que la institución está obligada a buscar y diseñar innovadoras alternativas de servicio que cumpla con las demandas de este importante sector.

La cooperativa ofrece productos crediticios encaminados a satisfacer las necesidades en función de los asociados, orientados en la normativa legal emitidas por las entidades de control que regulan el buen funcionamiento de las Instituciones Financieras.

Con el fin de mantener alternativas de financiamiento de manera sostenida en el tiempo, es necesaria la adopción de sanas prácticas en el desarrollo de la actividad crediticia que lleva a cabo la institución y la implementación de medidas de control que permitan identificar, medir y limitar de manera oportuna la toma de riesgos para que contribuyan a que la entidad tenga adecuados niveles de liquidez.

3.2. Metodología de otorgamiento de microcrédito

Un aspecto esencial de la tecnología crediticia es el análisis del crédito adaptado a la realidad del sector informal donde se ubica mayormente la microempresa. Estos clientes se caracterizan por ser unidades económicas – familiares en mercados de inter - relaciones financieras entre su economía doméstica y su economía comercial.

Esta tecnología, relleva el análisis tanto del negocio a financiar como el contexto en que se desenvuelve la unidad económica, la finalidad de realizar este análisis es:

- Apoyarse en la potencialidad económica de la empresa solicitante y en los problemas potenciales de la moral de pago en la devolución de crédito.
- Dejar claramente establecido que la aplicación del crédito se adecuará a las necesidades de la liquidez de la unidad económica en su conjunto más que al destino específico que el solicitante pueda declarar por conveniencia en la solicitud de crédito.

Para el cumplimiento de este principio el oficial de crédito debe obtener la información In Situ, tanto en el domicilio como en el lugar del negocio para identificar las corrientes de ingresos y gastos de la unidad económica del solicitante y formular los estados financieros de la microempresa.

3.2.1. Promoción del crédito o información primaria.

Para el otorgamiento de crédito microempresarial la cooperativa define sus acciones en función del Plan estratégico y Plan operativo anual. Los tipos de promociones con responsabilidad de los oficiales de crédito son:

- Promoción puerta a puerta.- Venta en los negocios de potenciales clientes.
- Venta en la oficina.- Cuando el potencial cliente se acerca a la agencia a solicitar información.
- Call Center.- Promoción de los productos crediticios a través del Call Center.

- Charlas de información.- Las charlas están dirigidas a gremios, asociaciones, eventos en ferias.

La recopilación de la información primaria se lo realizará a través de solicitudes entregadas por funcionarios de la cooperativa que den información en las promociones, las cuales serán llenadas por los solicitantes y garantes, cuya información debe contener los siguientes temas:

- Información sobre la institución.
- Relación crediticia.
- Condiciones de crédito.
- Garantías solicitadas.
- Procedimientos para obtener un crédito.

3.2.2. Solicitudes y documentos.

Es la primera entrevista que el solicitante tiene con el oficial de crédito, en la que se realizará la pre-selección de los potenciales clientes de créditos.

La solicitud es un documento que nos permite recopilar información básica del interesado y su cónyuge, garante y su cónyuge, datos de domicilio, del negocio, referencias personales, ubicación geográfica.

El solicitante debe cumplir con requisitos y políticas de la Cooperativa para proceder a dar trámite a la solicitud para otorgar el crédito.

DOCUMENTOS:

- ✓ Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación.
- ✓ Justificativos de negocio; como: RUC, patente, certificado de proveedor, facturas de compra, carnet de asociación, o permisos de funcionamiento, documentos que justifique la actividad que realice.

- ✓ Justificativos de bienes que posee con: pago de impuesto predial, copia de matrícula de vehículo.
- ✓ Recibos de servicio básico.

3.2.3. Evaluación Crediticia.

Tiene como objetivo determinar la situación económica-financiera del negocio teniendo en cuenta los siguientes elementos.

- ✓ El balance
- ✓ El estado de resultados
- ✓ El flujo de caja de la unidad familiar
- ✓ Análisis financiero de su capacidad de pago.

3.2.4. Visita al negocio para levantar la información.

La visita por el oficial de crédito al negocio y al domicilio es la primera fase de análisis de crédito y es la fuente de información para tomar la decisión sobre el otorgamiento de crédito.

En la visita se escoge la información necesaria para poder evaluar y analizar profundamente: la capacidad de pago, la voluntad de pago, los riesgos crediticios y los estados de las garantías.

El oficial de crédito debe considerar los siguientes criterios:

- ✓ Indicar al sujeto de crédito la importancia de la calidad de la información que brinda para realizar las estimaciones con el menor error.
- ✓ Verificar la consistencia de la información mediante el cruce de preguntas críticas.

3.2.5. Análisis financiero de la información recolectada.

En esta parte se trata de minimizar el riesgo crediticio, esto es, descubrir la posibilidad de que el crédito a otorgarse sea posible recuperarlo de acuerdo a las condiciones pactadas.

En base al formulario de evaluación se realiza el levantamiento de la información, considerando variables cuantitativas y cualitativas del entorno familiar y negocio del cliente, este documento recoge información que evalúa la voluntad y la capacidad de pago del cliente respecto al crédito solicitado.

La determinación de la capacidad de pago se realiza mediante el análisis de la unidad familiar, del estado de resultados, balance general y del flujo de caja de la unidad económica y unidad familiar.

La voluntad de pago no es cuantificable se define como la capacidad moral del prestatario, medida por las condiciones de honestidad y responsabilidad personal, por lo que depende del oficial de crédito en apreciar la personalidad y el ambiente familiar.

3.2.6. Scoring de microcrédito.

La información recopilada se debe ingresar al sistema Scoring de microcrédito, la cual es una herramienta informática y se basa en las cinco C de crédito, se ha considerado el comportamiento histórico de la base de datos de los sujetos de crédito, asignando variables y parámetros de decisión en base a riesgos y el entorno de la concesión.

LAS CINCO C DE CRÉDITO

- ✓ CARÁCTER.- Para esta variable se considera las principales cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder con la operación crediticia.
- ✓ CALIDAD DE GESTIÓN.- Se evalúa la habilidad y la experiencia en el negocio que tiene el deudor para solventar sus obligaciones con terceros y mantener una adecuada administración y control del negocio.
- ✓ CAPITAL.- Se refiere a valores invertidos en el negocio, así como sus compromisos financieros, para su evaluación se requiere del análisis de la situación financiera del negocio y la unidad familiar. El análisis financiero detallado permite conocer completamente sus posibilidades de pago.
- ✓ COLATERAL.- Evalúa la cobertura en garantías efectivas que tendrá la Cooperativa para respaldar la operación crediticia.
- ✓ CONDICIONES DE MERCADO.- Permite evaluar los factores macro ambientales que influyen en el desarrollo del negocio siendo generadores positivos o negativos para el éxito del mismo.

3.2.7. Niveles de aprobación de crédito.

Con el resultado del Scoring de microcrédito y la información recopilada en el formulario respectivo se procede a la aprobación de acuerdo a la políticas crediticia de la Cooperativa.

NIVEL DE APROBACIÓN

Jefe de agencia

Comité de crédito

MONTO

hasta 8.000 USD.

superior a 8.000 USD.

3.2.8. Desembolso de crédito.

Cuando esta aprobado el crédito bajo las condiciones que la institución le puede otorgar se procede a llamar al socio para la entrega del dinero o el desembolso a la cuenta de ahorro, para lo cual deberá firmar un titulo de valor llamado Pagaré como respaldo de la deuda.

Pagaré.- Es un titulo de valor mediante el cual se formaliza un compromiso de pago y que sirve para realizar la cobranza del crédito a través de la vía judicial, interviniendo en esta tres entidades, el deudor, que tiene la calidad de obligado principal, el garante que es deudor solidario del principal y el tenedor o beneficiario que tiene la calidad de acreedor.

En el desembolso se entrega una tabla de amortización con la finalidad de que se entere de la fechas de pago y detalle de sus saldos.

3.2.9. Seguimiento.

Como parte de la prevención y seguimiento del crédito colocado, el Oficial de crédito imprimirá diariamente la información general de las cuotas por vencer.

Seguimiento preventivo.- El Oficial de Crédito está en la obligación de realizar llamadas de recordatorio al deudor para el pago de la cuota que le corresponde.

De acuerdo al comportamiento de pago del deudor, el Oficial de Crédito deberá establecer el número de llamadas preventivas requeridas.

Seguimiento pos-venta.- Como parte del proceso de otorgamiento de crédito y seguimiento a la tecnología aplicada para disminuir el riesgo, el Oficial de Crédito deberá esta siempre dispuesto a dar información verbal y escrita que le soliciten las instancias de control correspondiente, así como canalizar el asesoramiento al

deudor para la adecuada administración de su crédito y del crecimiento del negocio.

Seguimiento y recuperación de la cartera en mora.- Se establece de acuerdo a los rangos de recuperación.

3.2.10. Cobranzas.

Se entiende como la función de recuperar un capital en riesgo y la conversión de las cuentas por cobrar en efectivo; cumpliendo las estrategias y promesas de pago que presentó el cliente al momento de solicitar el crédito.

La cobranza se realiza a través de un proceso y el mismo tiene una secuencia. Se ha establecido rangos de recuperación de la cartera como soporte a la gestión de cobranzas que realiza el oficial de crédito, de acuerdo a las estrategias establecidas.

Tabla 3.4 Niveles de Gestión de Cobranza

Número de Gestión	Rango	% a cobrar	Responsable	Documento de respaldo
1	4 días antes del vencimiento y 3 días después	0 %	Call Center	Reporte de llamadas
2	De 4 días hasta 12 días, cuota vencida	1 %	Call Center	Reporte de llamadas.
3	Des 13 días hasta 20 días vencida la cuota	3 %	Oficial de crédito	Notificación No 1
4	De 21 hasta 90 días, vencida la cuota.	5 %	Notificador	Notificación No 2 y No 3.
5	Mayor a 90 días	10 %	Empres de cobranzas	Reporte de gestión Legal

Fuente: la institución
Elaborado por: Teresa Guzmán

3.3. Proceso de apertura, entrega y recuperación del crédito

Se levantará los procesos con la finalidad de determinar aspectos que ameriten cambios o mejoras.

Todo proceso tiene componentes importantes, los cuales son:

Entradas.- Recursos del ambiente externos, incluyendo salidas de subsistemas.

Proceso de transformación.- Las actividades de trabajo que transforman en entradas agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.

Salidas.- Los productos y servicios generados por los subsistemas, que pueden ser usados en otro sistema en el ambiente externo.

PROCESO DE OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITO

PLANIFICACIÓN

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Jefe/oficial de crédito encargado	Elabora plan de ventas y promoción	Mensualmente se reúne con el equipo de trabajo y elabora el plan de ventas y promoción en la zona de cobertura.
2	Jefe/oficial de de crédito encargado	Realiza contacto con grupos para charlas informativas	Establece contactos con gremios, asociaciones eventos en ferias, etc. Elabora un cronograma de charlas por parte de los oficiales de crédito, coordina la logística de materiales con el departamento de Marketing, en el campo supervisa la charla que realiza el oficial de crédito al grupo personas.

PROMOCIÓN

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
3	Oficial de crédito	Realiza charlas informativas	Explica los beneficios y las condiciones de los créditos microempresariales, resuelve inquietudes de los presentes, si los clientes están interesados entrega e indica cómo llenar la solicitud de crédito, entrega volantes con requisitos, registra clientes interesados en anexo de gestión de visitas.
4	Oficial de crédito	Realiza promoción puerta a puerta	Podrá realizar la promoción en la zona asignada de acuerdo a la demanda y meta mensual ya sea en campo mediante visitas puerta a puerta o en instalaciones de la cooperativa. El oficial será responsable de promocionar todos los productos crediticios de la cooperativa, sus beneficios tasas de interés, requisitos y condiciones a las que se otorga los créditos.
	Balcón de servicios		En las instalaciones de la cooperativa, será de responsabilidad de dar información de beneficios y requisitos necesarios para acceder a un microcrédito, podrá recibir los documentos completos de la solicitud de crédito.
	Asistente de créditos		En las instalaciones de la cooperativa, podrá dar información crediticia a potenciales socios como contingentes a balcón de servicios y oficiales de crédito
	Jefe / oficial encargado	Promoción en las oficinas	En las instalaciones de la cooperativa da soporte en información al sujeto de crédito, fuera de la oficina realiza una planeación mensual de visitas a gremios, asociaciones etc. Coordinará con los oficiales de crédito las charlas de información para potenciales sujetos de crédito.
5	Oficial de crédito	Elabora reporte de gestión de visitas	a) De promoción realizada en el campo, elabora reporte de gestión de visitas. b) Entrega reporte de visitas a call center.
6	Oficial de crédito	Verifica comportamiento crediticio.	Ingresa al sistema COBIS y verifica comportamiento de pago de créditos anteriores.
7	Call center	Realiza el contacto con el cliente.	Realiza gestión de venta a potenciales sujetos de crédito, si esta interesa realiza reporte para visita por parte de oficial de crédito.

COMERCIALIZACIÓN

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
8	Oficial de crédito	Planifica visitas a potenciales sujetos de crédito.	Planifica visitas a potenciales sujetos de crédito en base al reporte de gestión de visitas.
9	Oficial de crédito	Revisa central de riesgo	a) Ingresa a central de riesgo para verificar calificación de central de riesgo de los participantes de crédito. b) En el caso de ser nuevos , recurrentes, paralelos se revisará comportamiento de pago histórico.
10	Oficial de crédito	Realiza visita a potenciales de sujeto de crédito	a) Realiza visita a socios/clientes interesados. b) En el campo obtendrá dos referencias dadas por vecinos del socio/cliente c) Si las referencias son favorables se procederá a visitar el negocio o domicilio del solicitante y garante según políticas establecidas.
11	Oficial de crédito	Informa requisitos para crédito	a) Da información a sujetos de crédito. b) Entrega trípticos informativos de crédito

RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
12	socio/cliente	Entrega documentación requerida para el crédito.	Entrega toda la documentación solicitada por el oficial.
13	Asistente de balcón de servicios/oficial de crédito	Revisa los documentos	a) Recpta documentación solicitada. b) Revisa los campos de solicitud llena y correcta. c) Revisa la legitimidad de la documentación. d) Verifica garantías de acuerdo al producto. e) Verifica el depósito mínimo requerido f) Verifica comportamiento crediticio requerido de los participantes de crédito. g) Ingresa a centrales de riesgo y verifica calificación de crédito. h) Ingreso a base de CONCEP, i) Imprime reporte de central de riesgo. j) Registra fecha de recepción, sella, firma. k) El personal de balcón de servicios entrega documentación a jefe de agencia/oficial encargado. l) Oficial de crédito recibe documentación y coloco en estado de espera verificación. m) Al no cumplir con requisito comunica socio.

VERIFICACIÓN DE LAS GARANTÍAS A APLICARSE

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
14	Oficial de crédito	Verifica garantías	Dependiendo del producto de crédito, verificar garantías correspondientes.
15	Oficial de crédito	Solicita avalúo en caso de hipoteca	<ul style="list-style-type: none"> a) Solicita a socio deposito para avalúo b) Realizar contacto con perito evaluador. c) Entrega documentos, solicita avalúo.

VERIFICACIÓN DE DATOS

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
16	Oficial de crédito	Verifica datos	Realiza verificación dependiendo del producto.
17	Oficial de crédito	Elabora evaluación de microcrédito	<ul style="list-style-type: none"> a) Elabora formulario de evaluación microcrédito. b) Recopila firmas de socio y garante después de ser realizada.

ANÁLISIS DE CRÉDITO

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
18	Oficial de crédito	Realiza análisis, evaluación y calificación de crédito	<ul style="list-style-type: none"> a) Analiza información obtenida en verificación. b) En sistema CREDINFO obtiene informe de cliente. c) Ingresa a scoring la información obtenida. d) Evalúa crédito y registra comentario. e) Revisa si presenta garantías correspondientes. f) Recomienda monto en base a evaluación. g) Registra fecha y firmas.
19	oficial de crédito	Si corresponde solicita garantía hipotecaria	En función de resultados solicita la constitución de hipoteca.

INGRESO DE OPERACIÓN AL SISTEMA

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
20	Asistente de crédito	Ingresa la operación al sistema	<ul style="list-style-type: none"> a) Revisa que los requerimientos de políticas se cumplan. b) Ingresa en los diferentes módulos de sistema COBIS. c) Actualiza la información. d) Crea número de operación. e) Asigna número de oficial. f) Ingresa la información del crédito y garantías

			solicitadas.
21	Asistente de crédito	Elabora file de créditos	<p>a) Coloca adhesivos para identificar file: número de socio, información financiera, documentos personales, justificativos de ingresos, documentos legales, varios, y correspondencia.</p> <p>b) Ingresa la documentación de acuerdo al literal a.</p> <p>1.- Información financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> - De amortización. - Desembolso - Simulación de crédito - Información del cliente - Reporte de análisis de crédito. - Análisis de capacidad de pago - Copia de resolución de consejo - Informe de verificación, solicitante, garante. - Solicitud de crédito - Confirmación de referencia de certificados. <p>2.- Documentos personales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Copia de cedula participantes de crédito. - Copia de papeleta de votación de deudores y garantes. - Copia de pasaporte. - Disolución conyugal. <p>3.- Justificativos de ingresos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rol de pagos deudor garante si corresponde. - RUC del deudor de ser el caso - Facturas de compra del deudor y garante si corresponde. - Declaración del IVA - Impuesto a la Renta del último ejercicio fiscal. - Copia de patente de deudor y garante. - Contratos de arriendo. - Copias de libretas de ahorro - Comprobantes de recepción de giros - comprobantes de cobro de pensiones. - Otros justificativos. <p>4.- Documentos legales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avalúo original - Copia de pagaré - Copia de certificado de depósitos - Certificado de gravámenes

			<ul style="list-style-type: none"> - Copia de escritura. - Poderes - Hipoteca. <p>5.- Varios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estado de cuenta de créditos anteriores. - Reporte de central de riesgo - Copia de matrícula de vehículo - Copia de contrato compra y venta de vehículo. - Certificados comerciales - Certificados bancarios. - Carta de servicios básico. - Carta de impuesto predial. - Autorizaciones, - Certificado de calamidad doméstica. <p>6.- Correspondencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notificaciones de cobranza - Reporte de visitas, seguimiento. - Documentación de créditos anteriores.
--	--	--	--

RESOLUCIÓN DE CRÉDITO

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
22	Nivel de aprobación	Decide resolución de créditos	<ul style="list-style-type: none"> a) En base al análisis, evolución, calificación de riesgo aprueba o niega. Oficial de crédito, jefe de agencia, comité de crédito. b) Ingresa al sistema y asigna el estado. c) Resolución se comunica al oficial de crédito para continuar el trámite. d) Elabora acta de comité y firman integrantes. e) Para vinculados aprueba comité y consejo de administración.

DESEMBOLSO Y FORMALIZACIÓN DE GARANTÍAS

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
23	Jefe / oficial de crédito encargado	Realiza desembolso	<p>a) Comunica al socio la aprobación de crédito.</p> <p>b) Para desembolso de crédito hipotecario el socio debe entregar la constitución de hipoteca a favor de cooperativa.</p> <p>c) Solicita documentos de identificación de participantes de crédito.</p> <p>d) Ingresa a sistema COBIS y realiza operación, documentación por duplicado para el cliente y para file. (desembolso y tabla de amortización).</p> <p>e) Imprime pagaré.</p> <p>f) Revisa contenido de documentos legales.</p>
24	Jefe /oficial de crédito encargado	Formalizar garantías	<p>a) Solicita registro de firmas de los participantes de crédito.</p> <p>b) Entrega a socio desembolso y tabla de amortización.</p> <p>c) Obtiene una copia de pagaré y lo adjunta al file.</p> <p>d) Pagaré original entrega a custodio.</p> <p>e) Realiza de la acreditación del valor del crédito aprobado a la cuenta.</p>

CUSTODIA DE VALORES

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
25	Asistente de negocios, jefe, oficial encargado	archivo de pagaré	Recepta pagaré, archiva de acuerdo a orden establecido y guarda en bóveda.
26	Oficial de crédito	Archiva file de crédito.	Archiva según el orden establecido.

3.4. Principales problemas detectados.

A continuación se especifican algunos problemas detectados en cada área administrativa involucrada en el procedimiento de otorgamiento de un crédito.

Área Operativa:

Se denota que uno de los problemas para que exista una demora en la concesión y recuperación del crédito es la falta de organización en el área operativa (Balcón de Servicios), debido a las múltiples actividades que realizan sus integrantes, quienes en un principio proporcionan información al socio/cliente interesado en un crédito y también realizan actividades como por ejemplo: aperturas cuentas, inversiones, giros de cheques, reclamos, débitos entre otros.

Frente a ello se debe considerar la posibilidad de que el asistente de crédito no solo ingrese datos al sistema sino también realice actividades de información y recepción de solicitudes de crédito. Esto ayudaría al oficial de crédito a realizar su trabajo de promoción, evaluación y recuperación de manera eficiente y rápida. Es de suma importancia que el oficial de crédito debe prioritariamente atender en trabajo de campo al segmento microempresarial puesto que los negocios son informales y no poseen garantías reales sino que se considera los flujos de caja, su carácter de pago y la buena percepción de oficial de crédito al captar al información.

Con ello conseguiremos disminuir riesgos de crédito incobrable y reducir costos por recuperación de cartera.

Cliente:

Es la razón de ser de la institución, por ello se merece recibir un mejor trato y buen servicio, que no se evidencia debido a una mala comunicación entre los estamentos administrativos y al desconocimiento de procedimientos, políticas, deberes y derechos que le asiste al socio.

La solución sería ampliar la información al cliente sobre requisitos, condiciones del crédito, o a su vez proporcionar informativos que expliquen de manera clara y sencilla requisitos y procedimientos de otorgamiento de créditos.

Área de Sistemas

Los avances tecnológicos sin duda ayudan a mejorar el servicio comercial y financiero, por ello la Cooperativa Alianza del Valle Ltda. sin escatimar recursos económicos adquirió hace unos años en conjunto con otras cooperativas el Sistema COBIS, si bien es cierto es un sistema informático avanzado, pero presenta una serie de inconvenientes o limitantes como por ejemplo, no cuenta con controles automáticos basados en la política vigente, pues para querer realizar cambios o mejoras en un determinado proceso se debe estar de acuerdo entre el grupo de cooperativas adquirentes para solicitar a la empresa MACOSA (empresa que realiza cambios al sistema) la ejecución de dichos cambios.

A más de ello resulta costoso dichos cambios por lo que en la mayoría de casos es mejor seguir operando de manera estándar. Independientemente del sistema, para estar entrelazados en línea, es necesario de comunicaciones, para ello la cooperativa realizó un contrato con la empresa FULL DATA propietarios de frecuencias radiales, mismas que continuamente causan caídas en el sistema debido al mal estado del clima, afectando el normal desenvolvimiento de las actividades de los diferentes departamentos de la Institución y con ello la insatisfacción continua del socio/cliente.

Ante estos problemas lo recomendable es trabajar en programas propios acordes a las necesidades y expectativas de la cooperativa, y además contratar otro tipo de comunicaciones que sirva de contingencia en caso de caídas del sistema.

Área de Crédito:

Es la principal área que genera los recursos económicos de la cooperativa, por ello se debe dar un mayor y mejor enfoque a los diferentes procesos de inducción y capacitación continúa a nuevos y antiguos empleados, para evitar pérdidas por una mala colocación y recuperación del crédito.

Por otra parte se debe implementar un plan de incentivo para oficiales de crédito y notificadores lo cual motive a la productividad y mejora económica individual y colectiva, o por el contrario penalice su ineficiencia en el cumplimiento de metas.

Otro de los problemas evidenciados en esta área es la carga operativa a los oficiales de crédito quienes tienen funciones como de receptar, verificar, confirmar, analizar, ingresar el trámite al sistema, desembolsar y recuperar el crédito en mora; sobre todo por no contar con suficientes oficiales de crédito en cada sucursal. Ante ello la posible solución como ya se dijo anteriormente es que los asistentes de crédito deban tener adicionalmente la función de realizar ingreso de información al sistema, ofrecer información al cliente de todos los productos, y realizar desembolsos de créditos al cliente. Es decir la parte operativa no debe de ser atendida por el oficial crédito, quedando a su cargo únicamente la tarea técnica.

Área de Cobranzas:

Esta área motivo de estudio, carece de capacitación y ayuda legal, lo que limita la recuperación del crédito, ante ello se podría analizar la contratación de profesionales (abogados) que tengan como función recuperar la cartera que no se pudo cobrar vía extrajudicial, y a más de ello crear oficiales de cobranza en vez de notificadores, puesto que el oficial de cobranza tendría la responsabilidad de gestionar la cobranza y no solo de dejar documentos a domicilio.

3.5. Propuesta de Flujogramas del proceso para el mejoramiento en la colocación de microcrédito.

El flujograma representa los procesos de la institución está dada por la simbología que se utiliza internacionalmente y es aceptada para realizar operaciones efectuadas en la empresa.

Tabla 3.5

FLUJOGRAMA DE PROCESOS		
NOMBRE	SÍMBOLO	DEFINICIÓN
Operación		Los insumos experimentan un cambio o transformación por medios físicos, mecánicos o químicos o alguna combinación de ellos
Transporte		Acción de movilizar los elementos de las etapas del proceso, los productos en proceso o productos terminados
demora		Cuando existen "cuello de botella" hay que esperar un turno o está realizando una actividad que frena el flujo operativo.
Almacenamiento		De materias primas, materiales, productos en proceso o productos terminados
Inspección		Es una acción de controlar una operación o verificar la calidad del producto.

Fuente: [www. monografias.com](http://www.monografias.com)
Elaborado por: Teresa Guzmán

A continuación se detalla los procesos de mejoramiento en la colocación del microcrédito en las áreas que competen al marketing y a las ventas.

Procedimiento de Venta puerta a puerta

Cooperativa Alianza del Valle		Nombre del proceso: Promoción						
Entrada: Venta puerta a puerta		Tiempo en minutos:	165	Costo minuto:	0,05			
Responsable: Oficial de crédito		Tiempo en horas:	2,75	Costo hora:	3,00			
Frecuencia: Diario		Tiempo en días:	0,34	Costo total:	8,25			
No.	Actividad						Tiempo (En min)	Costos
1	Se solicita material promocional a Jefe de agencia					x	10	0,05
2	Recibe materiales y organiza la salida					x	10	0,05
3	Se moviliza al campo y realiza visita puerta a puerta y explica el contenido					x	120	0,05
4	El oficial de crédito toma datos personales de clientes interesados					x	10	0,05
5	Se hace una evaluación preliminar					x	10	0,05
6	Fija fecha para aceptación del crédito del solicitante					x	5	0,05

Procedimiento de Promoción a través de perifoneo y volanteo

Cooperativa Alianza del Valle		Nombre del proceso: Promoción						
Entrada: Perifoneo y volanteo		Tiempo en minutos:	620	Costo minuto:	0,05			
Responsable: Oficial de crédito		Tiempo en horas:	10	Costo hora:	3,00			
Frecuencia: Mensual		Tiempo en días:	1,29	Costo total:	31			
No.	Actividad						Tiempo (En min)	Costos
1	Determina con Jefe de Agencia la zona escogida para la promoción					x	30	0,05
2	Se aprueba el plan de trabajo					x	10	0,05
3	Recibe la logística necesaria para cumplir con el trabajo					x	60	0,05
4	Con 2 días de anticipación se promociona la realización del evento					x	180	0,05
5	El día del evento recibe de Asistente de crédito, el material promocional					x	15	0,05
6	En campo, el oficial de crédito, entrega volantes y explica el contenido					x	300	0,05
7	El oficial de crédito toma datos personales de clientes interesados					x	10	0,05
8	Se hace una evaluación preliminar					x	10	0,05
9	Fija fecha para aceptación del crédito del solicitante					x	5	0,05

Procedimiento de evaluación crediticia

Cooperativa Alianza del Valle		Nombre del proceso: Promoción					
Entrada: Evaluación crediticia		Tiempo en minutos:	70	Costo minuto:	0,05		
Responsable: Oficial de crédito		Tiempo en horas:	1,17	Costo hora:	3,00		
Frecuencia: Diario		Tiempo en días:	0,15	Costo total:	3,5		
No.	Actividad				Tiempo (En min)	Costos	
1	Elabora rutero de visitas				x	5	0,05
2	En campo obtiene dos referencias de vecinos de clientes				x	5	0,05
3	Visita a cliente, completa documentos de cliente y de garante				x	5	0,05
4	Realiza evaluación de entorno familiar y negocios				x	10	0,05
5	Realiza levantamiento de información				x	10	0,05
6	Elabora estados de situación económica del negocio				x	15	0,05
7	Elabora flujo de caja de la unidad familiar y determina capacidad de pago				x	10	0,05
8	Determina con el cliente condiciones de pago				x	5	0,05
9	Registra la decisión y firman formulario de crédito				x	5	0,05

Procedimiento de Ingreso de la Información

Cooperativa Alianza del Valle		Nombre del proceso: Promoción					
Entrada: Ingreso de información		Tiempo en minutos:	30	Costo minuto:	0,03		
Responsable: Balcón de servicios y Asistente de crédito		Tiempo en horas:	0,50	Costo hora:	1,80		
Frecuencia: Diario		Tiempo en días:	0,06	Costo total:	0,9		
No.	Actividad				Tiempo (En min)	Costos	
1	Recibe y revisa la documentación del solicitante de parte del oficial de crédito				x	5	0,03
2	Valida la información e ingresa datos al sistema				x	15	0,03
3	Visita a cliente, completa documentos de cliente y de garante				x	5	0,03
4	Si la documentación se aprueba se envía a aprobación		x			5	0,03

Procedimiento de Aprobación del crédito

Cooperativa Alianza del Valle		Nombre del proceso: Promoción					
Entrada: Aprobación del crédito		Tiempo en minutos:	32	Costo minuto:	0,08		
Responsable: Jefe de Créditos		Tiempo en horas:	0,53	Costo hora:	4,80		
Frecuencia: Diario		Tiempo en días:	0,07	Costo total:	2,56		
No.	Actividad				Tiempo (En min)	Costos	
1	Recibe carpeta de créditos y accede la información de crédito en el sistema				x	3	0,08
2	Analiza los resultados de la evaluación				x	15	0,08
3	Toma decisión crediticia e ingresa resolución al sistema				x	3	0,08
4	Aprueba solicitud				x	5	0,08
5	Envía documentación a asistente de créditos		x			6	0,08

Procedimiento de Desembolso del crédito

Cooperativa Alianza del Valle		Nombre del proceso: Promoción					
Entrada: desembolso del crédito		Tiempo en minutos:	40	Costo minuto:	0,03		
Responsable: Balcón de servicios y Asistente de crédito		Tiempo en horas:	0,67	Costo hora:	1,80		
Frecuencia: Diario		Tiempo en días:	0,08	Costo total:	1,2		
No.	Actividad				Tiempo (En min)	Costos	
1	Recepta la carpeta y comunica la decisión al cliente				x	10	0,03
2	Verifica si los datos son correctos en el sistema e imprime documentos de respaldo de la operación				x	10	0,03
3	Hace firmar documentos de respaldo al cliente				x	10	0,03
4	Realiza desembolso y acreditación del crédito a la cuenta				x	5	0,03
5	Archiva documentos			x		5	0,03

CAPÍTULO IV

4. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO PARA EL OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITO EN LA COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE.

4.1. Investigación del mercado

El estudio de mercado constituye el punto de partida para la determinación de la viabilidad del proyecto; es una herramienta que se encarga de obtener y proveer datos e información para la toma de decisiones relacionadas al mercado, nos permite tener una noción clara de la cantidad de consumidores que desearían adquirir un bien o servicio que se piensa elaborar o vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de tiempo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo.

Adicionalmente, el estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Nos dirá igualmente qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes o servicios, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Finalmente, nos dará la información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado.

Es importante el estudio de mercado para que la Cooperativa Alianza del Valle conozca las preferencias, necesidades y comportamientos de sus socios /clientes de tal forma que ayude a la creación de estrategias para ser competitiva en el mercado.

Importancia

El Estudio de Mercado constituye una herramienta de vital importancia para sustentar la viabilidad de proyectos de inversión antes de su implementación, su importancia radica en ser la primera fuente de información que permite conocer si

en el mercado existe demanda insatisfecha la misma que se pretende cubrir mediante la creación de nuevos servicios o productos.

Además nos ayuda a conocer la localización, el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa; así como la estimación de los probables ingresos durante la vida útil del proyecto, que se estima que será de tres años; de su adecuado análisis dependerá el éxito de las demás etapas del proyecto.

4.1.1. Objetivos

- Definir los servicios que la Cooperativa Alianza del Valle ofrecerá para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales.
- Establecer un segmento de mercado adecuado a los atributos de los servicios que se va a ofrecer.
- Determinar la oferta potencial de servicios similares que pueda existir en el mercado.
- Analizar la situación de los microempresarios a través de un estudio a segmentos previamente establecidos en la Ciudad de Quito con la finalidad de identificar las verdaderas necesidades.
- Identificar las estrategias de mercado planteadas para la Cooperativa Alianza del Valle Ltda. relacionadas con las necesidades de los microempresario y establecer sus procesos y su aplicación.

4.1.2. Universo de estudio.

El Universo de estudio es la totalidad de un conjunto de individuos, elementos u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación.

La población debe estar perfectamente definida en el tiempo y en el espacio, de modo que ante la presencia de un potencial integrante de la misma, se pueda decidir si forma parte o no de la población bajo estudio. Por lo tanto, al definir una población, se debe cuidar que el conjunto de elementos que la integran quede perfectamente delimitado.

Definimos como mercado atractivo al Distrito Metropolitano de Quito, ciudad con una extensión de 12.000 kilómetros cuadrados y es la capital de los ecuatorianos. Acorde al censo de 2010, la población de la ciudad de Quito es de 1.640.478 habitantes en el área urbana y de 2.231.705 de todo el distrito según estimaciones de municipio para el año del 2015 es de 1.777.976 en el área urbana y de 2.456.938 en todo el Distrito Metropolitano.

4.1.3. Segmentación del mercado

La segmentación de mercado es un proceso en el cual al mercado total de un bien o servicio se divide en grupos pequeños que internamente sean homogéneos. Segmentar adecuadamente al mercado ayudará a la empresa conocer las preferencias y necesidades de sus clientes.¹⁹

Los consumidores que se identifiquen dentro de un segmento de mercado, tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitud de compra o hábitos de compras similares y no reaccionarán de forma semejante ante una mezcla de marketing.

Dentro de las variables utilizadas para la segmentación de mercado se encuentran: variables geográficas, variables demográficas, variables pictográficas, de comportamiento.

¹⁹ Mercadotecnia, Philip Kotler, 3ª, p 732

La segmentación de mercado tiene varios beneficios como: identificar las necesidades más específicas para los sub mercados, focalizar mejor la estrategia de marketing, optimizar el uso de los recursos empresariales (de marketing, producción, logística y toma de decisiones), hacer publicidad efectiva , identificar un nicho que no tenga competencia directa que le permita crecer rápidamente.

En el presente estudio para segmentar el mercado se utilizará las variables: demográfica, estatus socio económico, para este caso el segmento de mercado lo determinará los microempresarios de clase media, media baja del Distrito Metropolitano.

NICHO DE MERCADO.- El nicho de mercado es una porción del segmento de mercado en la que los individuos mantienen características y necesidades homogéneas, las cuales no son cubiertas en su totalidad por la oferta general del mercado.

El nicho de mercado para el presente estudio lo determinan los microempresarios de la ciudad de Quito, los mismos que en términos generales son personas naturales de clase media y media baja.

4.1.4. Tipo de Muestra

En el caso de la presenta investigación se ha seleccionado el tipo de muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, por seleccionar una muestra de tamaño n de una población de N unidades, teniendo cada elemento una probabilidad de inclusión igual y requiere de un listado completo de la población.

Tabla 4.1 Muestreo Probabilístico

	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Aleatorio Simple	Se selecciona una muestra de tamaño n de una población de N unidades, cada elemento tiene una probabilidad de inclusión igual y conocida de n/N	Sencillo de fácil comprensión. Cálculo rápido de medidas y varianzas. Se basa en la teoría estadística, y existen paquetes informáticos para analizar los datos.	Se requiere de antemano un listado completo de toda la población. Cuando se trabaja con muestras pequeñas es posible que no respete la población adecuadamente.

Fuente: <http://html.rincondelvago.com/conceptos-y-muestreo>.

Elaborado por. Teresa Guzmán

4.1.5. Cálculo de la muestra.

El número de personas que se tiene que encuestar se llama tamaño de la muestra, el estudio de la muestra es más sencillo que el estudio de la población completa, elevando el nivel de calidad, recolección e información, una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en iguales proporciones, que están incluidas en la misma.

Para calcular el tamaño correcto de la muestra se debe tomar en consideración tres factores:

- Nivel de confianza deseado.
- El máximo error permisible por el investigador.
- La variación de la población que se estudia, en este caso se utilizará un estudio piloto.

Antes de determinar el tamaño que debe alcanzar una muestra hay que delimitar diversos factores como:

Parámetro.- Que son medidas o datos que se obtiene de la población.

Estadístico.-Datos o medidas que se obtiene sobre una muestra y por lo tanto una estimación de los parámetro.

Error muestral de estimación o estándar.- Es la diferencia entre el valor probabilístico de la muestra y su parámetro de población correspondiente. Es una medida de la variabilidad de las estimaciones de la muestra repetidas en torno al valor de la población, nos da una noción clara de hasta dónde y con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se aleja de valor que se hubiera obtenido por medio de un censo completo. Siempre se comete un error, pero la naturaleza de la investigación nos indicará hasta que medida podemos cometerlo, los resultados se someten a error muestral e intervalos de confianza que varían muestra a muestra. Varían según se calcule al principio o al final. Un estadístico será más preciso en cuanto y tanto su error es más pequeño. Podríamos decir que es la desviación de la distribución muestral de un estadístico y su finalidad.

En el presente estudio se utilizará un error muestral igual a 5 %

Nivel de confianza.- Es la probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad. Cualquier información que queremos recoger está distribuida según una ley de probabilidad (Gauss o Estudents).

El nivel de confianza es la probabilidad de que el intervalo construido en torno a un estadístico capte el verdadero valor del parámetro.

Para el presente estudio el nivel de confianza seleccionado es de 95 % que le corresponde un valor Z de +1.96.

Varianza poblacional.- Cuando una población es más homogénea la varianza es menor y el número de entrevistas necesarias para construir un modelo reducido de universo o de la población, será más pequeño.

Generalmente es un valor desconocido y hay que estimarlo a partir de datos de estudios previos, como es el estudio piloto.

Prueba piloto.- Es el método más utilizado el cual consiste en aplicar encuestas a un número reducido de personas para calcular su duración, conocer dificultades y corregir sus defectos antes de aplicar a la totalidad de la muestra.

Para efecto de este estudio se encuestó a 25 personas y se les preguntó si deseaban crédito para mejorar el desempeño de su negocio y las exigencias que admitirían para el trámite de otorgamiento, de las cuales respondieron 23 personas que si (p) y 2 que no (q) era necesario.

Se tomará en cuenta el total de microempresarios agremiados y catastrados en el Distrito Metropolitano de Quito que están ubicados en el área urbana que ascienden a 4.000 microempresarios aproximadamente, por ser una población grande es necesario encontrar una muestra representativa que nos permita inferir al total de la población.

Fórmula de la muestra:

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

Simbología:

- n = Tamaño de la muestra
- p = Probabilidad de éxito (0.95)
- q = Probabilidad de fracaso (0.05)
- N = Tamaño de la población (4000)
- e^2 = Error máximo admisible (5% = 0.05)
- Z^2 = margen de acierto (1.96)

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$
$$n = \frac{(1.96)^2(4000) \cdot (0.95) \cdot (0.05)}{(0.05)^2(4000-1) + (1.96)^2 \cdot (0.95) \cdot (0.05)}$$
$$n = \frac{729.91}{9.99 + 0.1825}$$
$$n = \frac{729.90}{10.18}$$
$$n = 75 \text{ encuestas}$$

4.1.6. La Encuesta.

“ La encuesta es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población”.²⁰

En este método se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población; otro factor importante es la secuencia en la cual las preguntas son presentadas; las preguntas iniciales deben ser sencillas e interesantes y se deben tocar desde lo general hasta lo específico.

²⁰ SABINO Carlos, El proceso de la investigación científica (1978: Pp.228)

En la presente investigación se encuestará a la población urbana de Quito específicamente en el sector donde está ubicada las Agencias de la cooperativa, comprendida entre edades de 18 a 75 años, y microempresarios; el instrumento a emplearse en esta técnica es la encuesta.

Diseño de la encuesta.

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

La muestra a la cuál va a ser aplicada la encuesta, no es seleccionada en forma aleatoria o por personas voluntarias a participar, sino es seleccionada científicamente de manera que cada persona en la población tenga una oportunidad medible de ser seleccionada.

De esta manera los resultados pueden ser proyectados con seguridad de la muestra a la población mayor, ya que se trata de una muestra representativa, es decir tiene las mismas características de la población.

LA ENCUESTA.

ENCUESTA PARA MEDIR LAS NECESIDADES DE CRÉDITO PARA EL MEJORAMIENTO DEL NEGOCIO DE LOS MICROEMPRESARIOS EN LA CIUDAD DE QUITO

Objetivo: tiene el propósito de conocer la opinión y las necesidades del microempresario.

Nota: seleccionar con una x la respuesta con la que está usted de acuerdo.

Fecha:

N° de encuesta

DATOS DEL ENCUESTADO

		ALTERNATIVAS
SEXO	Masculino	<input type="checkbox"/>
	Femenino	<input type="checkbox"/>
	Casado	<input type="checkbox"/>
ESTADO CIVIL	Soltero	<input type="checkbox"/>
	Otros	<input type="checkbox"/>
	De 18 A 35 Años	<input type="checkbox"/>
EDAD	De 36 A 55 Años	<input type="checkbox"/>
	De 55 A 70 Años	<input type="checkbox"/>
	De 71 En Adelante.	<input type="checkbox"/>
TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA.	Comercio	<input type="checkbox"/>
	Servicio	<input type="checkbox"/>
	Producción	<input type="checkbox"/>

PREGUNTAS:

1. ¿Requiere un préstamo para mejorar su negocio?
 - a) SI
 - b) NO

2. ¿En caso de acudir a un préstamo bancario para el mejoramiento de su negocio, a qué tipo de institución del sistema financiero acudiría?
 - a) Bancos
 - b) Mutualistas
 - c) Cooperativas de Ahorro
 - d) Banco de Fomento

3. ¿Qué monto necesitaría para mejorar su negocio?
 - a) De 501 a 3.000
 - b) De 3.001 a 5.000
 - c) De 5.001 a 10.000
 - d) De 10.001 a 20.000
 - e) Más de 20.000

4. ¿En qué emplearía el monto de su préstamo?
 - a) Compra de mercadería
 - b) Compra de equipo Cómputo
 - c) Compra de vehículo
 - d) Compra de maquinaria
 - e) Compra de Inmuebles
 - f) Compra de negocios

5. ¿A qué plazo solicitaría el crédito?
 - a) De 6 a 12 meses
 - b) De 1 a 3 años
 - c) De 3 a 5 años
 - d) Más de 5 años

6. ¿Qué tipo de garantía ofrecería para cubrir su deuda?
 - a) Personal sin garante
 - b) Prendaria
 - c) Hipotecaria
 - d) Personal con garante

7. ¿En caso de haber solicitado un préstamo anteriormente, por qué medio usted se informó?
 - a) Radio
 - b) Prensa escrita
 - c) Vallas publicitarias
 - d) Volantes
 - e) Oficiales de crédito
 - f) Internet

8. ¿Qué tiempo demoró el trámite para el otorgamiento del crédito desde la presentación de la documentación hasta el desembolso?
 - a) 1 a 3 días
 - b) 4 a 5 días
 - c) Más de 5 días

Gracias por su colaboración.

4.1.7. Resultados de la Investigación.

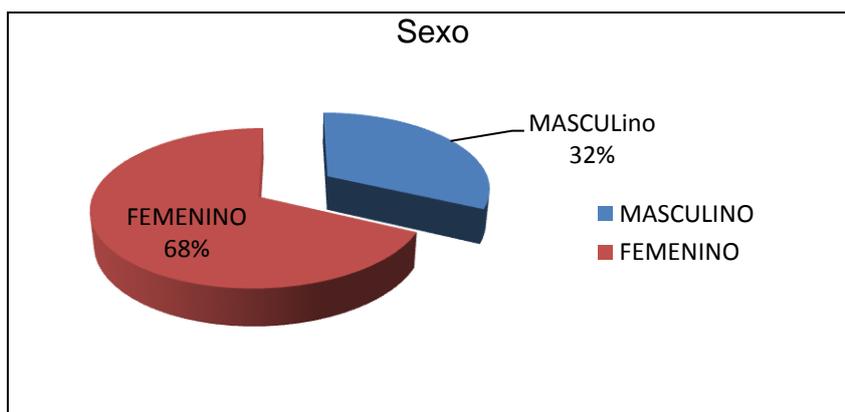
Datos del encuestado:

Tabla 4.2 sexo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
MASCULINO	24	32%
FEMENINO	51	68%
	75	100%

Elaborado: por: Teresa Guzmán

Gráfico 4.1 Sexo



Elaborado: por: Teresa Guzmán

En base a 75 encuestas aplicadas, el 68% corresponde a personas del género femenino, es decir 51 encuestados y el 32% al género masculino, equivalente a 24 encuestados.

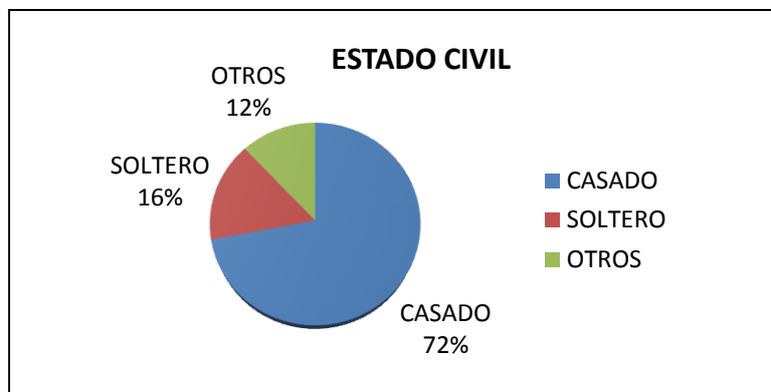
De este resultado se infiere que mayoritariamente quien administra los negocios verdaderamente son las mujeres, tal vez por su alto grado de responsabilidad, ya que son las que sustentan mayormente los problemas del hogar y no lo abandonan.

Tabla 4.3 Estado Civil

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
CASADO	54	72%
SOLTERO	12	16%
OTROS	9	12%
TOTAL:	75	100%

Elaborado: por: Teresa Guzmán

Gráfico 4.2 Estado civil



Elaborado: por: Teresa Guzmán

De las 75 personas encuestadas, el 72% de los dueños de los microempresarios son casados, es decir 54 personas, el 16% son solteros, esto es 12 personas y el 12% restante son viudos o tienen unión libre que corresponde a 9 personas.

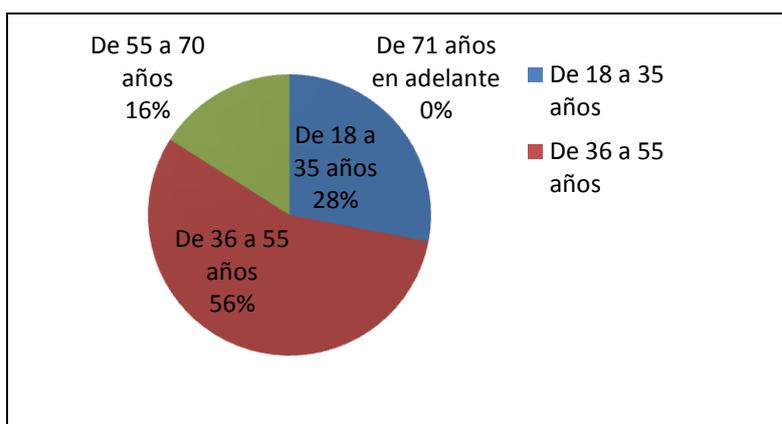
De lo encuestado se infiere que la mayoría de los microempresarios tienen estabilidad conyugal y eso favorece en el otorgamiento de cualquier crédito, debido a que las responsabilidades son compartidas, sin embargo de ellos no hay que desestimar al otro grupo de microempresarios que necesitan también líneas de crédito para mejorar el desempeño de su negocio.

Tabla 4.4 Edad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
De 18 a 35 años	21	28%
De 36 a 55 años	42	56%
De 55 a 70 años	12	16%
De 71 años en adelante	0	0%
TOTAL:	75	100%

Elaborado: por: Teresa Guzmán

Gráfico 4.3 Edad



Elaborado: por: Teresa Guzmán

De total encuestados, el 56% corresponden a microempresarios comprendidos entre 36 a 55 años, es decir 42 personas. El 28% de encuestados están comprendidos entre 18 a 35 años, es decir 21 personas. En cuanto 16% restantes están en edades entre 55 a 70 años, es decir 12 personas.

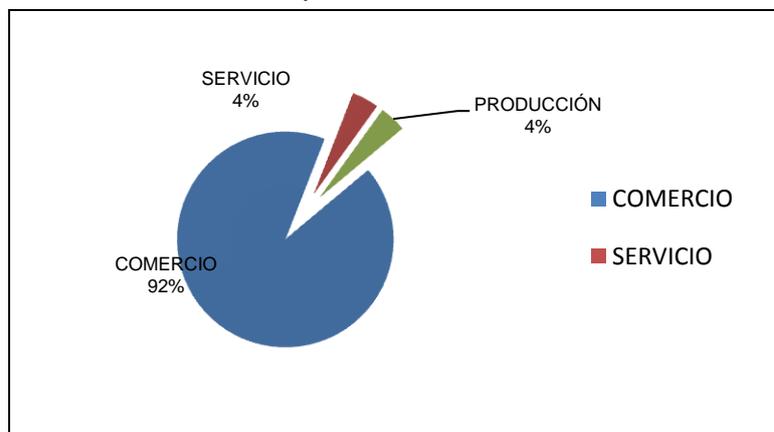
Es importante destacar que la mayoría de encuestados se encuentran en una edad productivamente madura, capaz de responder en mejores posibilidades a cualquier financiamiento otorgado, sin excluir a aquellos microempresarios jóvenes que tienen un gran potencial de generar iniciativas de negocios a futuro.

Tabla 4.5 Tipo de actividad económica de la Microempresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
COMERCIO	69	92%
SERVICIO	3	4%
PRODUCCIÓN	3	4%
TOTAL:	75	100%

Elaborado: por: Teresa Guzmán

Gráfico 4.4 Tipo de actividad económica



Elaborado: por: Teresa Guzmán

Del total encuestado, el 92% de la muestra corresponde a negocios dedicados al comercio, que corresponde a 69 personas, el 8 % restante se reparte entre actividades de producción y servicio, es decir, 6 personas.

La actividad comercial es la más representativa en negocios ubicados en el casco histórico, constituyéndose en un buen segmento a ser trabajado, la alta rotación de la mercadería es un motor que induce al endeudamiento y esta es una ventaja a tomar en cuenta en el momento del otorgamiento de un crédito.

PREGUNTAS:

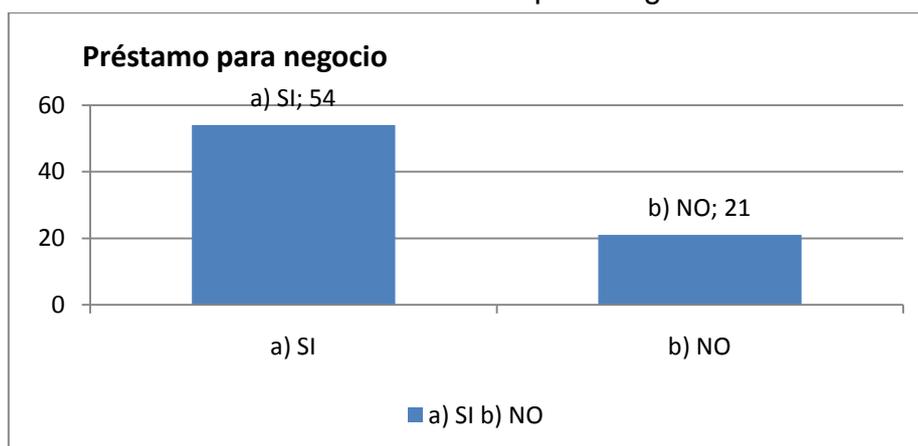
1. ¿Requiere un préstamo para mejorar su negocio?

Tabla 4.6. Préstamos para negocio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
a) SI	54	72%
b) NO	21	28%
TOTAL:	75	100%

Elaborado: por: Teresa Guzmán

Gráfico 4.5. Préstamo para negocio



Elaborado: por: Teresa Guzmán

Del total encuestado, 54 personas que representan el 72% si necesitan un crédito para su negocio y 21 personas que representan el 28% expresaron que no lo necesitan.

De lo cual se deduce que la mayoría de las personas estarían dispuestas a adquirir un crédito para mejorar las condiciones del negocio.

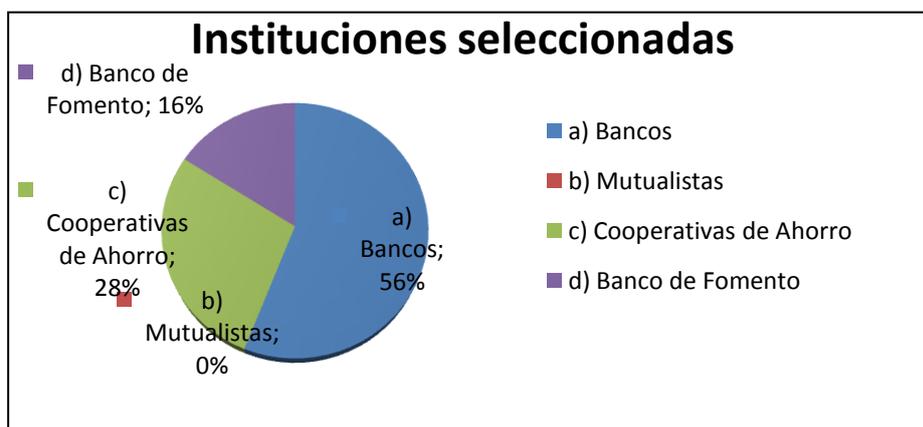
2. ¿A qué tipo de institución del sistema financiero acudiría para solicitar su préstamo?

Tabla 4.7. Instituciones seleccionadas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Bancos	42	56%
b) Mutualistas	0	0%
c) Cooperativas de Ahorro	21	28%
d) Banco de Fomento	12	16%
TOTAL:	75	100%

Elaborado: por: Teresa Guzmán

Gráfico 4.6 Instituciones seleccionadas



Elaborado: por: Teresa Guzmán

Del total encuestado y en caso de acudir a un préstamo bancario para mejorar el negocio, el 56% preferiría acudir a un banco directamente (42 personas), el 28% lo haría en una cooperativa de ahorro y crédito (21 personas) y el 16% restante lo haría en el Banco de Fomento (12 personas).

Quizá la mayoría de personas percibe que un banco daría más facilidades y agilidad en el otorgamiento de un crédito, sin embargo es muy representativo el segmento que escogió la cooperativa de ahorro y crédito como alternativa.

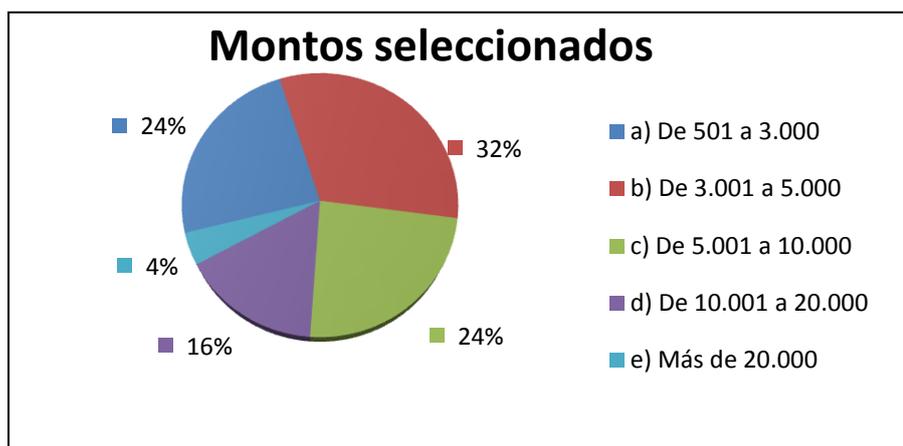
3. ¿Qué monto necesitaría para mejorar su negocio?

Tabla 4.8. Montos seleccionados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) De 501 a 3.000	18	24%
b) De 3.001 a 5.000	24	32%
c) De 5.001 a 10.000	18	24%
d) De 10.001 a 20.000	12	16%
e) Más de 20.000	3	4%
TOTAL:	75	100%

Elaborado: por: Teresa Guzmán

Gráfico 4.7 Montos seleccionados



Elaborado: por: Teresa Guzmán

Del universo encuestado, 24 personas que representan el 32% ubican su rango de necesidad de crédito entre 3000 a 5000 dólares, 18 personas que representa el 24% lo ubican entre 500 a 3000 dólares, 18 personas que representa el 24% lo ubican entre 5000 a 10000 dólares, 12 personas que representa el 16%, lo ubican entre 10000 a 20000 dólares y 3 personas que representa el 4% lo ubican en más de 20000 dólares su necesidad de crédito.

De lo cual se infiere que los microempresarios en su mayoría necesitarían crédito de bajo monto para sus requerimientos en el negocio.

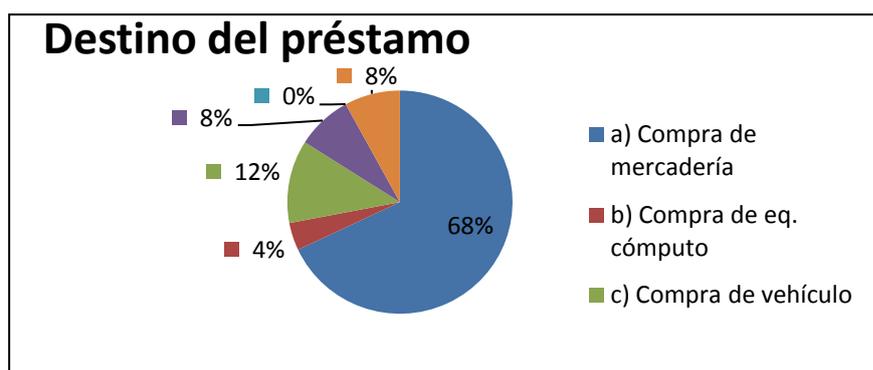
¿En qué emplearía el monto de su préstamo?

Tabla 4.9. Destino de Préstamo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Compra de mercadería	51	68%
b) Compra de eq. cómputo	3	4%
c) Compra de vehículo	9	12%
d) Compra de maquinaria	6	8%
e) Compra de Inmuebles	0	0%
f) Compra de negocios	6	8%
TOTAL:	75	100%

Elaborado: por: Teresa Guzmán

Gráfico 4.8 Destino de préstamo



Elaborado: por: Teresa Guzmán

Del total de encuestados, 51 microempresarios que representa el 68%, destinarían el crédito a la compra de mercadería, 6 microempresarios que son el 8% lo destinarían a la compra de maquinaria, otros 6 microempresarios que representa el 8% sería para comprar otro negocio, 3 microempresarios (4% de los encuestados) lo destinarían a la compra de equipo de cómputo y los restantes 9 microempresarios (12% de los encuestados) lo harían para comprar un vehículo. De lo cual se establece que la mayoría de negocios por ser de la rama comercial invertirían en comprar mercadería que representa el capital de trabajo de los comerciantes del sector.

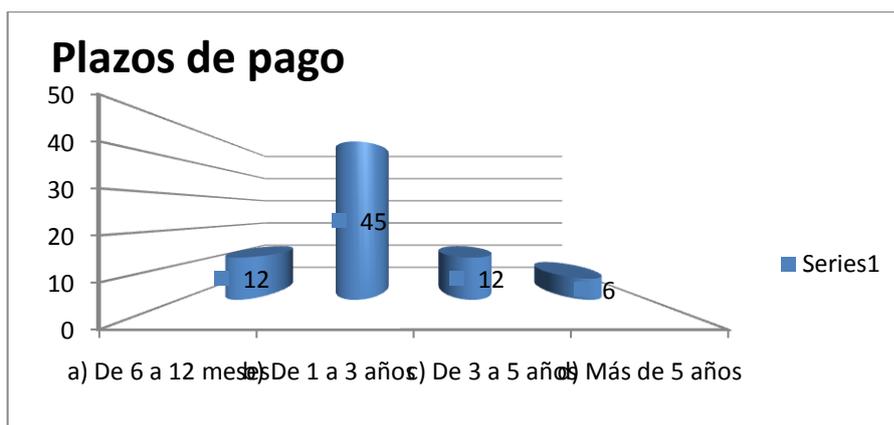
4. ¿A qué plazo solicitaría el crédito?

Tabla 4.10. Plazo de Pago

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) De 6 a 12 meses	12	16%
b) De 1 a 3 años	45	60%
c) De 3 a 5 años	12	16%
d) Más de 5 años	6	8%
TOTAL:	75	100%

Elaborado: por: Teresa Guzmán

Gráfico 4.9. Plazos de pago



Elaborado: por: Teresa Guzmán

De los encuestados, 45 personas, es decir el 60%, preferirían pagar su crédito en un lapso de 1 a 3 años; 12 personas encuestadas, es decir el 16% preferirían pagar el crédito de 3 a 5 años; 12 personas encuestadas, es decir el 16% lo prefieren pagar en un lapso de 6 a 12 meses; y, 6 personas lo harían en más de 5 años.

De lo cual se puede observar que la mayoría de negocios no les gusta plazos muy extensos, en donde la cooperativa tendría un giro permanente de créditos y esto constituye una ventaja competitiva en el mercado.

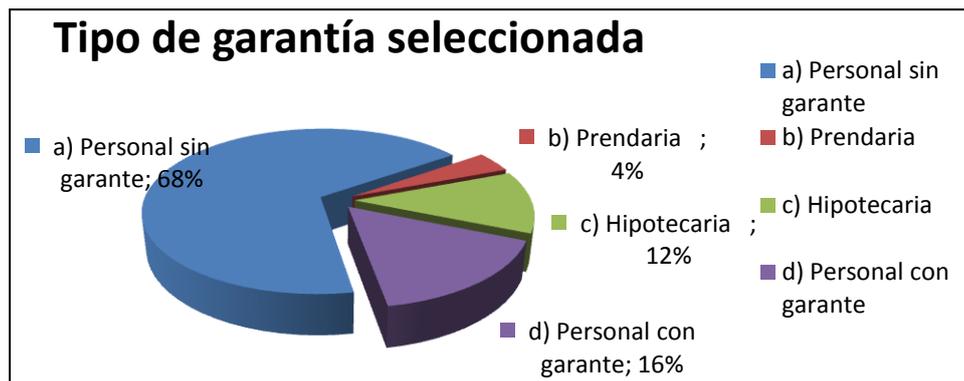
5. ¿Qué tipo de garantía ofrecería para cubrir su deuda?

Tabla 4.11. Tipo de garantía

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Personal sin garante	51	68%
b) Prendaria	3	4%
c) Hipotecaria	9	12%
d) Personal con garante	12	16%
TOTAL:	75	100%

Elaborado: por: Teresa Guzmán

Gráfico 4.10 Tipos de garantía



Elaborado: por: Teresa Guzmán

Del total encuestado, 51 personas que son el 68% de la población preferirían una garantía personal (sin garante) para respaldar su crédito, 12 personas que representan el 16% lo harían con garantía personal (con garante), 9 personas que representan el 12% lo harían con garantía hipotecaria y 3 personas que son el 4% del universo encuestado lo harían con garantía prendaria.

De este resultado se infiere que resultaría apropiado estructurar una estrategia de mercado que tome en cuenta el otorgamiento de un crédito sin necesidad de garante.

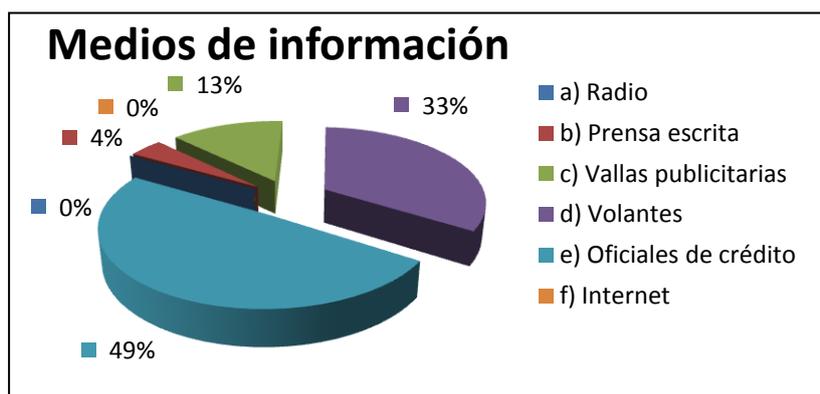
6. ¿En caso de haber solicitado un préstamo anteriormente, por qué medio usted se informó?

Tabla 4.12. Medios de Información

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Radio	0	0%
b) Prensa escrita	3	4%
c) Vallas publicitarias	10	13%
d) Volantes	25	33%
e) Oficiales de crédito	37	49%
f) Internet	0	0%
TOTAL:	75	100%

Elaborado: por: Teresa Guzmán

Gráfico 4.11. Medios de Información



Elaborado: por: Teresa Guzmán

Del total del universo encuestado, 37 personas que representa el 49% manifiestan haberse informado de las facilidades de un crédito a través de los oficiales de crédito; mientras que 3 personas que representan el 4% lo hicieron a través de prensa escrita y las restantes 25 personas (33%) lo hicieron por volantes.

De esta encuesta se deduce la importancia de la gestión hecha por los oficiales de crédito en la búsqueda de clientes, así como en el proceso de otorgamiento y seguimiento del mismo.

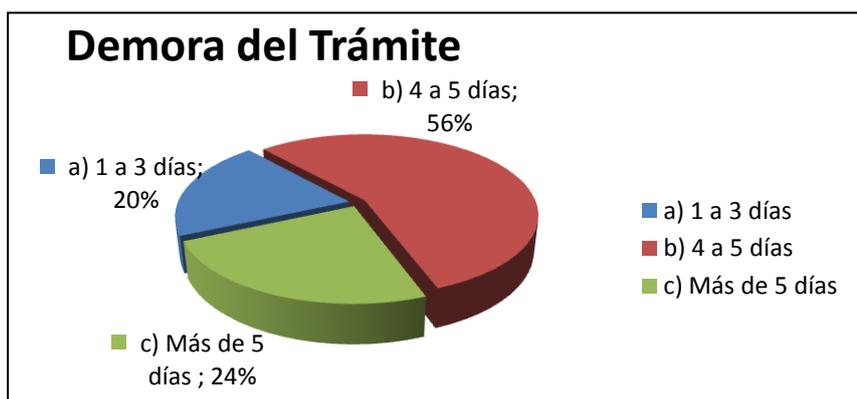
7. ¿Qué tiempo demoró el trámite para el otorgamiento del crédito desde la presentación de la documentación hasta el desembolso?

Tabla 4.13. Demora en el trámite

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) 1 a 3 días	15	20%
b) 4 a 5 días	42	56%
c) Más de 5 días	18	24%
TOTAL:	75	100%

Elaborado: por: Teresa Guzmán

Grafico 4.12. Demora de trámite



Elaborado: por: Teresa Guzmán

Del total encuestado, 18 personas que reflejan el 24% manifestaron que su trámite de otorgamiento de crédito se demoró más de 5 días; mientras que 42 personas que reflejan el 56% manifestaron que su trámite fue atendido entre 4 a 5 días y 15 personas que son el 20% manifestaron que el tiempo de demora fue de 1 a 3 días.

De esto se concluye que si se quiere competir, se debería revisar los procedimientos internos a fin de agilizar y controlar el otorgamiento, seguimiento y cobro de los créditos concedidos.

Tabla 4.14. Resumen de Tabulación de datos

PREGUNTA	Respuesta más significativa	%
Sexo	femenino	68%
Estado Civil	casado	72%
Edad	de 36 a 55 años	56%
Tipo de actividad económica de la Microempresa	comercio	92%
1. ¿Requiere un préstamo para mejorar su negocio?	a) SI	72%
2. ¿A qué tipo de institución del sistema financiero acudiría para solicitar su préstamo?	a) Bancos	56%
3. ¿Qué monto necesitaría para mejorar su negocio?	b) De 3.001 a 5.000	32%
4. ¿En qué emplearía el monto de su préstamo?	a) Compra de mercadería	68%
5. ¿A qué plazo solicitaría el crédito?	b) De 1 a 3 años	60%
6. ¿Qué tipo de garantía ofrecería para cubrir su deuda?	a) Personal sin garante	68%
7. ¿En caso de haber solicitado un préstamo anteriormente, por qué medio usted se informó?	e) Oficiales de crédito	49%
8. ¿Qué tiempo demoró el trámite para el otorgamiento del crédito desde la presentación de la documentación hasta el desembolso?	c) Más de 5 días	56%

Elaborado: por: Teresa Guzmán

En base a las encuestas aplicadas a 75 microempresarios de la ciudad de Quito, la información más relevante a tomar en cuenta es la siguiente:

El género más significativo del universo encuestado es el femenino, con estado civil casado, comprendido en una edad que va de 36 a 55 años y cuya actividad económica que desempeña su micro-negocio es el comercio.

La mayoría de los encuestados si necesitan a un crédito para mejorar o ampliar su negocio.

El monto que más encaja en las necesidades de crédito de los microempresarios entrevistados va desde 3,000 dólares a 5,000 dólares y su destino sería la compra de mercadería.

El plazo al que preferirían los microempresario pagar su deuda va en un rango de 1 a 3 años y la garantía que les parecería más atractiva es aquella en donde no se necesita garante.

De los encuestados, la mayoría ya solicitó un crédito en la cooperativa Alianza del Valle habiendo sido asistidos por los oficiales de crédito de la institución y el tiempo de trámite de un crédito para la mayoría de los encuestados fue superior a 5 días.

4.2. Mercado Meta

“Formulación de un posicionamiento competitivo para el producto y una mezcla de mercadotecnia detallada”²¹.

Posicionamiento de imagen de la cooperativa no es reconocida en el mercado. Al cliente le interesa una institución financiera fuerte por la inestabilidad económica actual, desean una entidad en la cual puedan confiar su dinero con seguridad por lo que se debe crear estrategias para ello.

En cuanto a la ventaja diferencial podríamos decir que en las oficinas no existe aglomeraciones y no ha demoras para una transacción.

²¹ Mercadotecnia, Philip Kotler, 3e, p 731

4.2.1 La demanda

"Demanda es una de las dos fuerzas que está presente en el mercado y representa la cantidad de productos o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos"²²

Es la necesidad que la población encuestada responde a fin de obtener este servicio, según hemos visto en la investigación de mercado, la oferta de créditos para negocio es del 72 % de los microempresarios consultados, por tanto podemos tomar este porcentaje de demanda como un potencial nicho de mercado para nuestra propuesta. Nuestra demanda son todos los clientes reales y potenciales de la institución.

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Para la siguiente proyección se utiliza el porcentaje de crecimiento de la población en la ciudad de Quito el cual representa en 27% anual.

Tabla 4.15 Demanda proyectada

ANÁLISIS DE LA DEMANDA PROYECTADA	
AÑOS	DEMANDA
2005	1.395.353,30
2006	1.434.073,28
2007	1.473.867,71
2008	1.514.766,40
2009	1.556.800,00
2010	1.600.000,00
2011	1.643.200,00
2012	1.687.566,40
2013	1.733.130,69
2014	1.779.925,22
2015	1.827.983,20

Elaborado por: Teresa Guzmán

²² <http://www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.htm>

4.2.2. La Oferta

“Valor total de los bienes y servicios que estarían dispuestos a producir las empresas en un período de tiempo dado. La oferta agregada es una función de los factores, la tecnología y el nivel de precios existentes”²³.

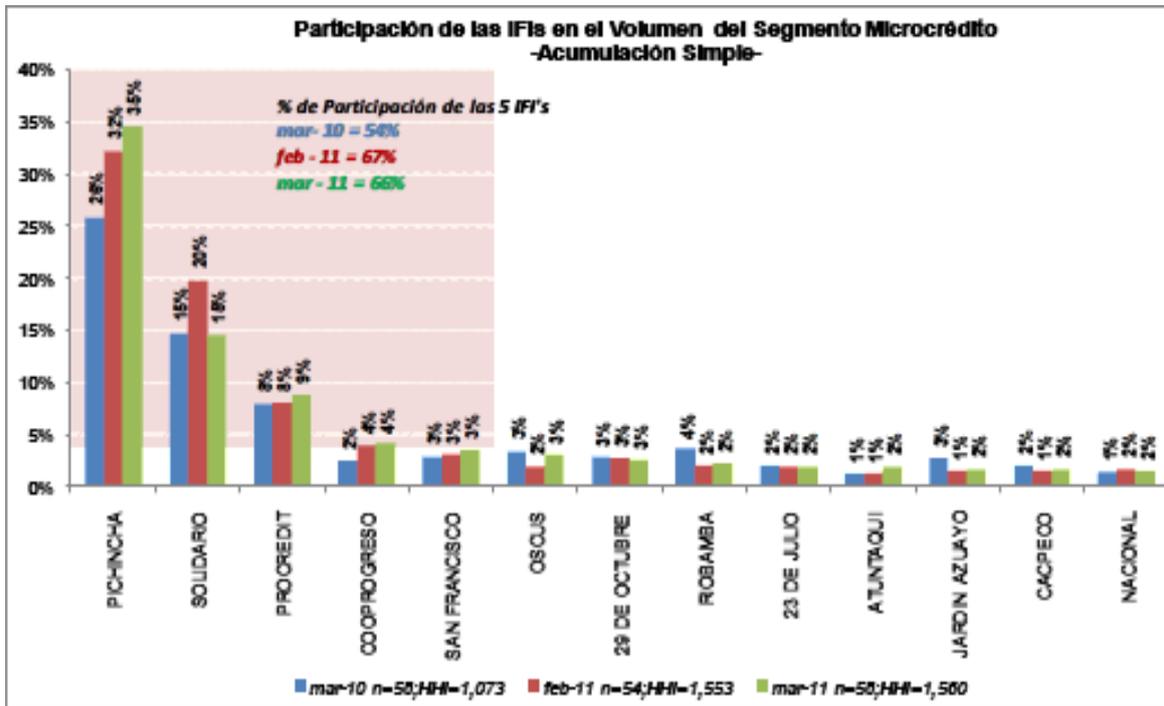
El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o mediar las cantidades o condiciones en la que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta a igual que la demanda, es función de una serie de factores, como son los precios en el mercado de producto, los apoyos gubernamentales a la producción etc.²⁴

En lo que respecta al **segmento de Microcrédito de Acumulación Simple**, el volumen de crédito destinado a este segmento en marzo 2011, se amplía en 3.5% (USD 2 millones), situándose en USD 73 millones. De otra parte, el monto promedio de crédito por operación se incrementa, ubicándose en USD 5,386 lo que equivale a 0.8%. En cuanto al número de operaciones de crédito en este segmento, presenta un aumento de 2.7%, lo que representa para el mes de marzo un total de 13,647 operaciones.

²³ Economía, Samuelson – Nordhaus, 1999, p 734

²⁴ Baca Urbina Gabriel; Evaluación de Proyectos; Editorial McGraw-Hil 2000, Cuarta Edición, pg. 43-44

Gráfico 4.13. Participación en el mercado



Fuente: Boletín del banco Central
 Elaborado por: Teresa Guzmán

OFERTA PROYECTADA.

Para obtener una oferta proyectada obtuvimos las variaciones de un año a otro siendo del 2009 al 2010 un crecimiento del 27%.

La oferta en el 2010, son los clientes actuales de la Cooperativa y cuenta con 10217.

Tabla 4.16. Oferta proyectada

ANÁLISIS DE LA OFERTA PROYECTADA	
AÑOS	OFERTA
2005	8910
2006	9157
2007	9412
2008	9673
2009	9941
2010	10217
2011	10493
2012	10776
2013	11067
2014	11366
2015	11673

Elaborado por: Teresa Guzmán

4.4.3. Demanda insatisfecha

Tabla 4.17 Demanda Insatisfecha

DEMANDA INSATISFECHA			
AÑOS	OFERTA	DEMANDA	DEMANDA INSATISFECHA
2005	8.910,20	1.395.353,30	1.386.443,10
2006	9.157,45	1.434.073,28	1.424.915,82
2007	9.411,57	1.473.867,71	1.464.456,14
2008	9.672,73	1.514.766,40	1.505.093,67
2009	9.941,14	1.556.800,00	1.546.858,86
2010	10.217,00	1.600.000,00	1.589.783,00
2011	10.492,86	1.643.200,00	1.632.707,14
2012	10.776,17	1.687.566,40	1.676.790,23
2013	11.067,12	1.733.130,69	1.722.063,57
2014	11.365,93	1.779.925,22	1.768.559,29
2015	11.672,82	1.827.983,20	1.816.310,39

Existe una demanda insatisfecha el último año 2011 de 1.589783 usuarios, siendo un resultado positivo porque es a esta población a la que llegar y satisfacer.

CAPÍTULO V

5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN DEL MICROCRÉDITO.

5.1. Diseño de una estrategia de marketing mix.

El marketing mix es un instrumento de acción del marketing, donde se determinan las distintas estrategias sobre las cuatro variables controlables por la empresa de forma planificada, para lograr los objetivos deseados en la venta de un producto o servicio específico.

Los componentes del marketing mix son:

- Producto.- Son los elementos relacionados con el producto e incluye bienes y servicios.
- Precio.-Es el valor del producto bien o servicio.
- Plaza (o distribución).- se refiere a la entrega del producto.
- Promoción (o comunicación, impulsión).-Es la entrega de el mensaje.

5.1.1. PRODUCTO

Definición de producto

Claudio Soriano en su libro *“MARKETING MIX: CONCEPTOS, ESTRATEGIAS Y APLICACIONES”*, página 9, define al producto como *“todo elemento, tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en el mercado”*.

Desde una perspectiva de marketing, una de las definiciones propuestas por la American Marketing Association (A.M.A.) para el término producto, dice: "Conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos

tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y organizacionales".

5.1.1.1 Clasificación de los productos

A continuación se ha desarrollado una tabla donde se puede apreciar la clasificación general de los productos.

Tabla 5.1 Clasificación de productos

Clasificación general de los productos		
Según su transformación física	Materia prima	Extraídos de la naturaleza
		Bajo costo
		Se vende en grandes volúmenes
	Bienes semi-industriales	Se produce en masa
		No tienen alto valor agregado
		Son de producción simple
	Bienes industriales	alto valor agregado
		Tecnología media-alta
		Requieren diversos procesos de transformación
	Bienes de tecnología de punta	Bienes súper especializados
		Consumo restringido y que generalmente se utilizan en labores de alta tecnología
		Esta categoría nace ante los grandes avances tecnológicos recientes
Según el tipo de uso o mercado destino	Bienes de consumo final.- Suplen una necesidad inmediata para ser utilizados o disfrutados inmediatamente	Artículos unitarios
		Artículos sujetos a proceso de compra
		Artículos especializados o de lujo
	Bienes de consumo intermedio.- son aquellos bienes que sirven para mantener, reparar o producir nuevas cosas.	
	Bienes de consumo industrial.- Son bienes que están destinados a ser adquiridos para consumo de las empresas sirven para mantener, reparar o producir nuevas cosas.	
	Bienes de consumo personal.- Bienes destinados a consumo de las personas	
	Cubren necesidades básicas tales como los alimentos	
Generalmente su decisión de compra es sencilla de tomar		
Son aquellos que requieren una decisión de compra y un capital ahorrado para su uso		
Productos de consumo generalmente únicos y que requieren un esfuerzo de compra adicional		

Fuente: "Principios de Marketing", (2006) Esteban Talaya, Segunda edición, p. 387
Elaborado por: Teresa Guzmán

5.1.1.2. Atributos del producto

Son todas las cualidades que posee el producto y que lo caracterizan en el mercado dándole una imagen propia o particular; los principales atributos son: **Características físicas.**- Son las cualidades propias y particulares que componen el producto, con el que la empresa busca satisfacer las necesidades del consumidor.

Marca.- “Es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifican al producto de un vendedor específico, y lo diferencian de entre sus competidores.”

Etiqueta.- Las etiquetas desempeñan diversas funciones, entre ellas: identifican el producto o la marca, lo gradúan, lo describen, y lo promocionan. Las etiquetas también pasan de moda y es necesario renovarlas o modernizarlas.

Empaque.- Son las actividades de diseño y fabricación del contenedor del producto, que pueden clasificarse en tres dimensiones: *envase primario* (es aquel que guarda el producto directamente), *envase secundario* (caja donde se guarda o protege el producto) y el *envase de transporte o embalaje* (envases donde se guarda el producto de forma masiva y que lo protege para su transporte masivo).

Presentación.- Es la forma como se muestra el producto al consumidor y que puede incidir en su decisión de compra desde la perspectiva psicológica.

5.1.1.3. Características del producto ²⁵

Son todas las características que conforman el producto, que aportan alguna utilidad al consumidor, y que se perciben por él como tal; es decir, la capacidad de satisfacer algunas necesidades que tiene el consumidor.

²⁵ Fundamentos de Marketing de servicios. K Douglas Hoffman. Edición Segunda. pág. 168

Tabla 5.2 Características del producto

Características de los productos			
Criterios	Tipos	Definición	Ejemplo
Según la naturaleza del producto	Tangibles	Hacen referencia a aspectos como tamaño, color, diseño, etc.	Prendas de vestir, automóviles, casas, etc.
	Intangible	servicios complementarios al producto	Garantías, mantenimiento, servicio post-venta, etc.
	Grado de subjetividad	Vienen determinados por características especiales como la calidad, la belleza, el prestigio	El ejemplo más común y claro son las marcas (Coca-cola)
Estos responden a la forma personal con que cada consumidor mira el producto		Las mini computadoras (Notebooks) que enfrentan a las portátiles	
utilidad que reportan al cliente	Funcionales	Permiten mayor eficiencia en su uso	Porta, que lidera el mercado de telefonía celular en el Ecuador
		Facilitan su empleo	
		Incrementan su duración	
		Garantizan su seguridad	
	Identificativos	Permiten diferenciar un producto del resto de la competencia. El principal elemento indicativo es la marca	Relojes de marca (rolex), autos de lujo, joyas, etc.
Estéticos	permiten al consumidor disfrutar la posesión del producto, o alcanzar determinado estatus en el entorno social		
Según su carácter diferenciador	Genéricos	Definen a una categoría de producto y tienen un carácter excluyente de forma que el tenerlos o no determina la pertenencia a una categoría u otra	La carne en una carnicería de la localidad
			Las galletas de animalitos que se vende al peso en navidad
	Esperados	Productos que sin ser necesarios el consumidor espera	Los autos Roll Royce
Complementarios	Se ofrecen en el producto como extras. El consumidor no los espera, pero permiten mejorar su grado de satisfacción	en navidad las tiendas comerciales ofrecen obsequios a sus clientes por sus compras	

Fuente: GODAS, Luis. (2006) "El producto. Tipos, atributos y diferenciación", artículo PDF de OFFARM
 Elaborado por: Teresa Guzmán

5.1.1.4. Ciclo de vida del producto

El producto tiene 4 fases que atraviesa durante su ciclo de vida; estos son:

Introducción (desarrollo).- Se presenta por primera vez un producto en el mercado y las ventas son lentas, a pesar de que si existe una introducción con campañas de marketing, las ventas sobrepasan las expectativas.

Crecimiento.- La demanda comienza a incrementarse aumentando la cuota del mercado del producto, los clientes sienten los beneficios del producto.

Madurez.- Se nivela la demanda y su crecimiento es mínimo porque se debe a las reposiciones del producto, así como por la aparición de nuevos competidores que ofrecen el mismo producto o productos sustitutos con precios menores o mayor valor agregado.

Declive.- El producto empieza a perder su atractivo y las ventas comienzan a decrecer. La competencia empieza a despojar al producto del mercado y la producción deja de ser atractiva para las organizaciones.

5.1.2. SERVICIO

Definición de servicio

Existen un sin número de definiciones para los servicios, entre ellos se puede citar: “La producción de “bienes”, consiste en productos materiales que son típicamente almacenables y transportables. La producción de “servicios”, resulta en actividades que no son almacenables y usualmente requieren de la interacción directa con el consumidor (Stanback, 1979).” “... los servicios son actividades económicas que se proporcionan durante cierto tiempo, en determinado lugar y que producen un cambio útil en o para el recipiente del servicio. Estos son realizados por: a) La acción del productor para el recipiente; b) El recipiente proporciona parte del trabajo; c) el recipiente y el productor actúan en la elaboración del servicio (Riddle, citado en Nicolaidis, 1989).”

5.1.2.1. Clasificación de los servicios

Tabla 5.3 Clasificación de servicios

Clasificación de servicios			
Criterios	Tipos	Definición	Ejemplo
SEGÚN LA NATURALEZA	Salud	Dirigidos a mejorar, mantener o precautelar el bienestar biológico de las personas.	Hospitales, clínicas, centros de salud, laboratorios, etc.
	Financieros	Proporcionan medios y facilidades económicas a personas o empresas.	Bancos, mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito, etc.
	Profesionales	Lo brindan personas especializadas en áreas específicas.	Médicos, arquitectos, consultores, investigadores, etc.
	De hostería, viajes y turismo	Buscan la recreación, diversión y descanso de las personas en lugares específicos.	Hoteles, hosterías, centros turísticos, agencias de turismo, etc.
	Relacionados con el deporte, el arte y la diversión.	Buscan diversión y recreación de las personas.	Discotecas, bares, estadios, museos, teatros, etc.
	Proporcionados por los poderes públicos, semipúblicos y organizaciones sin ánimos de lucro	Pretenden ofrecer servicios a la sociedad sin buscar obtener utilidades por su participación.	Seguridad pública (Policía), Municipios, Servicio de Rentas Internas, etc.
	De distribución, alquiler y leasing.	Brindan a las personas o empresas, facilidades para adquirir ciertos productos de manera temporal.	Couriers, rentadoras de vehículos, alquiler de aeronaves, etc.
	De educación e investigación	Proporciona conocimiento, capacitación y desarrollo de las capacidades humanas en el conocimiento.	Universidades, colegios, escuelas, centros de capacitación, centros de investigación y desarrollo, etc
	De telecomunicaciones	Desarrolla la comunicación masiva.	Televisión, radio, internet, telefonía, prensa escrita, etc.
POR EL SECTOR DE ACTIVIDAD	Personales y de reparación o mantenimiento.	Brinda servicio especializado dirigido a productos específicos que el cliente adquiere.	Talleres de servicio técnico, asesorías personales, etc.
	De distribución	Persiguen en poner en contacto a los productores con los consumidores.	Servicios de transporte, comercio y comunicaciones
	De producción	Se suministra a las empresas o a los consumidores.	Servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, ingeniería y arquitectura, jurídicos, etc
	Sociales	Se prestan a las personas de forma colectiva.	Atención médica, educación, postales.
POR FUNCION	Personales	Sus destinatarios son las personas físicas.	Restauración, Reparaciones, Asesoramiento, Servicio doméstico, lavandería, peluquería, diversiones, etc.
	De gestión y dirección empresarial	Dirigidos a desarrollar las capacidades y competencias de las organizaciones.	Auditoría o consultoría en general, servicios jurídicos, etc.
	De producción	Servicio especializado dirigido a productos específicos que el cliente posee.	Reparaciones, mantenimiento, ingeniería y servicios técnicos en general.
	De información y comunicación.	Dirigido a mejorar y sistematizar las áreas de la empresa.	Servicios informáticos, internet, asesoría informática, diseño de programas, etc.
	De investigación o estudios contratados para desarrollar productos.	Personas capacitadas que cumplen funciones específicas en base a su conocimiento.	Investigación de empresas o personas, desarrollo de proyectos urbanísticos, decoración, etc.
	De personal	Destinados a seleccionar y formar al factor trabajo en las empresas.	Consultorías, empresas de desarrollo del talento humano, etc.
	De ventas	Destinados a buscar medios, tácticas o estrategias para el incremento de las ventas.	Investigadores de mercados, desarrollo de campañas de comunicación, marketing directo, diseño gráfico, etc.
Servicios operativos	Servicios especiales que permiten mantener y desarrollar una empresa.	Limpieza, vigilancia o seguridad, etc.	

Fuente: GODAS, Luis. (2006) "El producto. Tipos, atributos y diferenciación", artículo PDF de OFFARM
 Elaborado por: Teresa Guzmán

No existen criterios únicos para la clasificación de los servicios, ya que no son productos tangibles que presenten características únicas, sino por el contrario, los servicios dependen en gran parte de la percepción que obtiene el consumidor o usuario de los mismos. A continuación, se citan algunas clasificaciones según varios criterios.

5.1.2.2. Características de los servicios

Existen cuatro características de los servicios que deben considerarse y que los diferencian de los productos

Intangibilidad.- Los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse, ni olerse antes de la compra.

Inseparabilidad.- Los servicios no pueden separarse de sus proveedores.

Variabilidad.- La calidad de los servicios depende de quien los presta, cuándo, dónde y cómo.

Imperdurabilidad.- Los servicios no pueden almacenarse para venderse o usarse después.

5.1.2.3. Componentes de los servicios

Existen cuatro componentes básicos de los servicios que son:

Recursos humanos.- Los servicios se caracterizan por la gran interactividad entre los clientes y la empresa a través de sus empleados. El recurso humano de la organización, son quienes formarán gran parte de la imagen de la organización o el servicio hacia el cliente. Por ejemplo, el mesero de un restaurante, al momento de tomar los pedidos, su preocupación por el servicio, el momento de llevar la cuenta, etc.

Equipos.- Son los medios por los cuales se puede brindar ciertos servicios y que a veces “reemplazan a las personas”, así mismo, de ellos depende gran parte de

la imagen que el cliente percibe del producto y de la organización. Por ejemplo, los cajeros automáticos, que reemplazan a los cajeros de ventanillas, ofreciendo servicios parecidos.

Infraestructura.- La infraestructura es parte de la imagen que percibe el cliente de manera directa, y forman parte de la decisión de compra de los servicios. Por ejemplo, los servicios hoteleros dependen de gran manera de su infraestructura, sin desmerecer los demás componentes.

Procesos.- Son la parte invisible por parte del cliente, pero que percibe como agilidad, rapidez, calidad, eficiencia, etc.

5.1.2.4. Importancia de los servicios en la economía del país²⁶

Hoy, es posible hablar de empresas únicamente de servicios, pero es imposible hablar de empresas que se dediquen solamente a la producción. Los servicios están presentes en todas las actividades comerciales, por lo tanto son indispensables para el desarrollo económico de cualquier empresa y país.

El Ecuador actualmente posee tasas de desempleo y subempleo, muy elevadas, que alcanzan el 60%. Las personas que se ubican en estas zonas “*laborales*”, se dedican a actividades directamente relacionadas con los servicios.

El Ecuador, se caracteriza por ser un país muy dedicado al servicio, llegando a constituirse el mercado de los *servicios turísticos* en una de las principales fuerzas de ingreso a nivel nacional, recibiendo gran apoyo por el gobierno actual.

²⁶ Fuente: LOPEZ, Carlos. (2001) “SERVICIO AL CLIENTE”, <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no13/10componentes.htm>, consultado el 22 de enero 2011.

5.1.2.5. Atributos de los servicios

Al igual que los productos y a pesar de su “intangibilidad” los servicios poseen atributos que pueden ser percibidos por los consumidores. En la siguiente tabla, se puede apreciar algunos de ellos:

Tabla 5.4. Atributos del buen servicio

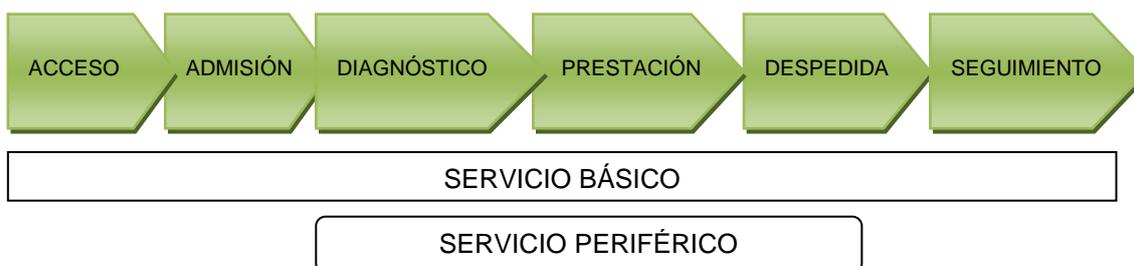
Atributos del buen servicio		
Tipos	Definición	Tipología de servicios
Credibilidad	Va de la mano de la seguridad. La seguridad absoluta, crea un ambiente de confianza, además se debe ser veraz y honesto.	No sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta
Seguridad	Sólo está bien cubierta cuando se puede decir que se brinda al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.	Capacidades para brindar lo ofrecido al cliente.
Comunicación	Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya se ha cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente – empresa.	Información en lenguaje claro para el cliente y estar presto a responder ante cualquier inquietud.
Accesibilidad	Para dar un excelente servicio se debe tener varias vías de contacto con el cliente. Además, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que los clientes han detectado.	Buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web (si se cuenta con él), línea 800, etc.
Fiabilidad	Es la capacidad de una organización para ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratiempos ni problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.	Servicios “just in time” de entrega de paquetes, etc.
Comprensión	Mantener una buena comunicación que permita saber qué desea el cliente, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponerse en su lugar.	Servicios sociales, servicios funerarios, etc.
Interés	Buena predisposición y voluntad para dar a los consumidores un servicio puntual, rápido y de calidad, que posea valores agregados inesperados por el cliente.	Servicios de seguros, servicios hospitalarios, etc.
Competencia	Estar capacitado para brindar los servicios que se ofrece.	Servicios de asesorías empresariales, consultorías, etc.
Cortesía	Dar un excelente trato y brindar una gran atención al cliente.	Atención, simpatía, respeto, amabilidad del personal, etc.
Tangibles	Parte visible de la oferta.	Mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

Fuente: GODAS, Luis. (2006) “El producto. Tipos, atributos y diferenciación”, artículo PDF de OFFARM
Elaborado por: Teresa Guzmán

5.1.2.6. Esquema del servicio

Todos los servicios tienen una estructura básica, que se aplica y desglosa en función de su operación. El diagrama que se detalla a continuación permite identificar tres aspectos clave que son: *Servicios de apoyo* (servicios que contribuyen a brindar el servicio de la empresa); *Proceso del servicio* (actividades que realiza el cliente que recibe el servicio); *Servicio básico* (servicio que ofrece directamente la empresa); y, *Servicios periféricos* (servicios que sirven de soporte directo al servicio principal).

Esquema general del servicio



5.1.2.7. Estrategias de servicio²⁷

Existen cinco posibilidades de desarrollo para los servicios (actuales, modificados, ampliados, nuevos que se presentan mediante una tecnología relacionada con ellos y nuevos que emplean alguna tecnología ajena a ellos). Estos servicios pueden presentarse ante mercados actuales, nuevos o relacionados con proveedores o distribuidores de algún recurso necesario para prestar su servicio.

²⁷ Fuente: GRANDE, Idelfonso. (2005) "MARKETING DE LOS SERVICIOS", Cuarta Edición, Editorial ESIC, p. 188

Tabla 5.5 Estrategias de desarrollo de servicios

SERVICIO	PRESENTE	MODIFICACIÓN DEL SERVICIO: Calidad, Estilo, Prestaciones, etc.	AMPLIACIÓN DEL SERVICIO: Variedad, tamaño, etc.	Nuevos servicios con tecnología relacionada	Nuevos servicios basados en otras tecnologías
MERCADO					
PRESENTE	Estrategias de penetración en el mercado	Estrategias de reformulación o mejora de servicio	Estrategias de extensión de gama de personas	Estrategias de desarrollo de servicios	Estrategias de diversificación lateral de servicios
NUEVO	Estrategias de desarrollo en el mercado	Estrategias de ampliación de mercado	Estrategias de segmentación y de diferenciación	Estrategias de diversificación de servicios	Estrategias de diversificación longitudinal de servicio
RECURSOS Y/O DISTRIBUCIÓN			Estrategias de integración hacia adelante y atrás		

Elaborado por: Teresa Guzmán

La Estrategia de penetración de mercado, mejora su posicionamiento en los mercados actuales con los productos vigentes, lo que permitirá aumentar las ventas y su cuota de participación en el mercado.

Para conseguir este objetivo se pueden emplear métodos como promociones en ventas, descuentos o precios atractivos, con la finalidad que los consumidores prefieran los productos que la Cooperativa ofrece frente a los de la competencia, de esta forma aumentará la frecuencia y volumen de compra.

Estrategia de desarrollo de productos, mediante la modificación, innovación o mejoras a productos existentes.

5.1.2.8. Cuadros comparativos de las estrategias de los servicios

A continuación se detallan las diferentes estrategias a considerarse y su aplicación práctica en la cooperativa Alianza del Valle.

Tabla 5.6. Estrategias de penetración en el mercado

Estrategia	Definición de la estrategia	Cuándo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación o NO en la Cooperativa
Estrategias de penetración en el mercado.	Potenciar servicios actuales en los mercados donde se actúa.	Los mercados existentes no están saturados con servicios específicos.	Añadiendo valores adicionales a los servicios actuales, volviéndolos más atractivos y generosos.	La competencia puede imitar sin mayor esfuerzo.	ES APLICABLE La Cooperativa Alianza del Valle aplicará esta estrategia, valiéndose de actividades publicitarias a nivel local, informando los beneficios y ventajas de ser un socio activo, creando un atractivo servicio financiero que permita captar nuevos clientes.
		Cuando se puede aumentar la tasa de consumo de los clientes presentes.		Se enfoca en el mercado actual, con servicios actuales.	
		Cuando las partes de mercado de los competidores ha disminuido, pero a la vez las ventas de la industria ha ido aumentando.	Posibilidad de obtener una posición dominante en el mercado y con ello disminuir el interés de los competidores potenciales.	Alto costo de implementación.	
		Aplicable en un mercado sensible al precio.			

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.7. Estrategia de desarrollo de mercado

Estrategia	Definición de la estrategia	Cuándo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación o NO en la Cooperativa
Estrategia de desarrollo de mercado	Ofrecer servicios actuales en mercados nuevos.	Empresas que consideran que el servicio que brindan ha abarcado el mercado potencial.	Ingreso a nuevas zonas, regiones o países.	Altos costos de implementación de la estrategia.	ES APLICABLE. La Cooperativa Alianza del Valle puede desarrollar su mercado, puesto está previsto ampliar y fortalecer su plan de servicios financieros hacia nuevos segmentos de mercado.
		Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.	Creación de nuevos segmentos objetivos.		
		Cuando existan mercados inexplorados o poco saturados.	Se apoyan en el marketing y en la distribución de la propia empresa.	Impacto con barreras de entrada en los nuevos segmentos, zonas, regiones o países donde se desea ingresar.	
		Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor extensión.	Expansión geográfica.		
		Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.	Creación de redes exclusivas.		

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.8. Reformulación o mejora del servicio

Estrategia	Definición de la estrategia	Cuándo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación o NO en la Cooperativa
Reformulación o mejora del servicio	Mejorar la calidad del proceso de prestación del servicio que se ofrece.	La organización compite en una industria que crece lentamente o nada.	Puede revertir la disminución de rentabilidad.	Altos costos de aplicación.	ES APLICABLE. La Cooperativa Alianza del Valle aplicará esta estrategia, actualizando su portafolio de servicios, fomentando el desarrollo tecnológico y mejorando los procedimientos de concesión y otorgamiento de los créditos.
		Servicios nuevos, pueden ofrecerse a precios muy competitivos.	Aprovecha los puntos fuertes de la empresa.	Existencia de un alto riesgo de no aceptación en el mercado.	
		Los servicios que se ofrecen empiezan su etapa de declive, en su ciclo de vida.	Atrae nuevos clientes.	No se recupera la inversión en el corto o mediano plazo.	
		Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor extensión.	Redistribución de la inversión.		

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.9. Ampliación de mercados

Estrategia	Definición de la estrategia	Cuándo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación o NO en la Cooperativa
Ampliación de mercados	Ofrecer servicios modificados en mercados nuevos.	Los servicios modificados pueden convertirse en ventaja competitiva ante los competidores.	Los beneficios de ser innovadores.	Altos costos de implementación de la estrategia.	ES APLICABLE. La Cooperativa Alianza del Valle si puede ampliar su mercado, puesto que así lo confirma el sondeo de datos obtenidos anteriormente
		Cuando existan mercados inexplorados o poco saturados y los servicios que se ofrecen empiezan su etapa de declive, en su ciclo de vida.	Creación de nuevos segmentos.	La competencia imita rápidamente.	
		Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos capaces de dirigir y diseñar nuevos productos en mercados inexplorados.	Se apoyan en el marketing y en la distribución de la propia empresa.	Grandes pérdidas si se ingresa en mercados poco estudiados.	
			Expansión geográfica. Creación de redes exclusivas.		

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.10. Segmentación de Mercados y diferenciación

Estrategia	Definición de la estrategia	Cuándo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación o NO en la Cooperativa
Segmentación de Mercados y diferenciación	Dirigirse a grupos de consumidores homogéneos desde el punto de vista de sus características que condicionan sus necesidades o deseos.	La empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente, sin perder el control de sus otros sectores donde participa	Una diferenciación en el segmento elegido para volverlo atractivo.	La concentración puede causar la desatención de segmentos que pueden ser representativos para la empresa.	ES APLICABLE La Cooperativa Alianza del Valle aplicará esta estrategia, enfocando los esfuerzos de marketing y publicidad en el mercado más representativo, que son los microempresarios de entre 30 y 60 años de edad.
			Atraer clientes clave.	Implica limitaciones en cuanto a la participación de mercado.	
				Si no se estudia adecuadamente al mercado que se va a dirigir, puede arrojar grandes pérdidas.	

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.11. Desarrollo de servicios

Estrategia	Definición de la estrategia	Cómo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación o NO en la Cooperativa
Desarrollo de servicios	Consiste en ofrecer servicios nuevos aplicando tecnologías relacionadas con los servicios que prestan.	Existen espacios prolongados de inactividad o espera, que pueden ser utilizados para obtener beneficios adicionales.	Aprovecha tiempos o espacios que están desperdiciados.	Tecnología inadecuada puede disminuir la intención de servicio.	ES APLICABLE. La Cooperativa Alianza del Valle aplicará esta estrategia, implementando el uso del internet.
		Existe tecnología adecuada para los servicios que se brindan actualmente.	Mejora el servicio al cliente ampliando su capacidad de atención.	Se necesita de espacios específicos para desarrollar el servicio con la nueva tecnología.	
			Mejora la comodidad y percepción del cliente en la empresa.		
Estrategias generales de diversificación de servicios	Consiste en introducirse en mercados nuevos aplicando la misma tecnología relacionada con los servicios que se presta.	Existen varias empresas con interés en conformar grupos estratégicos en un mismo sector industrial.	Aplicación de alianzas estratégicas.	De las empresas aliadas también depende la percepción de servicio que recibe el cliente.	ES APLICABLE. La Cooperativa si puede desarrollar su mercado, puesto que existen alianzas estratégicas vigentes y por hacer.
			Se amplía los frentes de participación de mercado.		
			Se puede aprovechar la imagen de empresas más grandes.		

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.12. Diversificación longitudinal

Estrategia	Definición de la estrategia	Cuándo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación o NO en la Cooperativa
Diversificación longitudinal	Las empresas prestan sus servicios utilizando tecnología adaptada para ello, pero distinta de la que necesitan.	Posee capacidades tecnológicas que permitan llegar al mercado por caminos distintos.	Ampliación de recursos.	Altos niveles de creatividad y capacitación en el personal que maneje la tecnología adaptada, ya que es diferente a la del servicio que se presta.	ES APLICABLE. La Cooperativa Alianza del Valle si puede aplicar esta estrategia ya que puede realizar alianzas comerciales con diferentes organizaciones.
			Innovación en el servicio.		
			Atractivo al cliente por que el servicio deja de ser parecido al común del mercado.		

Elaborado por: Teresa Guzmán

5.1.3. Precio

Definición de precio

A pesar de que los precios han sido establecidos a lo largo de la historia por procesos directos entre compradores y vendedores, las técnicas y los tipos de mercados que se han desarrollado a la par de la evolución tecnológica, han obligado a los mercadólogos a buscar estrategias para obtener ventajas competitivas con este elemento del marketing mix, logrando incrementar su cuota de mercado y la supervivencia de las empresas.

Existen un sin número de conceptos que definen al precio como uno de los elementos importantes y decisivos en el proceso de selección y compra de un producto o servicio.

“El precio es la cantidad de unidades monetarias que pagamos a cambio de adquirir un producto o servicio.

Es la variable de marketing mix, que definitivamente impacta más en las operaciones de captación de efectivo de una compañía, que cualquier otra variable; y por consiguiente en el nivel de utilidades recibidas”.

5.1.3.1. Estrategias de fijación de precios

Existen varias estrategias de fijación de precios que pueden ser empleadas por las empresas, a continuación se detallan a ellas de manera general.

Tabla 5.13. Estrategias de fijación de precio

Estrategias de fijación de precios		
Estrategias diferenciales	Precios fijos o variables	Tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores que conforman el mercado, aplicando diferentes niveles de precios para los diferentes segmentos del mercado identificados por la empresa.
	Descuentos aleatorios (ofertas)	
	Descuentos periódicos (rebajas)	
	Descuentos en segundo mercado	
	Descuentos por pronto pago	
	Descuentos por volumen	
	Precio profesional	
	Precio ético	
Estrategias Competitivas	Precio igual al de la competencia	La atención está centrada en lo que hacen los competidores en el mercado.
	Precio más alta que la competencia	
	Precio más bajo que la competencia	
Estrategias psicológicas	Precio acostumbrado o habitual	Considera aspectos psicológicos del precio y no solo los económicos, porque el precio se utiliza para decir algo del producto.
	Precio de prestigio	
	Precio redondeado o precio par	
	Precio impar	
Estrategias de precios para líneas de productos	Estrategia de líder en pérdidas	La dirección de la empresa debe decidir cuál debe ser la diferencia de precio entre los diferentes escalones de una línea de productos.
	Precio de paquete	
	Precio de productos cautivos	
	Precios en dos partes	
	Precio único	
	Precio a subproductos	
Estrategias de precios para nuevos productos	Descremación, tamizado o desnatado gradual del mercado	Los precios de los productos, se establecen de acuerdo a la fase del ciclo de vida que este atraviesa. Los productos nuevos (en su fase introductoria) atraviesan el proceso más difícil.
	Precio de selección	
	Precio de penetración o introducción	

Elaborado por: Teresa Guzmán

5.1.3.2. Métodos de fijación de precios

Es muy importante conocer tanto a los clientes, costos y competidores, antes de fijar un precio. Es muy importante tener como referencia de implementación a los precios de los competidores y de los productos sustitutos, solo se obvia ésta consideración cuando hablamos de productos totalmente nuevos.

Es así que existen seis métodos que Philip Kotler cita para la fijación de precios; estos son:

Tabla 5.14. Métodos de fijación de precios

Método de fijación de precios		
MÉTODO	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Fijación de precios mediante márgenes.	Es el método más sencillo, ya que consiste en agrupar un margen estándar al costo del producto.	Empresas constructoras que calculan el precio total del proyecto y le añaden un margen de ganancia.
Fijación de precios para obtener rendimiento de la inversión.	Consiste en calcular el precio que arroja la tasa deseada de rendimiento sobre la inversión.	Por lo general la aplican grandes Por lo general la aplican grandes fija precios para sus vehículos de tal manera que le permita lograr una recuperación de su inversión entre 15% y 20%.
Fijación de precios basada en el valor percibido.	Las empresas deben entregar el valor que promete su propuesta, y los consumidores deben percibir ese mismo valor (imagen, garantía, canales de distribución, etc.). Se puede utilizar otros elementos del marketing mix para comunicar y fortalecerse en la mente de los consumidores.	Empresas que ofrecen productos de calidad con precios mayores a los de su competencia y justifican sus precios. Como Caterpillar, HP, Roll Volvo, etc.
Fijación de precios basada en el valor	Consiste en conseguir clientes leales ofreciendo precios relativamente bajos por una oferta de calidad.	Empresas de calidad han logrado reducir sus precios sin perder su calidad. En Ecuador podemos hablar de LAN Ecuador.
Fijación de precios basada en la competencia.	Las empresas establecen sus precios en relación a los de la competencia.	Las gasolineras difieren en centavos entre sí.
Fijación de precios mediante subastas.	Esta es una estrategia que se ha desarrollado gracias a la evolución del mercado a través del Internet.	Se encuentra mucho este tipo de estrategia en Mercado Libre.

Elaborado por: Teresa Guzmán

5.1.3.3. Importancia de fijar los precios técnicamente

La fijación de precios de manera técnica, le permite a la empresa:

- ✓ Alcanzar los objetivos financieros de la organización.
- ✓ Mantenerse ajustados a la realidad del mercado.
- ✓ Mantener posicionamiento del producto.

La eficiencia de un precio adecuado, le permite estar siempre cerca del máximo precio que el consumidor está dispuesto a pagar, sin perder sus factores de competitividad en este y los demás componentes del marketing mix.

La Cooperativa de Ahorros y Crédito Alianza del Valle por ser una entidad financiera y regulada por la superintendencia de Bancos y Seguros; y bajo las resoluciones de la Junta Bancaria, donde se establecen las tasas de interés activa y pasiva, no sería apropiado hablar de “precios / tarifas / aranceles” sino de interés a recuperarse por los créditos otorgados y en el caso de los servicios no financieros tal vez un término más apropiado sería hablar de costos de servicio, los cuales serán cubiertos por el cliente de acuerdo a políticas y procedimientos preestablecidos por la institución.

Tabla 5.15. Costo de servicios

COSTO DE SERVICIO		
SERVICIO	COSTO	PRECIO
Apertura monto mínimo	10,00	50,00
Reposición de cartola de ahorros	0,10	1,00
Corte de estado de cuenta	0,50	1,50
Publicación por perdida de libreta		10,00
cierre de cuenta	0,00	1,00
cheque devuelto		3,50
referencia bancaria	0,25	1,50

Elaborado por: Teresa Guzmán

5.1.3.4. Estructura de las tasas de interés de la cooperativa

En el caso de instituciones del sistema financiero no cabe hablar de precio sino de tasas de interés que no es más que el costo financiero del crédito otorgado a los clientes.

La tasa de interés debe cubrir los costos de operación y generar márgenes razonables de utilidad. Sin embargo, para el cliente la tasa de interés es una variable más dentro del costo total del crédito. Los otros costos importantes que considera el microempresario son los de acceso y oportunidad. Un crédito a tasa de interés más baja pero al cual es difícil acceder o que recibe luego de mucho tiempo es poca atractiva para el microempresario.

En el siguiente cuadro se detalla el costo del crédito para cada uno de los productos crediticios o financieros que cobra la cooperativa

Tabla 5.16. Costo del Crédito

Vigente a partir de Abril del 2011

TIPO DE CRÉDITO Y PLAZO	MONTO FINANCIADO	TASA EFECTIVA		TOTAL DE INTERESES	CUOTA POR MES	TOTAL A PAGAR A LA ENTIDAD
		ENTIDAD	BCE			
CONSUMO*						
6 meses	500	16.03%	16.30%	18.33	86.50	518.33
12 meses	1,500	16.16%	16.30%	104.43	134.00	1,604.43
18 meses	3,000	16.21%	16.30%	308.98	184.42	3,308.98
MICROCRÉDITO*						
6 meses	500	28.28%	30.50%	34.25	89.15	534.25
12 meses	1,500	30.02%	30.50%	193.12	141.41	1,693.12
18 meses	3,000	30.43%	30.50%	573.96	199.17	3,573.96
VIVIENDA CFN*						
3 años	5,000	10.83%	11.33%	874.12	164.15	5,874.12
GASTOS CON TERCEROS						
SEGUROS*	Todos nuestros créditos tienen seguro de desgravamen cuyo valor a aplicar es el 0.36 por mil sobre el saldo de capital					

Fuente: la Institución.

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tomando únicamente el crédito destinado al segmento microempresarial, el costo financiero se estructura así:

Tabla 5.17. Costo Financiero de los créditos microempresariales.

SEGMENTO MICROCRÉDITO	MONTO	TASA NOMINAL	SEGURO DE DESGRAVAMEN	OTROS COSTOS ADMINISTRATIVOS	TASA EFECTIVA
Minorista	500 - 3,000	26,80%	0,036%	1,44%	28,28%
Acumulación Simple	3,001 - 10,000	23%	0,036%	1,44%	24,48%
Acumulación Ampliada	10,000 - 15,000	18,25%	0,036%	1,44%	19,73%

Fuente: la Institución

Elaborado por: Teresa Guzmán

Las Tasa de interés de la Cooperativa son bajas por lo es recomendable mantener con la finalidad de captar clientes.

5.1.4. Canales de distribución.

5.1.4.1. La función logística

La Logística es la agrupación de todas aquellas actividades que permiten conocer con exactitud qué se tiene, cómo se lo identifica, cuánto se tiene, dónde se lo tiene y quién lo requiere para facilitar que los medios lleguen desde el “proveedor” al “usuario”, en el lugar preciso y en el momento oportuno, en forma permanente.

La agrupación de actividades permite establecer las funciones logísticas y los procesos más adecuados para un adecuado flujo logístico. El Conocer con exactitud los medios con los que cuenta la organización le permite al área logística, realizar una correcta planificación para un apoyo efectivo, que permita mantener abastecidos todos los puntos de distribución de la organización.

Una de las mayores dificultades y aberraciones que adolecen los sistemas logísticos nada efectivos y desorganizados es el desconocimiento de su verdadero potencial, lo que da origen a compras innecesarias, pérdidas económicas por caducidad o excesos, perjudiciales y dañinos para las Instituciones, por ello es de vital importancia conocer:

Lo que se tiene: Los medios que son patrimonio de la organización, su uso específico y su condición.

Como se lo identifica: Saber lo que se tiene no basta, es necesario identificar en forma técnica a todos y cada uno de los equipos, partes, repuestos, herramientas y demás medios a fin de viabilizar su uso e intercambio, mediante la estandarización establecida internacionalmente y que es registrada en los respectivos catálogos.

Cuanto se tiene: La cantidad de medios disponibles tanto en unidades de artículo como en unidades monetarias, que se obtiene mediante el permanente control de inventarios.

Dónde se tiene: Es el lugar donde han sido asignados, donde se almacenan, donde se encuentran siendo utilizados, o el lugar donde se los está reparando.

Dónde se los requiere: Permite la distribución o redistribución, la determinación de los posibles excesos mediante una exacta determinación de las necesidades actuales y futuras.

5.1.4.2. Definición de canales de distribución

Los canales de distribución, son los circuitos, por donde los fabricantes buscan llegar a los consumidores con sus productos. Estos están constituidos por un conjunto de empresas o personas que se convierten en facilitadores de la circulación del producto hasta llegar al comprador o usuario final.

5.1.4.3. Clasificación de los canales

Tabla 5.18. Clasificación de canales de distribución

Clasificación de los canales de distribución				
Tipo de canales	Definición	Cuándo usar?	Ventajas	Desventajas
Propios	Son los canales que pertenecen y están bajo el control directo de la organización.	Cuando la empresa posee la capacidad económica y es trascendente el poder que debe ejercer sobre los distribuidores.	Se posee el control sobre el canal y se pueden establecer estrategias apoyados en ellos.	Se posee el control sobre el canal y se pueden establecer estrategias apoyados en ellos.
Ajenos	Son los canales que no son controlados por la organización, pero que distribuyen el producto o servicio que genera la organización.	Cuando la empresa no posee capacidad económica para sostener el costo de ser propietario de canales de distribución propios; y, la incidencia de los distribuidores no tiene mayor incidencia o impacto en la empresa productora.	No requiere de costos adicionales para su operación.	No requiere de costos adicionales para su operación.

Elaborado por: Teresa Guzmán

Por la naturaleza del servicio financiero que ofrece la Cooperativa Alianza del Valle, los conceptos de los canales de distribución se relacionarían directamente

con la gestión de los oficiales de crédito, la publicidad que se establezca y el apoyo de la plataforma informática (internet) de servicios en red

5.1.5. Promoción o Comunicación comercial

Definición de la promoción o mezcla promocional

Para la A.M.A. (American Marketing Asosiation), la mezcla de promoción es un conjunto de diversas técnicas de comunicación, tales como: publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, que están disponibles, para que un vendedor las combine de tal manera que pueda alcanzar sus metas específicas.

5.1.5.1. Componentes de la mezcla promocional

La promoción, es el intento de influir en cualquier persona con un producto identificado a través de su marca. La mezcla promocional tiene cinco formas que pueden aplicarse de manera individual o combinada, todo depende del objetivo que se pretende alcanzar, la forma que se desea influir o el mensaje que se quiere dar. A continuación, se muestra de manera detallada estos cinco componentes.

Tabla 5.19. Componentes de la mezcla promocional

Componentes de la mezcla promocional			
Componente	Tipos		
<p><u>Venta Personal</u>.- Forma de venta, en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear convicciones, preferencias y acciones en los compradores.</p>	Venta por correspondencia	Ventas por catálogos.	
	Marketing de redes	Distribuidores independientes o asociados a una empresa suministradora de productos, que se introducen en el mercado.	
	Vending (Máquinas automáticas)	Ventas con máquinas automáticas.	
	Venta a domicilio	La desconfianza de la gente ha ido acabando con este tipo de venta.	
	Venta ambulante	Vendedores de empresas que buscan facilitar el acceso al producto para el cliente.	
	Telemarketing (Telefónica)	Utilizado más para informar que para vender, se pretende informar acerca de promociones, ofertas, etc.	
	Venta por televisión (Televenta)	Se ofertan productos y se informa medios por el cual se puede adquirirlos.	
	Ventas por internet	Acceso a través de la red, incluso facilitando formas de pago, para que luego el producto llegue a través de correo o empresas de transporte.	
<p><u>Marketing Directo</u> .- Comunicación directa con los consumidores individuales seleccionados.</p>	El fin es obtener respuestas inmediatas y crear una relación duradera.		
<p><u>Promoción</u> .- Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio</p>	La mayoría de las promociones se proyectan a animar la fuerza de ventas de la empresa o a otros miembros de la cadena de distribución a poner más energía en la venta de los productos; cuando la promoción de ventas se dirige al canal de distribución se llama "promoción comercial".		
<p><u>Publicidad</u> .- Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador.</p>	Mensaje	Es una expresión que representa la idea clara que los clientes esperan de un producto.	
	Slogan	Es una frase de impacto que resume la idea de hacia dónde se dirige la empresa con su estrategia o programa particular.	
	Medios	Televisión	
		Prensa	
Radio			
	Internet		
	Prendas, etc.		
<p><u>Relaciones Públicas</u> .- Consiste en cultivar buenas relaciones con los públicos diversos (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc.) de una empresa u organización.</p>	Canal de relación entre la colectividad y la empresa	Por lo general no involucran mensajes de ventas específicos.	
	La imagen institucional		

Fuente: STANTON, William. "FUNDAMENTOS DE MARKETING".(2007). Decimocuarta edición, p. 507
 Elaborado por: Teresa Guzmán

5.1.5.2. Comparativo de las estrategias de comunicación comercial

Tabla 5.20. Estrategia de promoción

Estrategia	Definición de la Estrategia	Cuándo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación en la Cooperativa
Estrategia de Promoción	Generación de incentivos a corto plazo que impulsa la fuerza de ventas sobre productos seleccionados.	Se la utiliza para dar a conocer las ofertas que existen sobre productos o servicios seleccionados, sobre sus beneficios adicionales y demás oportunidades de compra.	Motivan la decisión de compra por parte del consumidor.	Su tiempo de aplicación es muy limitado.	ES APLICABLE. La Cooperativa Alianza del Valle aplicará esta estrategia, realizando la entrega de obsequios en las visitas que se realicen a los distintos centros comerciales; así mismo, con la presentación de videos emotivos en ferias y eventos.
				No siempre se logra captar la preferencia por la marca.	Se diseñará posters, donde conste la dirección de la página web, que servirá para que los interesados puedan obtener información directa de los procesos de colocación y otorgamiento del crédito.
			Muestra atractivos del producto que muchas veces no se logra percibir a primera vista.	Los intermediarios tienen poder sobre los efectos producidos por su empleo. Los intermediarios no siempre participan adecuadamente con los manejos de estas estrategias	Existirá una promoción especial a las primeras 10 personas que se motiven en averiguar sobre los beneficios que ofrece la cooperativa en tanto se esté presente en ferias.

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.21. Estrategia de Publicidad

Estrategia	Definición de la Estrategia	Cuándo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación en la Cooperativa
Estrategia de Publicidad	Hace referencia a cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador.	Se utiliza para fortalecer o crear una imagen de un producto o servicio específico a largo plazo.	Se da a conocer la existencia de un producto nuevo en el mercado.	Comunicación unilateral empresa-cliente.	ES APLICABLE.- La Cooperativa Alianza del Valle aplicará esta estrategia, llevando sus mensajes publicitarios a través de los medios de comunicación masivos como son la televisión, radio, prensa escrita y revistas de educación superior.
			Puede abarcar con información a grandes grupos de personas.	El cliente solo percibe lo que se busca en el mensaje, no va más allá. Dependiendo el tipo y medio su costo puede ser representativo.	La publicidad que se presente en la televisión, debe ser expuesta durante programas como los noticieros y programas educativos

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.22. Estrategia de relaciones públicas

Estrategia	Definición de la Estrategia	Cuándo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación en la Cooperativa
Estrategia de Relaciones Públicas	Consiste en cultivar buenas relaciones con los públicos diversos (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc.) de una empresa u organización.	Más allá de un mensaje comercial, se pretende dar un mensaje a la comunidad o a la sociedad.	Se puede promocionar una marca. El impacto social puede ser muy grande y beneficioso El aporte social de la empresa, puede motivar la fuerza de ventas.	No está bien definida, por lo que en muchas empresas ni siquiera se la aplica.	ES APLICABLE.- La Cooperativa aplicará esta estrategia, buscando participar en eventos sociales y culturales, en diversos sectores de la ciudad.

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.23. Estrategia de ventas personales.

Estrategia	Definición de la Estrategia	Cuándo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación en la Cooperativa
Estrategia de Ventas Personales	Forma de venta, en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear convicciones, preferencias y acciones en los compradores.	La empresa busca informar nuevos beneficios, características, ventajas, etc., de un producto o servicio a clientes potenciales.	Interrelación entre cliente y empresa. Retroalimentación. Información de calidad, buscando solventar directamente las dudas del producto Fortalecimiento de la lealtad de los clientes potenciales.	Se depende del tiempo disponible de los consumidores. Son muy costosas. Tiene una incidencia débil sobre la fuerza de ventas.	ES APLICABLE.- La Cooperativa Alianza del Valle aplicará esta estrategia, a través de la gestión de los oficiales de crédito debidamente capacitados. La dirección de Marketing apoyará y direccionará la gestión de los oficiales de crédito.

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.24. Estrategia de marketing directo.

Estrategia	Definición de la Estrategia	Cuándo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación en la Cooperativa
Estrategia de Marketing Directo	Comunicación directa con los consumidores individuales seleccionados.	El fin es obtener respuestas inmediatas y crear una relación duradera.	Se fortalece la relación de la marca con clientes propios y fuertes de la empresa. El cliente puede ser atendido de manera exclusiva. Participación directa del cliente con la empresa.	Se puede desatender a los nuevos clientes. El producto se puede limitar a las necesidades de los clientes potenciales, excluyendo las necesidades de los demás compradores o consumidores.	ES APLICABLE.- La Cooperativa Alianza del Valle puede abarcar consumidores que se pueden convertir en leales y potenciales, debido a las campañas de publicidad y a las nuevas alianzas estratégicas que se piensa establecer.

Elaborado por: Teresa Guzmán

5.1.5.3. Slogan

La Cooperativa Alianza del Valle tiene un slogan que le sirve de identificación en todo momento, con lo cual ofrece confianza.

Su Cooperativa amiga!

5.1.5.4. Logotipo

El logotipo actual de la Cooperativa, es reconocido interna y externamente, una modificación completa o parcial puede afectar en el proceso de identificación si no se hace una promoción adecuada del cambio de logotipo; por lo tanto la propuesta es incluir el slogan en la imagen, quedando de la siguiente manera:

Gráfico 5.1. Logotipo



Elaborado: por el autor

5.2. Estrategias de posicionamiento y recuperación.

El posicionamiento es de manera sencilla “*el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores*”; este pensamiento sencillo, es aquel que pone al producto de una empresa por encima de sus competidores.

5.2.1. Definición de las estrategias de posicionamiento.

Al referirse a las estrategias de posicionamiento, se hace referencia a la imagen que se quiere los clientes objetivos tengan de una marca o producto específicos.

Para que de esta manera sepa valorar sus cualidades y valores agregados y le permita al consumidor definir su decisión de compra. El empleo de estrategias adecuadas de posicionamiento, permitirá que los productos ofrecidos se manejen con precios superiores a los de su competencia, sin este ser factor de decisión en el consumidor.

5.2.2. Tipos de posicionamiento

Existen varios tipos de posicionamiento que pueden emplearse y se las detallará que se muestra a continuación:

Tabla 5.25. Tipos de posicionamiento

Tipo de Posicionamiento	Ejemplo
Basado en las características del producto	Pilas ENERGIZER... "La pila que dura y dura más que las demás..."
	Detergente DEJA... "Porque ensuciarse hace bien..."
	Computadoras laptops HP... "Tu computador ahora sí es personal..."
En base Precio / Calidad	Almacenes TÍA... "La mejor calidad a los mejores precios..."
Con respecto al uso o beneficios que reporta el producto	Pasta dental AQUAFRESH... "Tres protecciones en una..."
	Jabón LARAGARTO... "El jabón que dura más, rinde más..."
Orientado al usuario	Shampoo Jhonson para niños... "Cuida tu cabello como el de tu bebé..."
Por el estilo de vida	Agencias de viajes DE CAMERUN... "Nosotros lo hacemos todo..."
Con relación a la competencia	Hyunday... "La misma calidad y seguridad a menor precio..."

Elaborado por: Teresa Guzmán

5.2.3. Cómo diseñar una estrategia de posicionamiento para la empresa

Para diseñar una estrategia de posicionamiento, es necesario reunir un número de condiciones que permitirán ingresar el producto en la mente de los consumidores:

Imagen de marca.- Saber cuál es el posicionamiento actual de la marca en la mente de los consumidores.

Posicionamiento de marcas competidoras.- Conocer cuál es el posicionamiento de las marcas competidoras para buscar estrategias efectivas que permitan enfrentarlas.

Seleccionar el argumento más adecuado y creíble.- Escoger una idea que permita justificar el posicionamiento.

Evaluar la rentabilidad del posicionamiento seleccionado.- Determinar cuál es el beneficio de posicionar la marca en la mente de los consumidores.

Medir la vulnerabilidad del posicionamiento.- Determinar cuáles son las vulnerabilidades que se deben fortalecer o cuidar para resguardar el posicionamiento.

Asegurar la coherencia del posicionamiento.- Debe existir coherencia entre todas las variables del marketing. Ante la gran demanda de servicios y productos en el mercado, es imprescindible buscar un posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, y mantener una posición exclusiva en los mismos. La manera más práctica de ingresar y posicionarse en el mercado, es determinando un nicho específico, donde el producto o servicios pueda diferenciarse por su diseño, por su función, por su estilo, por su apariencia global, por características específicas, etc., ante su competencia.

5.2.4. Cuadro comparativo de las estrategias de posicionamiento

Tabla 5.26. Estrategias basada en las características del producto

Cuadro comparativo de las estrategias de posicionamiento					
Estrategia	Definición de la estrategia	Cuándo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación e la Cooperativa
Basada en las características del producto	Emplea características del producto que lo diferencian ante la competencia.	Se posee productos bien diferenciados, que pueden valerse de sus características para posicionarse en el mercado.	Un posicionamiento por características de producto es más difícil de alcanzar, pero más difícil de sacar de las mentes de las personas.	Se requiere de altos costos y reformas de procesos para alcanzar este tipo de posicionamiento. Las mentiras pueden derrumbar definitivamente al producto, servicio y hasta la empresa.	ES APLICABLE.- La Cooperativa Alianza del Valle aplicará esta estrategia, difundiendo los beneficios adicionales que reporta el otorgamiento del crédito.

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.27. Estrategias en base a precio/ calidad

Cuadro comparativo de las estrategias de posicionamiento					
Estrategia	Definición de la estrategia	Cuándo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación e la Cooperativa
En base precio / calidad	Se obtiene el posicionamiento dando a conocer que existe en el mercado productos de la misma calidad que el que oferta la empresa, pero este es a menor precio.	La empresa genera productos similares a los de los líderes del mercado, pero busca reducir costos para captar el mercado en segmentos distintos a los que los líderes no alcanzan.	Se puede captar mercados que los líderes no llegan por los precios de sus productos.	Para aplicar esta estrategia se necesita aplicar economías de escala	ES APLICABLE La Cooperativa Alianza del Valle aplicará esta estrategia, manejando la ventaja obtenida por las bajas tasas de interés en el mercado.

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.28. Estrategia en uso y beneficio que reporta el producto

Cuadro comparativo de las estrategias de posicionamiento					
Estrategia	Definición de la estrategia	Cuándo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación e la Cooperativa
Con respecto al uso o beneficios que reporta el producto	El posicionamiento se obtiene mostrando a los clientes beneficios adicionales a los que el cliente está pagando.	Se necesita mostrar a los clientes características del producto o los servicios que no pueden ser perceptibles a simple vista.	Los clientes perciben valores que no son apreciables a simple vista. Se convierte en un factor importante para la decisión de compra.	Las mentiras pueden derrumbar definitivamente al producto, servicio y hasta la empresa.	ES APLICABLE.- La Cooperativa Alianza del Valle aplicará esta estrategia, mostrando en sus charlas, publicidades televisivas, internet, etc., todos los beneficios solicitar u crédito.

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.29. Estrategia orientada al usuario

Cuadro comparativo de las estrategias de posicionamiento					
Estrategia	Definición de la estrategia	Cuándo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación e la Cooperativa
Orientado al usuario	Se muestra al usuario cualidades específicas para características únicas como edad, color de cabello, tipo de piel, etc.	Se posee productos que se desean ingresar con fuerza en el mercado meta seleccionado, sin importar el efecto en los sectores aledaños.	A pesar de estar dirigido a un solo segmento de mercado, pueden existir segmentos que los aprecien y también los consuman.	Se deja de percibir las necesidades de otros segmentos que pueden ser fáciles de abarcar.	ES APLICABLE.- La Cooperativa Alianza del Valle aplicará esta estrategia, haciendo énfasis en las actividades que realizan los microempresarios que quieren mejorar el desempeño de su negocio.

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.30. Estrategia por estilo de vida.

Cuadro comparativo de las estrategias de posicionamiento					
Estrategia	Definición de la estrategia	Cuándo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación e la Cooperativa
Por el estilo de vida	Las opiniones intereses y actitudes de los consumidores permiten desarrollar estrategias de posicionamiento orientada a su estilo de vida	Las empresas desarrollan capacidades de	Mejora las relaciones cliente empresa.	Muy costosa su implementación	ES APLICABLE.- La Cooperativa Alianza del Valle si aplicará esta estrategia, debido a que posee clientes con diverso estatus económico.
		investigación de mercado, seguimientos de clientes, etc., que le permiten definir	Se desarrollan estrategias en base a las necesidades de los clientes.	Se depende de la participación activa de los clientes, que no siempre disponen de tiempo necesario.	
		estrategias específicas para captar y apropiarse de estas ventajas de información.	Existe una interrelación cliente empresa que fortalece la lealtad de estos a la misma.		

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.31 Con relación a la competencia

Cuadro comparativo de las estrategias de posicionamiento					
Estrategia	Definición de la estrategia	Cuándo aplicar la estrategia	Ventajas	Desventajas	Aplicación e la Cooperativa
Con relación a la competencia	Buscar posicionarse frente a los competidores, a través de un atributo o característica en particular	Se tiene la capacidad de enfrentar a un competidor con las características del producto o servicio.	Los productos pueden reemplazar y posicionarse frente a la competencia.	Los productos pueden reemplazar y posicionarse frente a la competencia.	ES APLICABLE.- La Cooperativa Alianza del Valle aplicará esta estrategia, buscando enfrentar y posicionarse frente a sus competidores.

Elaborado por: Teresa Guzmán

5.3. Plan Estratégico de Mercado para la Cooperativa Alianza del Valle

Mientras los OBJETIVOS establecen los resultados finales, las posiciones de mercado que se pretenden alcanzar; el Plan Operativo delinea las acciones específicas de Marketing que son recomendables para alcanzar esos OBJETIVOS y, en consecuencia, los resultados y posiciones deseados. El Objetivo es el resultado final. La Estrategia es el camino a seguir

5.3.1. Objetivos Estratégicos de Mercado para la Cooperativa Alianza del Valle

1. Implementación de un programa informático para facilitar la comercialización de los productos financieros.

Para alcanzar y/o mantener posiciones de liderazgo es necesario el empleo de tecnología de punta para el manejo eficiente de grandes volúmenes de clientes, así como la provisión oportuna de información gerencial para los diferentes niveles de la organización.

Una de las innovaciones que forma parte del programa es la implementación de una agenda electrónica denominada “palm pilot” con capacidad de memoria para registrar y almacenar información en campo y de transmitirla y recibirla del sistema central. Es una herramienta que elimina la utilización de papel, de solicitudes y de hojas de cálculo y también de ingreso de información por operadores en la oficina.

Las principales ventajas del procedimiento son una integración con el sistema de cartera que permite migrar la información directamente de la palm al sistema y viceversa, sin necesidad del ingreso manual de información ni de la emisión de reportes para los asesores y también el procesamiento automático de información de campo de los asesores de crédito que permite incrementar su eficiencia y productividad.

También se prevé la integración del sistema Scoring ya existente en la institución que es un método científico, que utiliza modelos estadísticos que permite condensar las variables financieras y no financieras relacionados con el cliente y el crédito, identificar factores de probabilidad y riesgos en base a estadísticas y predecir niveles esperados de éxito y fracaso y ayudar en la toma de decisiones de crédito, comercialización y cobranza.

- ✓ La industria de la microfinanzas se beneficia con el Scoring por cuanto se puede Homogenizar procedimientos de decisión.
- ✓ Reducir tiempo y costos de decisión de crédito.
- ✓ Reducen costos administrativos internos.
- ✓ Cuantificar riesgos y desarrollar políticas o reducir deserción.
- ✓ Hacer más eficiente la recuperación de cartera

2. Establecer un equipo de profesionales para garantizar la concreción de los proyectos.

Es importante la contratación de asesores externos calificados para implementar las iniciativas que sean del caso, y así lograr sin riesgo y demora los objetivos propuestos.

3. Establecer un proceso de comercialización ágil y oportuno.

Las organizaciones dedicadas a las microfinanzas que deciden entrar en este mercado deben ser ágiles y saber manejar grandes volúmenes de clientes. La toma de decisión se debe hacer con rapidez. La organización debe adecuarse física y tecnológicamente para recibir grandes grupos de clientes informales.

4. Establecer planes promocionales de productos financieros.

La promoción se hará de manera permanente a través de la publicidad radial y la entrega de volantes en los sitios de incidencia donde desarrolla el

microempresario sus actividades. También se colocarán vallas publicitarias en sitios estratégicos de la ciudad como centros comerciales, cruce de vías, peajes, etc. Se facilitará créditos sin demora cuando se participe en ferias y eventos.

5. Lograr estándares de calidad que faciliten la comercialización de los servicios financieros.

Con la implementación de los sistemas informáticos y la tecnificación de los procesos de colocación y recuperación de crédito se establecerán cánones de eficiencia y medidores de gestión para incorporar a la institución dentro de las estadísticas de calidad que son establecidas por toda organización moderna al tiempo que apoya la gestión de los oficiales de crédito para el control de riesgo de morosidad y políticas establecidas.

6. Lograr establecer un flujo económico en función de la demanda con la optimización de procesos.

La provisión oportuna de fondos es clave para el éxito institucional. Las instituciones financieras deben contar con suficientes recursos propios así como líneas de crédito aprobadas para casos de emergencia. La provisión permanente de recursos a los clientes genera una sensación de seguridad y solvencia institucional que es clave para la calidad de cartera.

7. Establecer planes de incentivos en función de la eficacia de la gestión comercial.

Contar con los recursos humanos calificados y motivados es imprescindible. Procesos adecuados de selección, contratación, capacitación son importantes para asegurar la calidad del recurso humano.

Tabla 5.32. Objetivos estratégicos de mercado

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MERCADO			
TIPO	ACCION	FACTOR DE PRIORIDAD	ORDEN DE EJECUCIÓN
OFENSIVA	OBJETIVO 1: Implementación de un programa informático para facilitar la comercialización de los productos financieros. para la microempresa	0,86	5
	OBJETIVO 2: Establecer un equipo de profesionales para garantizar la concreción de los proyectos	1,46	7
	OBJETIVO 3: Establecer un proceso de comercialización ágil y oportuno	0,60	4
	OBJETIVO 4: Establecer planes promocionales de productos financieros	0,88	6
DEFENSIVA	OBJETIVO 5: Lograr estándares de calidad que faciliten la comercialización de los servicios	0,38	2
	OBJETIVO 6: Lograr establecer un flujo económico en función de la demanda con la optimización de procesos	0,40	3
MEJORAMIENTO	OBJETIVO 7: Establecer planes de incentivos en función de la eficacia de la gestión comercial	0,34	1

Elaborado por: Teresa Guzmán

5.3.2. Plan Operativo Global para canalizar los objetivos estratégicos del mercado.

Tabla 5.33. Implementación de programa informático

PLAN OPERACIONAL GLOBAL PARA CANALIZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MERCADO			2011				Año 2012				Año 2013					
QUE	PHVA	COMO	4to	1ro	2do	3ro	4to	1ro	2do	3ro	4to	1ro	2do	3ro	4to	
OBJETIVO 1: Implementación de un programa informático para facilitar la comercialización de los productos financieros. para la microempresa	P	Crear planes de ahorros dirigidos a los microempresarios y sus familias	x	x												
		Aprovechando de las atractivas tasas pasivas, incentivar el ahorro a la vista y plazo fijo a través de rifas o promociones.	x													
		Realizar convenios crediticios con instituciones públicas y privadas, cuyos descuentos se realicen vía rol de pagos.	x													
	H	Socialización a los aportantes			x											
		Seguimiento y Gestionamiento de los recursos			x											
		Concreción del proyecto				x										
		Socialización proyecto a beneficiarios				x										
	V	Ejecución del proyecto					x	x								
		Establecer indicadores de gestión y frecuencia de medición		x	x	x	x	x								
	A	Desarrollar plan de contingencia		x												
Desarrollar un sistema de toma de decisiones en el proyecto			x													

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.34. Establecer un equipo de profesionales

PLAN OPERACIONAL GLOBAL PARA CANALIZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MERCADO			2011	Año 2012				Año 2013				
QUE	PHVA	COMO	4to	1ro	2do	3ro	4to	1ro	2do	3ro	4to	
OBJETIVO 2: Establecer un equipo de profesionales para garantizar la concreción de los proyectos	P	Definir perfil profesional del gestor	x									
		Definir los recursos existentes y faltantes para el gestor	x									
		Definir organización que puede proveer al gestor	x									
		Identificar a posible equipo de gestores internos	x									
		Planificar capacitación a equipo de gestores internos	x									
		Definir el objetivo de apoyo a la comunidad, comerciales, y financieros a lograr	x									
	H	Realizar los estudios preliminares sobre los impactos de los proyectos			x							
		Gestionar el apoyo de organizaciones externas			x							
		Ejecutar capacitación a gestores internos			x							
		Inducir al gestor en los objetivos a cumplir			x							
		Ejecución del trabajo del gestor			x	x	x	x				
	V	Establecer indicadores de gestión y frecuencia de medición		x								
		Desarrollar plan de contingencia		x								
A												

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.35. Establecer un proceso

PLAN OPERACIONAL GLOBAL PARA CANALIZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MERCADO			2011	Año 2012				Año 2013				
QUE	PHVA	COMO	4to	1ro	2do	3ro	4to	1ro	2do	3ro	4to	
OBJETIVO 3: Establecer un proceso de comercialización ágil y oportuno	P	Definir la estructura organizacional del proceso comercial	x									
		Definir perfil profesional de los profesionales que están en el proceso comercial	x									
		Definir los recursos existentes y faltantes para implementar el proceso	x									
		Definir organización que puede apoyar en el desarrollo del proceso comercial (universidades, instituciones de capacitación, OTRAS)	x									
		Establecer plan para lograr el posicionamiento de productos en el mercado			x							
	H	Gestionar el apoyo de organizaciones externas		x								
		Inducir a los profesionales del proceso comercial en los objetivos a cumplir		x								
		Ejecución del trabajo de los profesionales del proceso comercial		x	x	x	x	x	x			
		Ejecución de programa para concretar el posicionamiento del producto en el mercado			x	x						
	V	Establecer indicadores de gestión y frecuencia de medición		x								
		Desarrollar plan de contingencia		x								
A												

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.36. Establecer planes promocionales.

PLAN OPERACIONAL GLOBAL PARA CANALIZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MERCADO			2011	Año 2012				Año 2013				
QUE	PHVA	COMO	4to	1ro	2do	3ro	4to	1ro	2do	3ro	4to	
OBJETIVO 4: Establecer planes promocionales de productos financieros	P	Categorizar y definir los servicios financieros	X									
		Identificar los períodos de mayor captación de los servicios financieros	X									
		Análisis de costos de los servicios financieros ofertados	X									
		Realizar un análisis de costos internos para definir el rango de marginación del servicio	X									
		Definir la estrategias de promoción para productos y servicios financieros	X									
		Planificar la oferta de productos y servicios según necesidades establecidas	X									
	H	Promoción de ofertas			X	X	X	X				
		Producción de nuevos servicios financieros			X	X	X	X				
		Comercialización de los productos y servicios financieros			X	X	X	X				
	V	Establecer indicadores de gestión y frecuencia de medición	X		X		X					
	A	Desarrollar plan de contingencia	X									

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.37. Lograr estándares de calidad.

PLAN OPERACIONAL GLOBAL PARA CANALIZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MERCADO			2011	Año 2012				Año 2013			
QUE	PHVA	COMO	4to	1ro	2do	3ro	4to	1ro	2do	3ro	4to
OBJETIVO 5: Lograr estándares de calidad que faciliten la comercialización de los servicios financieros	P	Determinar en función del marketing mix, las necesidades y requisitos del cliente en relación a otorgamiento de crédito para mejoramiento del negocio	X								
		Desarrollar un perfil de proyecto de implementación de sistema de calidad elegido		X							
		Gestionar la búsqueda de aportantes para lograr el financiamiento			X						
		Contratar o incorporar facilitadores para la implementación del sistema de calidad				X					
	H	Implementar el sistema de calidad				X	X	X			
		Certificar o acreditar el sistema de calidad					X				
		Realizar campaña promocional de los logros adquiridos					X				
	V	Establecer indicadores de gestión y frecuencia de medición			X	X	X	X			
	A	Desarrollar plan de contingencia			X						

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.38. Flujo económico

PLAN OPERACIONAL GLOBAL PARA CANALIZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MERCADO			2011	Año 2012				Año 2013			
QUE	PHVA	COMO	4to	1ro	2do	3ro	4to	1ro	2do	3ro	4to
OBJETIVO 6: Lograr establecer un flujo económico en función de la demanda con la optimización de procesos	P	Desarrollar las proyecciones de ventas en función de los contactos comerciales concretados	X								
		Planificar la producción para abastecer la demanda	X								
		Proporcionar a personal técnico conocimiento en herramientas de Mercadeo	X								
		Desarrollar un perfil de proyecto de implementación de sistema de mejoramiento en procesos de otorgamiento del crédito	X								
		Gestionar la búsqueda de aportantes para lograr el financiamiento	X								
		Contratar o incorporar facilitadores para la implementación del sistema de mejoramiento		X							
	H	Implementar las herramientas de optimización de procesos de otorgamiento del crédito		X							
	V	Establecer indicadores de gestión y frecuencia de medición		X	X						
A	Desarrollar plan de contingencia			X							

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.39. Plan de incentivos

PLAN OPERACIONAL GLOBAL PARA CANALIZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MERCADO			2011	Año 2012				Año 2013			
QUE	PHVA	COMO	4to	1ro	2do	3ro	4to	1ro	2do	3ro	4to
OBJETIVO 7: Establecer planes de incentivos en función de la eficacia de la gestión comercial	P	Identificar y analizar el costeo de actividades y rango de marginación de servicios financieros	X								
		Identificación de los costos de la mala gestión de cobro	X								
		Establecer las propuestas de incentivos	X								
		Desarrollar un perfil de proyecto de implementación de sistema de incentivos	X								
		Gestionar la búsqueda de aportantes para lograr el financiamiento	X	X							
		Contratar o incorporar facilitadores para la implementación del sistema de incentivos		X							
	H	Medición de los resultados logrados			X	X	X	X			
		Aplicación del plan de incentivos			X	X	X	X	X		
	V	Establecer indicadores de gestión y frecuencia de medición				X	X	X	X		
	A	Desarrollar plan de contingencia				X					

Elaborado por: Teresa Guzmán

5.3.3. Matriz de alineación de objetivos estratégicos con las estrategias de mercado.

Tabla 5.40. Matriz de alineación de objetivos

Matriz de alineación de objetivos institucionales con los objetivos estratégicos de mercado	
MACRO OBJETIVO 1.- Fortalecer infraestructura tecnológica con equipamiento de hardware y software, alineados a buenas practicas con estándares internacionales.	OBJETIVO 1: Implementación de un programa informático para facilitar la comercialización de los productos financieros. para la microempresa
MACRO OBJETIVO 2.- Asegurar la capacidad productiva para responder apropiadamente al mercado	OBJETIVO 2: Establecer un equipo de profesionales para garantizar la concreción de los proyectos
MACRO OBJETIVO 3.- Lograr eficiencia y eficacia operativa desarrollando un sistema dinámico de mejoramiento continuo de procesos.	OBJETIVO 3: Establecer un proceso de comercialización ágil y oportuno
	OBJETIVO 4: Establecer planes promocionales de productos financieros
	OBJETIVO 5: Lograr estándares de calidad que faciliten la comercialización de los servicios financieros
MACRO OBJETIVO 4.- Fortalecer la capitalización del patrimonio técnico de la Cooperativa e incrementar fuentes de fondeo externo	OBJETIVO 6: Lograr establecer un flujo económico en función de la demanda con la optimización de procesos
	OBJETIVO 7: Establecer planes de incentivos en función de la eficacia de la gestión comercial

Elaborado por: Teresa Guzmán

5.3.4. Plan estratégico de Mercado 2011-2013

Tabla5.41. Plan Estratégico de Mercado 2011-2013

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO 2011-2013																
OBJETIVOS INSTITUCIONALES	METAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MERCADO	2011	AÑO 2012					AÑO 2013				FACILITADORES	GESTIÓN DE		
			to Tri	er Tri	do Tri	er Tri	to Tri	er Tri	do Tri	er Tri	to Tri	Indice		Fórmula	Frecuencia	
MACRO OBJETIVO 1.- Fortalecer infraestructura tecnológica con equipamiento de hardware y software, alineados a buenas practicas con estándares internacionales.	Lograr liderazgo en el mercado microfinanciero	OBJETIVO 1: Implementación de un programa informático para facilitar la comercialización de los productos financieros. para la microempresa											Oficiales de crédito	Índice de Cumplimiento	% de cumplimiento con los requisitos del sistema a implementar	Trimestral
MACRO OBJETIVO 2.- Asegurar la capacidad productiva para responder apropiadamente al mercado	Satisfacer al menos el 90% de la demanda proyectada	OBJETIVO 2: Establecer un equipo de profesionales para garantizar la concreción de los proyectos											Oficiales de crédito	Indice de gestion	Solicitudes aceptadas por los oficiales de crédito	Mensual
MACRO OBJETIVO 3.- Lograr eficiencia y eficacia operativa desarrollando un sistema dinámico de mejoramiento continuo de procesos.	Optimizar los rangos productivos y comerciales en un 5% anual	OBJETIVO 3: Establecer un proceso de comercialización ágil y oportuno											Oficiales de crédito	Indice de optimización	Productos-vendidos/ costos operativos (producción-ventas)	Mensual
	Lograr una venta del 20% de la oferta de productos por medio del canal comercial	OBJETIVO 4: Establecer planes promocionales de productos financieros											Oficiales de crédito	Indice de inclusion comercial	Productos vendidos por plataforma comercial / totales vendidos	Semestral
	Incrementar el nivel de ventas en 35% anual, desde la linea base conseguida en los primeros tres	OBJETIVO 5: Lograr estándares de calidad que faciliten la comercialización de los servicios financieros											Oficiales de crédito	Indice de crecimiento de ventas	Kproductos vendidos actual / Productos vendidos periodo anterior	Semestral
MACRO OBJETIVO 4.- Fortalecer la capitalización del patrimonio técnico de la Cooperativa e incrementar fuentes de fondeo externo	Lograr posicionar al menos 2 productos por año	OBJETIVO 6: Lograr establecer un flujo económico en función de la demanda con la optimizacion de procesos											Oficiales de crédito	Indice de posicionamiento	productos posicionados al año	Semestral
	Lanzar 4 periodos promocionales al año	OBJETIVO 7: Establecer planes de incentivos en función de la eficacia de la gestión comercial											Oficiales de crédito	Indice de promociones	# de campañas promocionales efectuadas al año	Semestral

Elaborado por: Teresa Guzmán

5.4. Presupuesto de Marketing.

5.4.1. Definición

José Burbano en el año de 1995, define al presupuesto como la expresión cuantitativa de los objetivos que desea alcanzar una empresa en un período determinado, aplicando diversas estrategias.

Es un estado de resultados proyectado, que muestre las ganancias esperadas (número de unidades que se venderán según el pronóstico y su precio neto promedio) y los costos esperados (de producción, de distribución y de marketing).

La diferencia es la utilidad proyectada. Una vez aprobado por la alta dirección, el presupuesto se convierte en base para comprar materiales, programar la producción, planificar la contratación de personal, y realizar operaciones de marketing.

5.4.2. Importancia

Se pueden enumerar un sinnúmero de razones por lo que es importante determinar los presupuestos en una organización, incluso en la vida cotidiana de cada persona; entre las razones más importantes se pueden citar:

1. Aplicables en cualquier tipo de empresas.
2. Ayudan a minimizar los riesgos operacionales de las organizaciones.
3. Fijación de límites para los planes de operaciones.
4. Permiten evaluar de manera cuantitativa las políticas de la empresa y modificarlas de ser necesario.
5. Sirve de vector direccional para los miembros de la organización.
6. Induce a los asesores a pensar en necesidades totales de la empresa y no solo abarcar con espacios limitados de la misma.
7. Sirven como medio de comunicación entre determinados niveles de la organización.

5.4.3. Tipos de Presupuesto.

Tabla 5.42. Clasificación de presupuestos

Clasificación general de presupuestos		
Clasificación	Tipo	Definición
SEGÚN LA FLEXIBILIDAD	Rígidos, estáticos, fijos o asignados.	Se elaboran para un único nivel.
		No permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre con la realidad.
		Dejan de lado el entorno de la empresa
	Flexibles o variables	Se los utilizaba en el sector público.
		Se elaboran para diferentes niveles.
		Son adaptables a circunstancias cambiantes del entorno.
SEGÚN EL TIEMPO	Corto plazo	Son dinámicos.
		Se utiliza en la presupuestación moderna.
	Largo plazo	Cubren ciclos operacionales de un año.
		Aplicado en países de economías inflacionarias.
SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN DE LA EMPRESA	De operación o económicos	Abarcan períodos grandes, donde la empresa puede presupuestar un desarrollo.
		Se aplica en planes de desarrollo, adoptan los grandes estados y empresas.
		Se desarrollan en el período siguiente al cual se elabora.
		Tiene detallada las actividades
		Su contenido resume un "estado de pérdidas y ganancias".
		Presupuestos de ventas. - Generalmente preparados por meses, productos y áreas geográficas.
		Presupuestos de producción. - Expresados en unidades físicas, donde se especifica el tipo y las capacidades de las máquinas, cantidades económicas a producir, disponibilidad de materiales, et
Presupuesto de compras. - Prevé las compras de materias primas que se emplearán durante un período determinado.		
SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN DE LA EMPRESA	Financieros	Presupuesto de costo de producción. - Compara costos de producción con el precio de venta, mostrando los márgenes de utilidad.
		Presupuesto de flujo de efectivo. - Muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo, etc.
		Presupuesto maestro. - Incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".
		Presupuesto de tesorería. - Prevé fondos disponibles en cajas, bancos, etc.; se lo llama también presupuesto de caja o de flujo de fondos y se formula por períodos de tiempo relativamente cortos (mensuales o trimestrales).
		Presupuesto de erogaciones capitalizables. - Controla todas las inversiones de activos fijos. Evalúa las alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.
		Presupuesto de rubros o partidas que incluyen el balance.
SEGÚN EL SECTOR DE LA ECONOMÍA EN EL QUE SE UTILIZAN	Sector Público	Involucran todas las políticas de Estado.
		Son un método de control de gasto público.
		Determina y asigna recursos para gastos e inversiones.
	Sector Privado	Usados por empresas particulares.
		Buscan planificar junto a la planificación alcanzar los objetivos de las empresas.

Elaborado por: Teresa Guzmán

5.4.4. Presupuesto de Ventas y Mercadotecnia

Presupuesto de ventas.

El propósito de ventas es el punto de apoyo del cual depende toda la fase del plan de utilidades. El hecho de pronosticar las ventas es una tarea que implica mucha incertidumbre.²⁸

Presupuesto de Mercadotecnia

El presupuesto de mercadotecnia viene determinado por el presupuesto de marketing de la empresa.

Existen cuatro métodos de presupuestación Mercadotecnia que son:

Tabla 5.43. Métodos para fijar presupuestos

Métodos para fijar presupuestos de Mercadotecnia	
Método	Definición
Porcentaje de ventas	Se relaciona con el ingreso de la compañía, como un porcentaje de ventas pasadas o previstas
	Es fácil de calcular.
	De mayor empleo.
	Pone el costo de promoción en relación con el ingreso de ventas, lo que lo convierte en una variable más que en un gasto fijo.
Todos los fondos disponibles	Cuando las ventas declinan, el gasto en publicidad también cae; y muchas veces es cuando la promoción suele ser más necesaria.
	Usar los ingresos generados por un nuevo producto o empresa para gastos de promoción.
Seguir la competencia	Tienen un objetivo, que es fortalecer las estrategias de penetración de mercados, para captar un mayor volumen de ventas.
	Considerado un método débil para determinar el presupuesto promocional.
	Consiste en gastar en publicidad en relación al nivel de participación de mercado.
	La desventaja de este método es que se puede cometer los mismos errores promocionales que los competidores.
Tarea u objetivo.	Las metas promocionales de la competencia pueden diferir de las nuestras y no ser compatibles.
	Se lo establece a través de la determinación de tareas y objetivos que debe alcanzar el programa promocional.
	Es realista en base a los objetivos que desea alcanzar la organización con la promoción

Elaborado por: Teresa Guzmán

²⁸ www.clasificacion de presupuesto – Monografias.com

5.4.5. Descripción del método de fijación presupuestario de Mercadotecnia

La Cooperativa de Ahorros Alianza del Valle empleará el método “*tarea u objetivo*”, ya que busca a través de objetivos definidos alcanzar las metas propuestas en la promoción. La cooperativa ha fijado objetivos estratégicos del proyecto, estrategias de desarrollo, planes operativos, de donde deriva la presupuestación para su ejecución.

5.4.6. Requerimientos de inversión

En este análisis se establecerá la cantidad de recursos financieros necesarios, tanto para la compra de Activos Fijos, Gastos de promoción, y el personal necesario para iniciar el proyecto.

Activos Fijos

Las cotizaciones de precios de Activos Fijos necesarios se realizó en las firmas comerciales: Colineal, Megatrón, BDO Stern, Radio Canela y Radio Shirys, Centro de Exposiciones Quito y Artefacta. También se estableció un plan de contratación de personal para colocación de créditos.

Los precios más convenientes fueron los escogidos para elaborar el presupuesto de inversión de Activos Fijos. Los precios tienen IVA incluido.

Los Activos Fijos necesarios para la operación de la mejora de la cooperativa Alianza del Valle se muestran en los cuadros siguientes para Operaciones y para Contabilidad respectivamente.

El total de la inversión inicial en proyecto asciende a 28.405 USD.

Capital propio del 100 % para la inversión inicial.

Tabla 5.44. Inversiones

COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE															
<u>INVERSIONES</u>						Año de reinversión:									
3. MUEBLES ,ENSERES Y OTRAS INVERSIONES	Cant.	V. Unit	V. Total	%	Vida Util	Año CERO	2011	AÑO 2012				AÑO 2013			
							4 to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4 to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4 to Trim
Sistema integrado de calificación escoring	1	10.000	10.000	35,21%	3	10.000,00									
Equipos Palm Pilot	6	500,00	3.000,00	10,56%	5	3.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Banner	20	60,00	1.200,00	4,22%	2	1.200,00	-	-	-	-	-	-	-	-	1.200,00
Escritorios	10	50,00	500,00	1,76%	5	500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sillas	25	25,00	625,00	2,20%	5	625,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Modulares	5	180,00	900,00	3,17%	2	900,00	-	-	-	-	-	-	-	-	900,00
		Suma:	16.225,00	21,92%	Inversiones :	16.225,00	-	-	-	-	-	-	-	-	2.100,00
INVERSIÓN EN PROMOCIÓN															
Audidores de gestión honorarios profesionales de capacitación	1	2.500,00	2.500,00	8,80%		2.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de publicidad	1	3.450,00	3.450,00	12,15%		3.450,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Suma:	7.650,00	26,93%	Inversiones :	7.650,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CONTRATACIÓN DE PERSONAL	1	Suma:	4.530,00	15,95%	fuerza de ventas	4.530,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Inversión Inicial :	28.405,00	64,8%	Inversión Total:	28.405,00	-	-	-	-	-	-	-	-	2.100,00

Elaborado por: Teresa Guzmán

Requerimiento de recursos Humanos.

La contratación de recurso humano necesario para la puesta en marcha del proyecto de mejoramiento se representa mediante el pago de la remuneración a los nuevos oficiales de crédito. La modalidad de contratación es por mes, con un sueldo de 550 dólares más variable dependiendo del cumplimiento de sus metas.

Además se hace las respectivas provisiones para los pagos de los beneficios de ley. El siguiente cuadro muestra los diferentes rubros y el requerimiento financiero para cada uno de ellos de forma trimestral de acuerdo a las horas trabajadas por cada oficial de crédito respecto al plan de marketing.

Tabla .5.45 Recurso Humano

COOPERATIVA DE AHORROS ALIANZA DEL VALLE									
RECURSOS HUMANOS									
Generación de empleo									
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2011	AÑO 2012				AÑO 2013			
	4 to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4 to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4 to Trim
FUNCIÓN									
auditores de gestión	2	2							
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
suma	2	2	0	0	0	0	0	0	0
PERSONAL DE VENTAS	2011	AÑO 2012				AÑO 2013			
	4 to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4 to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4 to Trim
oficiales de crédito	3	3	3	6	6	6	6	6	6
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
suma	3	3	3	6	6	6	6	6	6
Generación de empleo directo: Puestos permanentes									
MANO DE OBRA DIRECTA	0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-
MANO DE OBRA INDIRECTA	0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-
PERSONAL ADMINISTRATIVO	25,0%	2	2	0	0	0	0	0	0
PERSONAL DE VENTAS	75,0%	3	3	3	6	6	6	6	6
TOTAL	100,0%	5	5	3	6	6	6	6	6

Elaborado por: Teresa Guzmán

Suministros, servicios y otros gastos

Dentro de los costos de suministros, servicios y otros gastos se contempla a los gastos de publicidad o promoción, honorarios profesionales, comisiones, alquiler de espacios para ferias y eventos y en general la depreciación de los equipos, y las amortizaciones.

Tabla 5.46. Costo de recurso humano

COOPERATIVA DE AHORROS ALIANZA DEL VALLE										
RECURSOS HUMANOS										
Generación de empleo: Remuneraciones (DINERO requerido)										
PERSONAL ADMINISTRATIVO	COSTO	2011	AÑO 2012				AÑO 2013			
		4 to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4 to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4 to Trim
FUNCIÓN	UNITARIO									
auditores de gestión	1.250,0	2.500,00	2.500,00	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	
SUMA		2.500,00	2.500,00	-	-	-	-	-	-	
PERSONAL DE VENTAS		UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO	SEIS	SIETE	OCHO	
oficiales de crédito	550,0	1.650,00	1.650,00	1.650,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	
		-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	
SUMA		1.650,0	1.650,0	1.650,0	3.300,0	3.300,0	3.300,0	3.300,0	3.300,0	
Generación de empleo directo: Distribución porcentual y Recursos monetarios requeridos										
MANO DE OBRA DIRECTA	0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-	
MANO DE OBRA INDIRECTA	0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-	
AUDITORES DE GESTIÓN	26,2%	2.500,00	2.500,00	-	-	-	-	-	-	
PERSONAL DE VENTAS	73,8%	1.650,00	1.650,00	1.650,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	
TOTAL	100,0%	4.150,0	4.150,0	1.650,0	3.300,0	3.300,0	3.300,0	3.300,0	3.300,0	

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.47. Costos de suministros servicios y otros gastos

COOPERATIVA DE AHORROS ALIANZA DEL VALLE											
Suministros, Servicios y otros gastos	Medida	Cantidad por año									
		2011		AÑO 2012				AÑO 2013			
		4 to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4 to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4 to Trim	
Fijo: Publicidad radial	semanal	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Fijo: Volantes	unidad	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Fijo: Vallas publicitarias	unidad	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Fijo: Honorarios Profesionales	mensual	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Fijo: Alquiler de espacios par ferias y eventos	trimestral	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fijo:		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variable: Comisiones	mensual	9	9	9	18	18	18	18	18	18	18
Variable:		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variable:		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variable:		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Requerimiento monetario Valores en USD											
Suministros, Servicios y otros gastos	V Unit.	Cantidad por año									
		2011		AÑO 2012				AÑO 2013			
		4 to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4 to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4 to Trim	
Fijo: Publicidad radial	150,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Fijo: Volantes	0,10	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Fijo: Vallas publicitarias	60,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Fijo: Honorarios Profesionales	850,00	1.700,00	1.700,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Fijo: Alquiler de espacios par ferias y eventos	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Fijo:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variable: Comisiones	320,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00
Variable:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variable:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variable:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total suministros y servicios		8.030,0	8.030,0	6.330,0	9.210,0						

Elaborado por: Teresa Guzmán

Tabla 5.48. Depreciaciones

COOPERATIVA DE AHORROS ALIANZA DEL VALLE											
CALCULO DE DEPRECIACIONES											
3. MUEBLES, ENSERES Y OTRAS INVERSIONES	VIDA	AÑO 2012									
		AÑO 2013									
		UTIL	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim
Sistema integrado de calificación scoring	3	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	833,33	
Equipos Palm Pilot	5	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	
Banner	2	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	
Escritorios	5	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
Sillas	5	31,25	31,25	31,25	31,25	31,25	31,25	31,25	31,25	31,25	
Modulares	2	112,50	112,50	112,50	112,50	112,50	112,50	112,50	112,50	112,50	
Suma:		1.302,08									
Depreciación inversiones existentes:		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL DEPRECIACIONES :		1.302,08									
DEPRECIACIÓN ANUAL:	5.208,32										
DEPRECIACIÓN TRIMESTRAL:	1.302,08										

Elaborado: Teresa Guzmán

Tabla 5.49. Amortizaciones

COOPERATIVA DE AHORROS ALIANZA DEL VALLE										
CALCULO DE AMORTIZACIONES										
INVERSIÓN EN PROMOCIÓN	VIDA	2011	AÑO 2012				AÑO 2013			
	UTIL	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim
Audidores de gestión	5	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00
honorarios profesionales de capacitación	5	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00
Gastos de publicidad	5	172,50	172,50	172,50	172,50	172,50	172,50	172,50	172,50	172,50
	Suma:	382,50								
<p>AMORTIZACIÓN ANUAL: 1.530,00</p> <p>AMORTIZACIÓN TRIMESTRAL: 382,50</p>										

Elaborado por: Teresa Guzmán

5.4.7. Ingresos Projectados

Los ingresos están dados por la oferta de los productos financieros encaminados a satisfacer los requerimientos crediticios del sector microempresarial calculados de manera trimestral tomando en cuenta el trabajo sostenido que realizarán los oficiales de crédito contratados.

El cálculo de ingresos se basó de acuerdo al monto de interés que se cobraría sobre los créditos concedidos, por categoría que son de 3,000 USD, 5,000 USD y 10,000 USD respectivamente de manera trimestral, tomando en cuenta una tasa nominal para cada crédito concedido en el orden del 18%, 16% y 15% para cada crédito. Se considero una tasa de recuperación mensual de 8.33 %.

La comisión asignada para cada oficial es del 0,32% sobre un monto de crédito mensual colocado de 100,000 USD por cada oficial de crédito. Se provee un crecimiento sostenido de los ingresos hasta diciembre del 2013 como lo demuestra en la tabla.

Tabla 5.50. Ingresos Esperados

COOPERATIVA DE AHORROS ALIANZA DEL VALLE									
Ingresos Esperados									
CONCEPTO	2011	AÑO 2012				AÑO 2013			
	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim
Ingresos por Ventas de Productos Financieros									
501 a 3.000	17.280,0	17.280,0	17.280,0	34.560,0	34.560,0	34.560,0	34.560,0	34.560,0	34.560,0
3.001 a 5.000	32.400,0	32.400,0	32.400,0	64.800,0	64.800,0	64.800,0	64.800,0	64.800,0	64.800,0
5.001 a 10.000	54.000,0	54.000,0	54.000,0	108.000,0	108.000,0	108.000,0	108.000,0	108.000,0	108.000,0
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos Proyectados:	103.680,0	103.680,0	103.680,0	207.360,0	207.360,0	207.360,0	207.360,0	207.360,0	207.360,0
501 a 3.000	1.440,00	2.880,00	4.320,00	7.200,00	10.080,00	12.960,00	15.840,00	18.720,00	21.600,00
3.001 a 5.000	2.700,00	5.400,00	8.100,00	13.500,00	18.900,00	24.300,00	29.700,00	35.100,00	40.500,00
5.001 a 10.000	4.500,00	9.000,00	13.500,00	22.500,00	31.500,00	40.500,00	49.500,00	58.500,00	67.500,00
Otros Ingresos	-								
Flujo de ingresos	8.640,00	17.280,00	25.920,00	43.200,00	60.480,00	77.760,00	95.040,00	112.320,00	129.600,00

Elaborado por: Teresa Guzmán

5.4.8. Presupuesto de marketing para el proyecto.

Tabla 5.51. Presupuesto de Marketing

Presupuesto de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito alianza del Valle									
Concepto	2011	AÑO 2012				AÑO 2013			
Producto / Servicio	4 to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4 to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4 to Trim
implementación de un programa informático para facilitar la comercialización de los productos financieros para la empresa	13.000,00								
Contratación de gestores para establecer los procesos de colocación del crédito	2.500,00	2.500,00							
Canales de distribución									
Pago de sueldos y comisiones para oficiales de crédito contratados	4.530,00	4.530,00	4.530,00	9.069,00	9.069,00	9.069,00	9.069,00	9.069,00	9.069,00
Plan de capacitación para oficiales de crédito	1.700,00	1.700,00							
Promoción									
Contratación de servicio de publicidad para vallas, volantes y radio.	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Contratación de espacios físicos para ferias y eventos	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
adecuaciones espacio físico de oficina	3.225,00								
Total:	28405,00	12180,00	7980,00	12519,00	12519,00	12519,00	12519,00	12519,00	12519,00

Elaborado: Teresa Guzmán

5.5. Evaluación financiera del proyecto.

La evaluación financiera, permite cuantificar, medir y señalar el mérito de un proyecto (económico, social, privado, etc.) frente a posibilidades viables y que buscan cumplir objetivos comunes en la organización. La evaluación financiera, permite que los miembros de una organización decidan la aceptación o no del riesgo de inversión, basándose en los indicadores que muestra la investigación.

5.5.1. Flujo de Caja

El *flujo de caja* puede definirse como un resumen de las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa. El flujo de caja esperado como resultado de la ejecución de un plan de actividades de la empresa es un período determinado.

5.5.2. Importancia

El presupuesto de efectivo tiene mucho que ofrecer a la administración de una empresa para el desarrollo de la tarea de coordinación y conducción hacia la posición donde se logre alcanzar su máximo valor. Este presupuesto es desarrollado normalmente por el tesorero de la empresa, quien depende del director de finanzas, y tiene a su cargo la administración de la liquidez de la compañía.

5.5.3. Evaluación del Retorno de la Inversión.

Con el proyecto, lo que se pretende es incrementar el número de clientes que solicitan acceder a un crédito microempresarial, para que de esta manera, se mejore la capacidad selectiva en base al número de demandantes.

Tabla 5.52. Flujo de fondos del proyecto esperado

COOPERATIVA DE AHORROS ALIANZA DEL VALLE										
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO										
CONCEPTO	CERO	2011	AÑO 2012				AÑO 2013			
		4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim
(+) INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-									
(+) FLUJO DE INGRESOS		8.640,00	17.280,00	25.920,00	43.200,00	60.480,00	77.760,00	95.040,00	112.320,00	129.600,00
- costo de ventas		12.180,00	12.180,00	7.980,00	12.510,00	12.510,00	12.510,00	12.510,00	12.510,00	12.510,00
- depreciación		1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08
- amortización		382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50
(=) Total egresos		13.864,58	13.864,58	9.664,58	14.194,58	14.194,58	14.194,58	14.194,58	14.194,58	14.194,58
(=) Utilidad antes de Participación e impuestos	-	-5.224,58	3.415,42	16.255,42	29.005,42	46.285,42	63.565,42	80.845,42	98.125,42	115.405,42
- participación de trabajadores 15% de la utilidad	-	-	512,31	2.438,31	4.350,81	6.942,81	9.534,81	12.126,81	14.718,81	17.310,81
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta	-	-5.224,58	2.903,11	13.817,11	24.654,61	39.342,61	54.030,61	68.718,61	83.406,61	98.094,61
- impuesto a la renta 25%	-	-	725,78	3.454,28	6.163,65	9.835,65	13.507,65	17.179,65	20.851,65	24.523,65
(=) UTILIDAD NETA	-	-5.224,58	2.177,33	10.362,83	18.490,96	29.506,96	40.522,96	51.538,96	62.554,96	73.570,96
+ utilidad venta de activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- impuesto a la utilidad en venta de activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ ingresos no gravables		-	-	-	-	-	-	-	-	-
- costo de operación no deducibles		-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ valor en libros de los activos vendidos		-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ depreciación	-	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08
+ amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ amortización activos diferidos	-	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50
- valor de la inversión	28.405,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- capital de trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ recuperación del capital de trabajo		-	-							
+ crédito recibido	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- pago del capital (amortización del principal)		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Fondos Netos del Proyecto	-28.405,00	-3.540,00	3.861,91	12.047,41	20.175,54	31.191,54	42.207,54	53.223,54	64.239,54	75.255,54

Elaborado por: Teresa Guzmán

La evaluación del retorno de la inversión, permite conocer el tiempo en que el que el inversionista recuperará su inversión, los beneficios esperados y los riesgos asumidos. Para esto es necesario emplear y evaluar a través de los siguientes indicadores:

La **TMAR o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento**, fue determinada sumando la tasa inflacionaria (3,33%), la tasa pasiva (4,60%) y el riesgo país (6,79%) actualizados al mes de diciembre 2010, que se encuentran publicados en la página web del Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec), lo que proporcionó un valor de 14,72%, que llevado a un valor mensual para la evaluación del proyecto muestra un valor de 1.28%.

Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR

Inflación	3,33%
Tasa Pasiva Banco Central	4,60%
Prima de Riesgo	6,79%
TMAR	14,72%

TMAR = Costo de Capital + Tasa Inflación + Tasa de Riesgo País

Tasa Interna de retorno (TIR)

Es la tasa de descuento que iguala la serie de flujos efectivos esperados de un proyecto a su costo inicial, esta indica el rendimiento esperado por el proyecto, mientras sea mayor que la tasa mínima aceptable de rendimiento requerida por la empresa para tal inversión, la inversión será aceptable

$$TIR = TD_i + (TD_s - TD_i) + \frac{VAN_i}{VAN_i - VAN_s}$$

La Tasa Interna de Retorno (**TIR**), se calculó con flujos netos esperados trimestrales, dando un resultado de 43,95% que es un valor superior a la TMAR de 14,72%.

Valor actual neto (VAN)

Es un método utilizado para evaluar las propuestas de inversiones de capital, mediante la determinación del valor presente de todos los flujos de caja futuros de un proyecto, descontados a la tasa mínima aceptable de rendimiento por la empresa y comparados con la inversión inicial neta.

Si se busca emplear el VAN para aceptar o rechazar un proyecto, se determinan los siguientes criterios: si el VAN tiene valores de cero o más, el proyecto sería viable, caso contrario se rechazaría.

$$\text{VAN} = -I_0 + \frac{\text{Fe1}}{(1+i)^1} + \frac{\text{Fe2}}{(1+i)^2} + \frac{\text{Fe3}}{(1+i)^3} + \dots + \frac{\text{Fen}}{(1+i)^n}$$

En caso de la cooperativa el VAN es igual a 88.919,34 lo cual indica que es viable.

Relación beneficio-costo

Representa la capacidad de rendimiento de la inversión ya que es obtenida de la sumatoria de flujos futuros descontados, dividida para el valor de la inversión inicial; representando el valor que genera cada dólar de la inversión. Si la razón beneficio costo es mayor que 1 se acepta el proyecto, si es menor a 1, se rechaza.

$$\text{Razón B/C} = \frac{\sum \text{Flujos generados por proyecto}}{\text{Inversión}}$$

La razón **Beneficio / Costo (B/C)** es de \$1,68 que es la rentabilidad que se obtendrá en base a cada unidad monetaria invertida, estos valores son mayores a 1, siendo viable al proyecto. Esto significa que por cada 1 dólares de inversión se obtiene 0.68 centavos de ganancia, siendo viable el proyecto.

Repago

El Repago permite conocer el número de años necesarios para recuperar la inversión inicial con base en los flujos esperados de efectivo de los proyectos. Si se calcula que el tiempo de recuperación es menor que un tiempo máximo de recuperación aceptable, se aprueba la propuesta; de lo contrario, esta sería rechazada. Una de las principales desventajas del método de recuperación es que no considera flujos de efectivo que se presentan después del vencimiento del tiempo de recuperación; por lo tanto no se puede considerar como un parámetro de rentabilidad.

Al referirse al **Repago**, que mide la rapidez con la cual el proyecto reembolsará la inversión inicial, mediante la entrada de efectivo que genera el mismo se puede notar que el período de recuperación es en el primer trimestre.

Tabla 5.53. Evaluación Financiera

EVALUACIÓN FINANCIERA	VALOR
(Tasa Interna de Retorno) TIR% =	43,95%
(Valor Actual Neto) VAN =	88.919,34
(Coeficiente Beneficio Costo) CBC =	1,68
Período de recuperación de Inversión Inicial : Repago =	0,71
TMAR del Proyecto =	14,72%

Elaborado: por el autor

5.5.4. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite conocer el impacto que tendría la modificación de las diversas variables en la rentabilidad del proyecto. El cual se puede

sensibilizar el proyecto cambiando las variables más críticas y determinado cuales son las más sensibles durante la vida útil del proyecto.

En el análisis de sensibilidad se toma en cuenta escenarios, que pueden ser optimistas y pesimistas en el desempeño de las actividades de la empresa.

Escenarios

El concepto de escenarios integra el lugar y un conjunto de circunstancias que se considera en torno a un suceso y las personas involucradas.

El análisis de los escenarios lo que busca es conocer los efectos que causan en el proyecto los cambios de las variables al mismo tiempo. Con el fin de hacer más clara esta técnica de análisis.

Para obtener estos escenarios se incrementará el 5% en las ventas de 20 % de incremento anual del 2009 al 2010, para establecer el escenario positivo y se disminuirá el mismo valor en el escenario pesimista.

Escenario optimista

Es aquel en que las variables más importantes del proyecto se ve beneficiada por que afectan de una forma favorable al proyecto, por este escenario se considero la siguiente variable.

A continuación se verán los resultados al incrementar las ventas en un 5%.

VARIABLES UTILIZADAS EN EL PROYECTO	
Ventas si aumenta a	25,0%

Tabla 5.54. Flujo de fondos del proyecto optimista

COOPERATIVA DE AHORROS ALIANZA DEL VALLE										
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO OPTIMISTA										
CONCEPTO	CERO	2011	AÑO 2012				AÑO 2013			
		4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim
	-									
(+) FLUJO DE INGRESOS		10.800,00	21.600,00	32.400,00	54.000,00	75.600,00	97.200,00	118.800,00	140.400,00	162.000,00
- costo de ventas		12.180,00	12.180,00	7.980,00	12.510,00	12.510,00	12.510,00	12.510,00	12.510,00	12.510,00
- depreciación		1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08
- amortización		382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50
(=) TORAL EGRESOS		13.864,58	13.864,58	9.664,58	14.194,58	14.194,58	14.194,58	14.194,58	14.194,58	14.194,58
(=) Utilidad antes de Participación e impuestos	-	-3.064,58	7.735,42	22.735,42	39.805,42	61.405,42	83.005,42	104.605,42	126.205,42	147.805,42
- participación de trabajadores 15% de la utilidad	-	-	1.160,31	3.410,31	5.970,81	9.210,81	12.450,81	15.690,81	18.930,81	22.170,81
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta	-	-3.064,58	6.575,11	19.325,11	33.834,61	52.194,61	70.554,61	88.914,61	107.274,61	125.634,61
- impuesto a la renta 25%	-	-	1.643,78	4.831,28	8.458,65	13.048,65	17.638,65	22.228,65	26.818,65	31.408,65
(=)UTILIDAD/PERDIDA NETA	-	-3.064,58	4.931,33	14.493,83	25.375,96	39.145,96	52.915,96	66.685,96	80.455,96	94.225,96
+ utilidad venta de activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- impuesto a la utilidad en venta de activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ ingresos no gravables		-	-	-	-	-	-	-	-	-
- costo de operación no deducibles		-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ valor en libros de los activos vendidos		-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ depreciación	-	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08
+ amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-
+amortización activos diferidos	-	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50
- valor de la inversión	28.405,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- capital de trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ recuperación del capital de trabajo		-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ credito recibido	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- pago del capital (amortización del principal)		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Fondos Netos del Proyecto	-28.405,00	-1.380,00	6.615,91	16.178,41	27.060,54	40.830,54	54.600,54	68.370,54	82.140,54	95.910,54

Elaborado por: Teresa Guzmán

Escenario Pesimista

Se da cuando las condiciones del entorno son desfavorables para la empresa, las variables tomadas en consideración en este escenario son:

A continuación se observará los resultados al disminuir las ventas en un 5%.

VARIABLES UTILIZADAS EN EL PROYECTO	
Ventas si disminuimos al	25,0%

Tabla 5.55. Flujo de fondos del proyecto pesimista.

COOPERATIVA DE AHORROS ALIANZA DEL VALLE										
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO PESIMISTA										
CONCEPTO	CERO	2011	AÑO 2012				AÑO 2013			
		4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim
	-									
(+) FLUJO DE INGRESOS		6.480,00	12.960,00	19.440,00	32.400,00	45.360,00	58.320,00	71.280,00	84.240,00	97.200,00
- costo de ventas		12.180,00	12.180,00	7.980,00	12.510,00	12.510,00	12.510,00	12.510,00	12.510,00	12.510,00
- depreciación		1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08
- amortización		382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50
(=) TOTAL EGRESOS		13.864,58	13.864,58	9.664,58	14.194,58	14.194,58	14.194,58	14.194,58	14.194,58	14.194,58
(=) Utilidad antes de Participación e impuestos	-	-7.384,58	-904,58	9.775,42	18.205,42	31.165,42	44.125,42	57.085,42	70.045,42	83.005,42
- participación de trabajadores 15% de la utilidad	-	-	-	1.466,31	2.730,81	4.674,81	6.618,81	8.562,81	10.506,81	12.450,81
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta	-	-7.384,58	-904,58	8.309,11	15.474,61	26.490,61	37.506,61	48.522,61	59.538,61	70.554,61
- impuesto a la renta 25%	-	-	-	2.077,28	3.868,65	6.622,65	9.376,65	12.130,65	14.884,65	17.638,65
(=)UTILIDAD/PERDIDA NETA	-	-7.384,58	-904,58	6.231,83	11.605,96	19.867,96	28.129,96	36.391,96	44.653,96	52.915,96
+ utilidad venta de activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- impuesto a la utilidad en venta de activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ ingresos no gravables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- costo de operación no deducibles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ valor en libros de los activos vendidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ depreciación	-	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08	1.302,08
+ amortización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ amortización activos diferidos	-	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50
- valor de la inversión	28.405,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- capital de trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ recuperación del capital de trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ credito recibido	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- pago del capital (amortización del principal)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Fondos Netos del Proyecto	-28.405,00	-5.700,00	780,00	7.916,41	13.290,54	21.552,54	29.814,54	38.076,54	46.338,54	54.600,54

Elaborado por: Teresa Guzmán

En la siguiente tabla se observa un resumen de los resultados del análisis de sensibilidad, identificando los tres escenarios planteados, el esperado, optimista y pesimista; y las diferentes variables analizadas.

Tabla 5.56. Escenarios

VARIABLE	ESCENARIOS		
	ESPERADO	OPTIMISTA + 5%	PESIMISTA - 5%
Tasa Interna de Retorno (TIR%)	43,95%	53,41%	33.02%
Valor Actual Neto (VAN)	88.919,34	127.654,96	49.934,56
Coficiente Beneficio Costo (CBC)	1,68	1,68	1,68
Período de recuperación de Inversión Inicial	Primer Trimestre	Primer trimestre	Primer trimestre
TMAR DEL PROYECTO	14,72%	14,72%	14,72%

Elaborado por: Teresa Guzmán

El Valor Actual Neto (VAN) se incrementa de acuerdo a la aplicación de las estrategias establecidas en el plan operativo de marketing teniendo un escenario optimista con el resultado 127.654,96 y un escenario pesimista de 49.934,56.

La Relación Costo Beneficio(R C/B) señala el rendimiento de 68 centavos de cada dólar de inversión con el programa de marketing mix.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) sobre el capital de inversión es aceptada puesto que en los diferentes escenarios demuestra ser rentable.

El periodo de inversión da como resultado que se recupera la inversión en el primer trimestre.

5.5. Plan de implementación

Tabla 5.57. Plan de implementación del proyecto.

Plan de Implentación del Proyecto.												
Concepto			2011	AÑO 2012				AÑO 2013				
Producto / Servicio	PROPÓSITO	RESPONSABLE	4 to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4 to Trim	1 er Trim	2 do Trim	3 er Trim	4 to Trim	
implementación de un programa informático para facilitar la comercialización de los productos financieros para la empresa	sistemas informáticas facilita la entrega de créditos en menor tiempo	Gerente de Marketing	■									
Contratación de gestores para establecer los procesos de colocación del crédito	capacitadores especialista en micromifinanzas	Gerente de Marketing	■									
Canales de distribución												
Pago de sueldos y comisiones para oficiales de crédito contratados	beneficios para empleados	Gerente de Marketing	■									
Plan de capacitación para oficiales de crédito	capacitación fuerza de ventas	Gerente de Marketing	■									
Promoción												
Contratación de servicio de publicidad para vallas, volantes y radio.	informar al consumidor	Gerente de Marketing	■									
Contratación de espacios físicos para ferias y eventos	informar al consumidor	Gerente de Marketing	■			■				■		

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación se puede culminar emitiendo las siguientes conclusiones que tienen el sustento en los seis capítulos desarrollados en el proyecto de tesis, de igual forma se procederá a detallar las respectivas recomendaciones para implementar correctamente el proyecto.

6.1. Conclusiones

- La Cooperativa de Ahorros y Crédito Alianza del Valle es una institución de derecho privado, supervisada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, de capital variable e ilimitado, dedicada a la intermediación financiera sujeta a la Constitución Política del Ecuador y en especial a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y sus reglamentos, maneja una segmentación de mercado estratégico ofreciendo varios productos y servicios financieros tanto en captación como de colocación en recursos, buscando satisfacer las necesidades actuales del mercado.
- La Institución mantiene un crecimiento sostenido, apoyados en la gestión de sus 9 sucursales y la matriz, ubicadas en el sector Quito, Machachi, Sangolquí, Amaguaña y Conocoto. Se puede utilizar sus fortalezas y aprovechar sus oportunidades para el desarrollo de la cooperativa, con el objetivo de ser la empresa líder en el sector financiero de la microfinanzas.
- En los resultados obtenidos en las encuestas, el 72 % de microempresarios, necesita créditos para el negocio, por lo que puede impulsar sus productos financieros para obtener mejores réditos ofreciendo a los clientes/socios nuevas alternativas de financiación como por ejemplo

ampliando sus montos y pazos de crédito, manteniendo el interés y agilizando el proceso de colocación de crédito.

- Mediante la investigación de mercado se pudo conocer que el 49 % de clientes de la cooperativa, se encuentra insatisfecho por la atención que los funcionarios le ofrecen y que además el otorgamiento de crédito demora en promedio de 5 días, siendo una desventaja relacionada a la competencia.
- Se evidenció en la investigación de mercados que el 68 % de microempresarios no quiere realizar créditos con garante por demasiados trámites, desconfianza y por posible riesgo que no quieren asumir.
- La cooperativa no tiene una inversión publicitaria de impacto que le permita posicionarse en el mercado, razón por la cual muchas personas habitantes del sector aseguran no haber visualizado o escuchado publicidad principalmente en medios de manera constante.
- La organización no posee capacidad instalada y tecnológica para el manejo eficiente de las necesidades de sus clientes y la información gerencial oportuna para los diferentes niveles de la organización.
- El análisis financiero dio como resultado un proyecto viable dentro de los tres escenarios tanto el esperado, optimista y pesimista. Por lo que es oportuno la aplicación del proyecto.
- Las estrategias planteadas en el plan de marketing buscan posicionar a la marca en la mente de los consumidores, con el objetivo de que se incremente la fidelidad hacia la empresa.

6.2. Recomendaciones

- Cumplir con el Plan Estratégico de Mercado propuesto y la implantación de las estrategias presentes en el proyecto para lograr un posicionamiento del nombre de la cooperativa y su expansión a nivel nacional.
- La Cooperativa tiene un importante reto dentro de su mercado y debería aprovechar sus grandes ventajas competitivas como es la trayectoria y experiencia en la intermediación financiera.
- La institución debe continuar con su innovación constante de tecnología y de productos teniendo como objetivo satisfacer y cumplir con las necesidades del mercado. Por lo cual se recomienda la implementación de una agenda electrónica denominada palm pilot con capacidad de memoria para registrar, almacenar información en el campo y transmitir al sistema central. Es una herramienta que ayudará a disminuir el tiempo de concesión de crédito con la finalidad de ser ágiles y oportunos.
- Se debe integrar un sistema scoring, que en base a estadísticas ayuda a mitigar el riesgo crediticio.
- Debe poner mayor atención en el capital humano capacitando e incentivando económicamente (sueldo fijo más variable) y organizacionalmente fomentado una contribución leal a la Cooperativa, debido a que este es el eje para el buen funcionamiento de la empresa.
- La institución debe considerar la importancia de invertir en publicidad para dar a conocer sus productos y servicios que oferta con el objetivo de recordar su presencia en el mercado y satisfacer las necesidades de crédito de los microempresarios.
- Fortalecer alianzas estratégicas que ayuden a identificar segmentos de mercado potenciales, con gremios de microempresarios y artesanos.

ANEXOS

ANEXOS 1

Artículos más relevantes de los estatutos.

Art. 19.- El gobierno y la administración de la Cooperativa.- El gobierno y la administración de la Cooperativa estarán a cargo de:

- La Asamblea General de Representantes;
- El Consejo de Administración; y,
- El Gerente General.

Art. 20.- La Asamblea General de Representantes.- Es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus resoluciones son obligatorias para todos sus órganos internos y socios, en tanto sea concordante con la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, el Decreto Ejecutivo, No. 354, las normas que expida la Junta Sanearía y la Superintendencia de Bancos y Seguros aplicables al sistema cooperativo de ahorro y crédito, el presente Estatuto Social y la normativa interna. Este máximo organismo estará integrado con 40 representantes.

Art. 32.- El Consejo de Administración.- Es el órgano directivo y administrativo de la Cooperativa y estará integrado por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes. Durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez para el periodo siguiente. Luego de transcurrido un periodo, podrán ser elegidos nuevamente de conformidad con las disposiciones del Decreto Ejecutivo No. 354

Art. 41- El Gerente General, sea o no socio de la Cooperativa, es el representante legal de la misma y será nombrado, sin sujeción a plazo. En caso de ausencia temporal o definitiva lo subrogará quien designe el Consejo de Administración, de conformidad con el Estatuto Social; si la ausencia es definitiva, la subrogación durará hasta que sea legalmente reemplazado pero esta no podrá

ser mayor a dos meses. Quien subrogue al Gerente General deberá cumplir los mismos requisitos exigidos para el titular y contar con la calificación de la Superintendencia.

ANEXO 2

LA ENCUESTA.

ENCUESTA PARA MEDIR LAS NECESIDADES DE CRÉDITO PARA EL MEJORAMIENTO DEL NEGOCIO DE LOS MICROEMPRESARIOS EN LA CIUDAD DE QUITO

DATOS DEL ENCUESTADO:	ALTERNATIVAS
SEXO	MASCULINO FEMENINO
ESTADO CIVIL	CASADO SOLTERO OTROS
EDAD	De 18 a 35 años De 36 a 55 años De 55 a 70 años De 71 años en adelante
TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA MICROEMPRESA	COMERCIO SERVICIO PRODUCCIÓN

PREGUNTAS:

1. ¿Requiere un préstamo para mejorar su negocio?
 - a) SI
 - b) NO
2. ¿En caso de acudir a un préstamo bancario para el mejoramiento de su negocio, a qué tipo de institución del sistema financiero acudiría?
 - a) Bancos
 - b) Mutualistas
 - c) Cooperativas de Ahorro
 - d) Banco de Fomento

3. ¿Qué monto necesitaría para mejorar su negocio?
- a) De 501 a 3.000
 - b) De 3.001 a 5.000
 - c) De 5.001 a 10.000
 - d) De 10.001 a 20.000
 - e) Más de 20.000
4. ¿En qué emplearía el monto de su préstamo?
- a) Compra de mercadería
 - b) Compra de equipo Cómputo
 - c) Compra de vehículo
 - d) Compra de maquinaria
 - e) Compra de Inmuebles
 - f) Compra de negocios
5. ¿A qué plazo solicitaría el crédito?
- a) De 6 a 12 meses
 - b) De 1 a 3 años
 - c) De 3 a 5 años
 - d) Más de 5 años
6. ¿Qué tipo de garantía ofrecería para cubrir su deuda?
- a) Personal sin garante
 - b) Prendaria
 - c) Hipotecaria
 - d) Personal con garante
7. ¿En caso de haber solicitado un préstamo anteriormente, por qué medio usted se informó?
- a) Radio
 - b) Prensa escrita
 - c) Vallas publicitarias
 - d) Volantes
 - e) Oficiales de crédito
 - f) Internet
8. ¿Qué tiempo demoró el trámite para el otorgamiento del crédito desde la presentación de la documentación hasta el desembolso?
- a) 1 a 3 días
 - b) 4 a 5 días
 - c) Más de 5 días

Bibliografía

Administración de Mercadotecnia, Czinkota – Kotabe 2ª edición, México 2001.

Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Charles W.L.Hill y Gareth R.Jones, McGrawHill, 3ª edición, Bogotá, 1996.

Administración una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 12ª e, Bogotá 2004.

Cómo Prepara el Exitoso Plan de Mercadotecnia, Roman Hiebing y Scout Cooper, MacGrawHill, Bogotá, 1992.

Economía, Samuelson – Nordhaus, 16ª edición, Madrid 1999.

Estatuto de la Cooperativa Alianza del Valle.

Gran Enciclopedia Larousse, Editorial Planeta S.A., España 1961

Manual de la Cooperativa Alianza del Valle.

Marketing, Philip Kotler y Gary Armstrong, Pearson Hall, Edición del Milenio, México, 2001.

Marketing Estratégico, Jorge Cruz, 2005.

Mercadotecnia, Philip Kotler, 3ª edición, México, 1989.

Negocios Internacionales, Charles W.L.Hill, McGrawHill, 3ª edición, México, 2001.

Investigación de Mercados, Asier – Kumar _ Day, 4ª edición, 1995

LINKOGRAFÍA

www.bce.fin.ec

www.books.google.com.ec

www.bp.fin.ec

www.comaga.org.ec

www.hoy.com.ec

www.inec.gov.ec

www.infomipyme.com

www.gestiopolis.com

www.gov.ec

www.ide.edu.ec

www.monografias.com