



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR  
SEDE LOJA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIERO MARKETING**

**TEMA:**

***“PLAN DE MARKETING PARA LA COORPORACION EN LA HUELLAS DEL  
BANCO GRAMEEN-LOJA PERIODO 2013-2014”***

**Autora:**

María Alejandra Luzuriaga Vásquez

**Docente Asesor:**

MBA. Ing. Nancy Armijos Delgado

**Junio - 2013  
Loja – Ecuador**

Yo, María Alejandra Luzuriaga Vásquez declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamentos y leyes.



---

Firma del Graduado  
MARIA ALEJANDRA LUZURIGA VASQUEZ  
C.I# 1104492762

MBA. Ing. Nancy Armijos Delgado  
CERTIFICA:

Yo, Nancy Armijos Delgado, certifico que conozco al autor del presente trabajo siendo él responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



---

Firma del Director de la Tesis  
MBA. Ing. Nancy Armijos Delgado  
C.I# 1101380630

## **Agradecimiento**

Expreso mi más sincero agradecimiento aquellas personas que estuvieron a mi lado apoyándome, animándome y creyendo en mí, siempre con una palabra de aliento, con amor y con sinceridad, en especial a mi familia, amigos, y profesores.

Ma. Alejandra Luzuriaga

*Al ser al que le debo toda en mi vida: mi madre.  
Con mucho amor.  
Ma. Alejandra Luzuriaga*

## **Resumen Ejecutivo**

El presente proyecto de tesis está conformado por cinco capítulos los cuales permitieron determinar la viabilidad de su ejecución; como primera parte se describe la historia de la organización financiera “*EN LAS HUELLAS DEL BANCO GRAMEEN LOJA*” para el periodo 2013-2014, la investigación continua con la descripción detallada de la problemática de ésta, en cuanto a su participación de mercado y su posicionamiento, se presentan los resultados del sondeo, y se hace un análisis de la situación tanto externa como interna de esta, para luego examinar las posibles estrategias y tácticas de marketing de captación, diferenciación y posicionamiento a plantear; para finalmente puntualizar las que serán utilizadas para lograr los objetivos planteados, estableciendo para esto, tiempo recursos y herramientas.

## **Abstract**

This thesis consists of five chapters which allowed to determine the feasibility of their implementation, as the first part describes the history of the financial organization "EN LAS HUELLAS DEL BANCO GRAMEEN LOJA" for the period 2013 -2014, continued research with the detailed description of the this problem in terms of market share and positioning, we present the results of the survey, and makes an analysis of the external and internal situation of this, and then discuss possible strategies and marketing tactics catchment differentiation and positioning to raise, to finally clarify points that will be used to achieve the objectives, establishing that, while tools and resources.

## Índice de Contenidos

❖ Autorización de cesión derechos.....	2
❖ Certificación.....	2
❖ Agradecimiento.....	3
❖ Dedicatoria.....	4
❖ Resumen Ejecutivo.....	5
❖ Abstract.....	6
❖ Índice de contenidos.....	8
❖ Índice de cuadros y gráficos.....	11
❖ Introducción.....	13

## CAPITULO I

1.1 Antecedentes de la investigación.....	16
1.1.1. Grameen Loja.....	18
1.2.1. Visión – Misión.....	20
1.2.2. Metodología Operativa – Grameen Loja.....	21
1.2.2.1. Metodología a Nivel Mundial.....	21
1.2.2.2. Metodología a Nivel Local.....	21
1.2.3. Servicios de Grameen Loja.....	28
1.2.4. Organigrama y áreas de responsabilidad.....	30
1.2.5. Base Legal.....	34
1.3. Mercado de Grameen.....	35
1.4. Competencia.....	35

## CAPITULO 2

2.1 Marco Conceptual.....	38
2.1.1. Marco Referencial.....	38
2.1.1.1. Marco Teórico.....	38
2.1.1.2. Marco Conceptual.....	39
2.2. Problema de Investigación.....	40
2.2.1. Planteamiento del problema.....	40
2.2.2. Síntomas del problema.....	41
2.2.3. Causas del problema.....	41
2.2.4. Pronóstico.....	42
2.2.5. Control al pronóstico.....	43
2.2.6. Sistematización del problema.....	43
2.3. Objetivo de la investigación.....	44
2.3.1. Objetivo general.....	44
2.3.2. Objetivos específicos.....	44
2.4. Justificación de la investigación.....	45
2.5. Formulación de Hipótesis.....	47
2.5.1. Hipótesis General.....	47
2.5.2. Hipótesis particulares.....	47
2.5.3. Variables particulares.....	47

2.5.3.1. Variable Independiente.....	47
2.5.3.2. Variable Dependiente.....	47
2.5.4. Identificación de indicadores.....	48
2.5.5. Identificación de instrumentos.....	48
2.6. Aspecto Metodológico de la Investigación.....	48
2.6.1. Tipo de Estudio y de Diseño.....	48
2.7. Método de la Investigación.....	49
2.7.1 Método Teórico.....	49
2.7.2 Método Empírico.....	49
2.7.3. Tratamiento de la Información.....	50
2.8. Resultados esperados	50
2.8.1. Objetivos de la encuesta.....	51
2.8.2. Factores de segmentación de encuesta.....	52
2.8.3. Presentación de encuestas y tabulación de resultados.....	52

### CAPÍTULO 3

3.1. Análisis situacional.....	64
3.1.1. Análisis de la situación Externa.....	64
3.1.1.1. Resumen del mercado Nivel Nacional.....	64
3.1.1.2. Factor económico.....	65
3.1.1.3. Factor demográfico.....	68
3.1.1.4. Factor socio cultural.....	71
3.1.2. Micro ambiente.....	72
3.1.2.1. Competidores.....	72
3.1.2.1.1. Competencia Directa.....	72
3.1.2.1.2. Competencia Indirecta.....	75
3.1.2.2. Las Fuerzas competidoras de Porter.....	76
3.1.3. Análisis interno.....	78
3.1.3.1. Análisis de servicios.....	78
3.1.3.2. Organización financiera.....	79
3.1.3.3. Organización administrativa.....	80
3.1.3.4. Recursos humanos.....	81
3.1.3.5. Análisis FODA.....	83

### Capítulo 4

4.1. Determinación del mercado.....	88
4.1.1. Segmentación de Mercado.....	88
4.1.1.1. Variables de Segmentación.....	89
4.1.2. Demanda de Servicios.....	91
4.1.3. Perfil demográfico del cliente.....	91
4.1.4. Factores que determinan el posicionamiento.....	93
4.1.4.1. Reposicionamiento.....	95
4.1.2. Slogan.....	96

4.1.2.1. Logotipo.....	97
4.1.2.2. Colores corporativos.....	97
4.1.3. Comportamiento del consumidor.....	98
4.1.4. Publicidad.....	100
4.1.4.1. Medios Publicitarios y factor de selección.....	102
4.1.5. Participantes de la Cadena de Valor del Negocio.....	105
4.2. Selección de Estrategias.....	106
4.2.1. Estrategia Producto Servicio.....	106
4.2.2. Estrategia Precio.....	107
4.2.3. Estrategia Distribución.....	108
4.2.4. Estrategia Comunicación.....	109
4.3. Tipos de Estrategia.....	110
4.3.1. Estrategia de Líder.....	110
4.3.2. Estrategia de Retador.....	111
4.3.3. Estrategia del Seguidor.....	111
4.3.4. Estrategia de Especialista.....	112
4.3.5. Otras Estrategias.....	112
4.3.5.1. Estrategia de Liderazgo en costo.....	112
4.3.5.2. Estrategia de diferenciación.....	112
4.3.5.3. Estrategia de Integración.....	113
4.3.5.4. Estrategia de Concentración.....	114
4.3.5.5. Estrategia de Diversificación.....	114
4.6. Evaluación de Estrategias.....	115
 Capítulo 5	
5.1 Plan de Marketing.....	117
5.1.1. Filosofía Estratégica.....	117
5.1.2. Políticas Generales.....	117
5.1.3. Valores.....	118
5.1.4. Visión y Misión.....	119
5.1.5. Objetivos Estratégicos.....	120
5.1.6. Estrategias.....	120
5.1.7. Enfoque del Marketing Mix.....	122
5.1.8. Estrategias y tareas sugeridas para el mejoramiento.....	123
5.1.9. Precio.....	124
5.1.10. Plaza.....	124
5.1.11. Promoción.....	126
5.1.12. Asignación de responsabilidades, planeación y calendario de aplicación.....	129
5.1.13. Presupuesto.....	131
5.1.14. Margen de contribución.....	133
5.1.15. Plan de medidas y acciones para alcanzar los objetivos.....	133
Conclusiones.....	134
Recomendaciones.....	136
Bibliografía.....	138

## Indicie de Tablas

Tabla N° 1.....	Pág. 40
Tabla N° 2.....	Pág. 46
Tabla N° 3.....	Pág. 50
Tabla N° 4.....	Pág. 54
Tabla N° 5.....	Pág. 55
Tabla N° 6.....	Pág. 56
Tabla N° 7.....	Pág. 56
Tabla N° 8.....	Pág. 57
Tabla N° 9.....	Pág. 58
Tabla N° 10.....	Pág. 59
Tabla N° 11.....	Pág. 60
Tabla N° 12.....	Pág. 60
Tabla N° 13.....	Pág. 62
Tabla N° 14.....	Pág. 66
Tabla N° 15.....	Pág. 67
Tabla N° 16.....	Pág. 69
Tabla N° 17.....	Pág. 70
Tabla N° 18.....	Pág. 83
Tabla N° 19.....	Pág. 84
Tabla N° 20.....	Pág. 85
Tabla N° 21.....	Pág. 86
Tabla N° 22.....	Pág. 89
Tabla N° 23.....	Pág. 90
Tabla N° 24.....	Pág. 92
Tabla N° 25.....	Pág. 103
Tabla N° 26.....	Pág. 104
Tabla N° 27.....	Pág. 104
Tabla N° 28.....	Pág. 105
Tabla N° 29.....	Pág. 115
Tabla N° 30.....	Pág. 122
Tabla N° 31.....	Pág. 123
Tabla N° 32.....	Pág. 124
Tabla N° 33.....	Pág. 125
Tabla N° 34.....	Pág. 128
Tabla N° 35.....	Pág. 129
Tabla N° 36.....	Pág. 132
Tabla N° 37.....	Pág. 133

## Indicie de Tablas Gráficos.

Gráfico N° 1.....	Pág. 31
Gráfico N° 2.....	Pág. 46
Gráfico N° 3.....	Pág. 50
Gráfico N° 4.....	Pág. 54
Gráfico N° 5.....	Pág. 55
Gráfico N° 6.....	Pág. 56
Gráfico N° 7.....	Pág. 57
Gráfico N° 8.....	Pág. 58
Gráfico N° 9.....	Pág. 58
Gráfico N° 10.....	Pág. 59
Gráfico N° 11.....	Pág. 60
Gráfico N° 12.....	Pág. 61
Gráfico N° 13.....	Pág. 66
Gráfico N° 14.....	Pág. 71
Gráfico N° 15.....	Pág. 76
Gráfico N° 16.....	Pág. 88
Gráfico N° 17.....	Pág. 97
Gráfico N° 18.....	Pág. 105
Gráfico N° 19.....	Pág. 117
Gráfico N° 20.....	Pág. 133

***“PLAN DE MARKETING PARA LA COORPORACION EN  
LA HUELLAS DEL BANCO GRAMEEN-LOJA PERIODO  
2013-2014”***

## Introducción

“Grameen significa Aldea en lengua bengalí, por tanto el “Banco Grameen” se traduce al “Banco de la comunidad” y todas las actividades se desarrollan en las comunidades donde viven las familias prestatarias en las reuniones semanales del centro.”<sup>1</sup>

Grameen se describe de la siguiente manera:

*“ Las familias pobres, las más necesitadas en términos de créditos generales permanecen fuera de la órbita del sistema bancario. El Dr. Muhammand Yunus profesor de economía en la Universidad de Chitagong lanzo en 1976 un programa de acción e investigación para explorar las posibilidades y diseñar una estructura a través de la cual, especialmente las mujeres pobres pudieran ser integradas a un sistema bancario viable. El Dr. Yunus concluyó que si los recursos financieros pueden ponerse al alcance de la gente más pobre, bajo términos y condiciones apropiadas y razonables, entonces estos millones de personas construirían la más grande maravilla del desarrollo económico”<sup>2</sup>.*

En las Huellas del Banco Grameen es una réplica de la filosofía y programas del Banco Grameen creado por el profesor Yunus en Bangladés; éste, busca recrear el mismo beneficio social a través de este programa en la ciudad y provincia de Loja; y lo ha venido haciendo con éxito desde hace 10 años; sin embargo debido a los múltiples cambios que ha habido respecto al sistema bancario y financiero en el país, su segmento de clientes se ha visto afectado, disminuyendo su tasa de crecimiento anual desde el año 2008; es por lo que, la organización busca que a través de una comunicación adecuada se reactive y se reposicione la marca dentro del segmento.

Luego de hacer un análisis de la organización se identificó como ventajas competitivas y comparativas, los años de experiencia que tiene en el mercado, siendo la primera organización que importo este sistema de créditos a Ecuador; así como también es la única organización en Loja que además de dar créditos brinda asesoramiento en las diferentes áreas, tanto sociales como empresariales, de producción, etc.

En el plan de marketing que se propone, se planea promover dichas ventajas competitivas, buscando que estas creen una diferenciación entre Grameen y su

---

<sup>1</sup> “El Libro de Lectura del Banco Grameen” y adecuado al contexto de la realidad local.

<sup>2</sup> Ídem

competencia y se logre un fuerte posicionamiento de la marca en el mercado; generando en el crecientito de su participación de mercado y la fidelización de sus clientes actuales.

## ***CAPITULO I***

## 1.1 Antecedentes de la investigación

El origen del Banco Grameen se remonta a 1976 cuando el Profesor Muhammad Yunus, Director del Programa de Economía Rural de la Universidad de Chittagong, lanzó un proyecto de investigación para examinar la posibilidad de diseñar un sistema de distribución de crédito para prestar servicios bancarios dirigidos a las zonas rurales pobres.

El proyecto del Banco Grameen (Grameen significa "rural" o "aldea" en lengua bengalí) entró en funcionamiento con los siguientes objetivos:

- Invertir el antiguo círculo vicioso que se caracteriza por “pocos ahorros, pocas inversiones”.
- Incluir a la gente marginada dentro de un formato organizacional que ellos puedan comprender y operar, desde el cual puedan encontrar fuerza socio – política y económica a través del apoyo mutuo.
- Crear oportunidades para el auto-empleo dirigidos a la gran multitud de personas desempleadas en zonas rurales de Bangladesh;
- Eliminar la explotación de los pobres por los prestamistas informales;
- Ampliar los servicios bancarios a los hombres y las mujeres pobres.

La investigación-acción demostró su fuerza en Jobra (un pueblo adyacente a la Universidad de Chittagong) y algunas de las aldeas vecinas durante 1976-1979. Con el patrocinio del banco central del país y el apoyo de los bancos comerciales nacionalizados, el proyecto se prorrogó hasta el distrito de Tangail (al norte de Dhaka, la capital de Bangladesh) en 1979. Con el éxito en Tangail, el proyecto se extendió a otros distritos en el país.

En octubre de 1983, el Proyecto del Banco Grameen se transformó en un banco independiente por la legislación del gobierno. En la actualidad el Banco Grameen es propiedad de la población rural pobre a los que sirve. De los prestatarios del Banco poseen el 90% de sus acciones, mientras que el 10% restante es propiedad del gobierno.

En Grameen, "el crédito no es sólo una herramienta generadora de ingresos; es un arma poderosa para el cambio social, un medio para que los pobres recuperen su dignidad". La figura de este banco ha inspirado a individuos e instituciones de todo el mundo a tratar de aliviar la pobreza, prueba de esto es la generación de réplicas de este sistema de microcréditos en más de 80 países.

A partir del año 2000 se propuso una nueva metodología, debido algunos problemas de recuperación de cartera que había sufrido en los últimos años el banco; este se lo realizó incorporando las lecciones aprendidas, los deseos y las aspiraciones acumulados durante el cuarto de siglo de operaciones de Grameen; al nuevo diseño se lo denominó: “El Sistema Generalizado Grameen” o SGG el cual a lo largo de estos años se ha venido implementando en todas las sucursales, alrededor del mundo.

El SGG fue diseñado alrededor de un producto crediticio principal –se lo denomina Préstamo Básico. Además, existen otros dos productos de crédito:

1. El préstamo para vivienda
2. El préstamo para educación superior

Los cuales funcionan en forma paralela al préstamo básico. Todas las prestatarias comienzan con un préstamo básico. La mayoría de las prestatarias continuarán con este préstamo básico, ciclo a ciclo, sin ninguna dificultad y podrán satisfacer sus necesidades crediticias de la manera más satisfactoria.

Sin embargo, tomando en cuenta que pueden existir ciertas dificultades que impidan a las prestatarias pagar el préstamo básico de acuerdo al calendario de pagos convenido, el SGG ofrece un arreglo muy conveniente, el préstamo básico viene con una opción de salida, sin hacerle sentir culpable por haber fallado en el cumplimiento de sus obligaciones en el préstamo básico.

Esta ruta alternativa se ofrece a través del “Préstamo Flexible”; puesto que el banco, el grupo y el/a prestatario/a tienen que someterse a un proceso de renegociación para llegar a un nuevo contrato, con un calendario de pagos diferente para que la prestataria pueda cancelar sus haberes pendientes, con mayor holgura, hasta que pueda retomar su velocidad inicial de pago, y así no se ven afectados el resto de miembros del grupo.

Desde hace más de 13 años, Grameen se encuentra llevando a cabo labores en Latinoamérica: en año 2006 trajo el reconocimiento a los aportes realizados, por esta institución y su fundador, ya que les fue otorgado el Nobel de la Paz; en el último reporte anual de actividades (2011) se señaló que Grameen, ha manejado un portafolio de 6.3 millones en financiamiento directo y 10 millones en garantías; en instituciones alrededor del mundo facilitó 17,2 millones en la moneda local para microcrédito; además de brindar asesoramiento en temas como: salud, agricultura y negocios a los prestatarios.

## 1.2. Grameen Loja

En las Huellas del Banco Grameen Loja, constituida como sociedad de hecho sin fines de lucro con finalidad social con domicilio en la ciudad, cantón y provincia de Loja, se encuentra ubicada en la ciudadela Lojana de Turismo calles Manuel Valverde y Eduardo Mora.<sup>3</sup>

En las Huellas del Banco Grameen Loja, se conformó en febrero del año 2000 en la ciudad y provincia de Loja, por iniciativa de cuatro fundadoras, con el objeto de desarrollar y fortalecer espacios socio-organizativos en las comunidades donde se viene realizando acciones de cooperación y apoyo a la mujer a través de programas que favorezcan a la población más necesitada de ésta provincia.

El aporte de capital de US\$ 4000 necesario para la creación de la sociedad fue cubierto por la actual Directora General de la entidad, Teresa Criollo, capital que permitió iniciar el programa de créditos con 25 clientes. En las Huellas del Banco Grameen, fue la institución pionera en implementar la metodología de trabajo del Banco Grameen de Bangladesh en el Ecuador, donde la responsabilidad final de la concesión de préstamos está a cargo de los grupos solidarios que son liderados por un coordinador y en forma conjunta establecen el reglamento interno. Además de los grupos solidarios existen los centros liderados por una directiva elegida anualmente. Los centros se rigen por la normativa establecida internamente.<sup>4</sup>

Desde el año 2000, Grameen ha formado más de 400 centros, en los barrios marginales de Loja, Catamayo, Yanzatza, Puyango, Panguí, Macará y Zamora Chinchipe, con un total de clientes atendidos con micro-crédito entre hombres y mujeres hasta diciembre del 2011 de 6600 socios, siendo ésta su principal línea de trabajo, el mismo que va acompañado de varios ejes de capacitación como: Metodología y Filosofía Grameen, Desarrollo Humano, Desarrollo Empresarial, Asistencia Técnica, Acompañamiento Semanal, Seguimiento y Evaluación al micro-crédito y Servicio de Funeraria.

A inicios del año 2010, *En las Huellas del Banco Grameen* se constituyó legalmente como persona jurídica de derecho privado, denominándose como *Corporación en las Huellas del Banco Grameen*, con patrimonio propio, administración autónoma y regida por sus propios estatutos.

---

<sup>3</sup> Corporación en las Huellas del Banco Grameen. Archivo interno.

<sup>4</sup> <http://www.microfinanzarating.com>; Artículo: En las Huellas del Banco Grameen– Ecuador Reporte 2008; Autor: MicroFinanza Rating

Grameen Loja, enfoca su intervención especialmente en mujeres que presentan condiciones de extrema pobreza, buscando insertarlas dentro de un sistema financiero alternativo al cual por su rol histórico de inequidad, no tienen acceso a servicios crediticios, así como también por su importancia en el aporte al núcleo familiar, social y comunitario.

La estrategia de Grameen se enfoca:

- En ofrecer sus servicios a la población urbano-marginal y rural no atendida, a clientas de muy bajos recursos mediante tecnologías crediticias según el modelo de Grameen Bank.
- En demostrar experiencia exitosa en la ejecución del programa de microcrédito, con el manejo de los fondos de créditos otorgados por: Esquel, Repsol YPF, Fundación Amber de Francia, Club Rotario, Oikocredit, ICCO, Fundación Grameen USA, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Planet, entre otros.
- Tiene la capacidad operativa, administrativa y financiera para lograr los objetivos del proyecto.<sup>5</sup>

Los microcréditos son pequeños préstamos de dinero concedidos a personas humildes que no pueden solicitar un préstamo bancario tradicional. Son solidarios ya que no se requiere garantía material y permiten que las personas más necesitadas puedan realizar una actividad independiente y creativa, que a su vez les permita auto-emplearse. Además de esto los microcréditos posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar proyectos laborales por su cuenta.

Los microcréditos se convirtieron en una alternativa válida para mantener el empleo y reducir la pobreza. Generan capital social y mejoran la calidad de vida de las personas de bajos recursos. Es una manera de extender a las familias más humildes los mismos derechos y servicios que están abiertos a otros sectores sociales. Pero además, no se limita a proveer servicios financieros únicamente, sino que como lo menciono en párrafos anteriores, provee entrenamiento en el manejo del dinero, y toca aspectos tales como liderazgo, confianza, autoestima, educación y manejo de microempresas

Grameen, a lo largo de los años ha establecido una estrecha relación con sus prestatarios, formando parte de todas las actividades extra que permiten recuperar los valores de los socios tales como: cesiones de capacitación, así

---

<sup>5</sup> Archivos de la Corporación en las Huellas del Banco Grameen,

como también celebraciones de los diferentes días conmemorativos para los socios.

En el 2011, En las Huellas del Banco Grameen, realizo el *I Foro De Desarrollo de la Microfinanzas y su aporte al Desarrollo Local*. En el cual fue la primera vez que una entidad pudo reunir a los principales representantes de todos los centros de Ecuador que trabajan con la metodóloga Grameen, para proponer diferentes metas en cuanto al tema de microcréditos y crecimiento de la micro empresa en el Ecuador.

### **1.2.1. Visión – Misión**

Grameen cuenta con una visión general que es:

*“Convertirse en la institución financiera que lidere el ofrecimiento de micro-crédito en el Ecuador, entregando productos financieros que estén acorde a las necesidades de las socias propendiendo su desarrollo y crecimiento.”<sup>6</sup>*

Y con varias misiones específicas que se plantearon en el último replanteamiento estratégico:

- “Acción y filosofía de solidaridad
- Institución auto sostenible con calidad humana
- Equipo y socias que disponen de habilidades técnicas, metodológicas y financieras.
- Realización espiritual, intelectual y material desde la equidad en la familia y la comunidad, en donde las socias mujeres se forjan en su propio devenir histórico”<sup>7</sup>

Para alcanzar las mencionadas metas se han distribuido y se está distribuyendo diferentes herramientas tanto en las instalaciones del lugar como en capacitación para el personal técnico que les permita llevar a cabo de forma eficiente sus labores, buscando llegar al objetivo final propuesto. Por lo que se pretende con este plan de marketing contribuir al logro de la visión.

La misión de la Corporación en la Huellas del Banco Grameen Loja al igual que la visión, cuenta con una misión general que es:

---

<sup>6</sup> Archivos de la Corporación en las Huellas del Banco Grameen

<sup>7</sup> Archivos de la Corporación en las Huellas del Banco Grameen

*“Impulsar el desarrollo económico del Ecuador y de sus socias, dentro de los principios de solidaridad, equidad, ética, justicia y responsabilidad social, ofreciendo micro-crédito a bajos intereses para así cubrir las expectativas de los requerimientos de las socias.”<sup>8</sup>*

Y varias misiones específicas que son:

- Promover la asociatividad de aquellas personas que no disponen de recursos.
- Interaccionar capacidades, saberes y conocimientos teóricos desde una actitud de aprendizaje.
- Potenciar condiciones y sensibilidades de nuevos emprendimientos por medio de créditos pequeños, graduales y continuos.
- Impulsar la presentación de servicios metodológicos y técnicos de la propuesta Grameen.

Para cumplir con esta misión y misiones; se llevan a cabo diferentes reuniones semanales, mensuales y anuales en las que se busca alcanzar a cumplir completamente con estos objetivos, en toda la comunidad Grameen, valiéndose, de la experiencia exitosa de las socias, del conocimiento de los técnicos de Grameen y de personal que la corporación provee para que capaciten e informen a los socios.

Los principios y valores que la entidad maneja en su cultura organizacional para desarrollar las iniciativas productivas de las socias, se detallan a continuación:

- Disciplina
- Unidad
- Trabajo esforzado
- Valor y coraje

## **1.2.2. Metodología Operativa – Grameen**

### **1.2.2.1. Metodología a Nivel Mundial**

La metodología del Banco Grameen es casi la inversa de la de la banca convencional. Esta última está basada en la cantidad de bienes materiales que

---

<sup>8</sup> Archivos de la Corporación en las Huellas del Banco Grameen

posee el prestamista para poder respaldar su préstamo. De ahí que más de la mitad de la población mundial se ve privada de los servicios financieros de las entidades bancarias convencionales. La banca convencional está basada en las garantías y los avales, en el sistema de Grameen no se necesitan.

La metodología Grameen parte de la firme creencia de que el crédito debería, estar aceptado como un derecho humano más y, sobre ella, rige un sistema en el que quien no posee nada recibe la máxima prioridad a la hora de obtener un préstamo. La metodología de Grameen no se fundamenta sobre el estudio o la valoración de las posesiones materiales de una persona, sino sobre el potencial de ésta.

El objetivo general de las entidades bancarias convencionales es maximizar beneficios. La meta del Banco Grameen es abastecer de servicios financieros a las personas pobres (en especial, a las mujeres y al sector más desposeído de la población) con el fin de ayudar a combatir la pobreza y a mantener un negocio rentable y sólido desde el punto de vista financiero.

En la metodología Grameen se otorga una elevada prioridad a las mujeres. El 96% del conjunto de los prestatarios son mujeres. Las sucursales de Grameen están ubicadas en zonas rurales (a diferencia de las de los bancos convencionales, que procuran situarse lo más cerca posible de los distritos financieros y centros urbanos).

El primer principio de la actividad bancaria de Grameen es que no sean los clientes los que vayan al banco, sino el banco el que se acerque a las personas. Los empleados y empleadas acuden semanalmente a las puertas de las casas de los millones de prestatarios de la entidad, repartidos por pueblos y barrios marginados de las ciudades, para hacerles llegar los servicios del banco.

Se facilita el reembolso de los préstamos de Grameen repartiendo el importe de los pagos en cuotas semanales muy reducidas. De este modo de hacer las cosas se aporta una gran cantidad de trabajo para el banco, pero resulta mucho más cómodo para los prestatarios.

No existe ningún instrumento jurídico que vincule al prestador y al prestatario en la metodología de Grameen. No se estipula que haya que llevar a un cliente ante los tribunales de justicia para cobrar el préstamo que se le haya concedido, a diferencia de lo que sucede con el sistema convencional. Tampoco se prevé en la metodología ninguna disposición que contemple una intervención externa para obligar al cumplimiento de un contrato.

Los bancos convencionales adoptan el modo “castigo” cuando un prestatario se toma más tiempo del acordado para reembolsarles el préstamo, clasificándolo como “moroso”; dentro la metodología de Grameen, por el contrario, permite que esos prestatarios reprogramen el pago de su préstamo sin que se sientan como si hubieran hecho algo malo por ello.

En el Banco Grameen el interés total abonado en concepto de un préstamo dado no puede, bajo ninguna circunstancia, sobrepasar el importe original del préstamo, sea cual sea el tiempo que se tarde en reintegrarlo. A partir del momento en el que el interés total abonado iguala el importe del préstamo, ya no se cobran más intereses.

El sistema de Grameen ayuda a los prestatarios para que construyan sus propios fondos de pensiones y otras formas de ahorro.

En caso de fallecimiento de un prestatario, el sistema de Grameen no obliga a la familia de la persona fallecida a pagar el importe pendiente del préstamo que aquella hubiera contraído en vida. Para esos casos, los préstamos incorporan un seguro que abona al banco toda la cuantía pendiente de pago con sus correspondientes intereses. No se transfiere, pues, deuda alguna a la familia.

### **1.2.2.2. Metodología a Nivel Local**

La metodología que la corporación maneja para el desarrollo de sus centros, se encuentra establecida en los siguientes parámetros:

- Promoción y acercamiento
  - Diagnóstico
  - Encuesta
  - Calificación del patrimonio participativo
  - Proceso de formación de centros
  - Reunión de los centros
- 
- **Promoción y acercamiento:** El acercamiento es un proceso de fortalecimiento conjunto institución/comunidad/organización, las organizaciones que aprenden tienen la capacidad para adaptar e innovar la ilustración, buscando generar un pensamiento sistemático, con una visión compartida para el aprendizaje en equipo.

El objetivo implica el desarrollo de capacidades para aprender a adaptarse a los cambios y enfrentar las incertidumbres, a su vez innovarse en el tiempo. El acercamiento se inicia con la promoción del programa, su filosofía, políticas y metodología.

Para que las socias de Grameen manejen los recursos del micro-crédito en forma sostenible implica acercarse a la comprensión de sus realidades, lo que solo se logra desde un enfoque participativo, en donde se juntan los saberes, las experiencias, la información, el conocimiento, bajo actitudes de aprendizajes compartidos técnico- comunidad.

Si bien el programa tiene establecida su metodología de trabajo ello no basta sino se logra definir períodos de tiempo, recursos que permitan difundir y compartir con las familias en sus relaciones cotidianas, con las mediaciones de los deseos, visiones, frustraciones, vinculaciones con su entorno natural y demás expresiones.

- **Diagnóstico:** Cuando la comunidad ha revisado el programa y pide la intervención, el técnico comienza visitando el lugar, esta es la primera fase de acercamiento a la comunidad, en la que se busca conocer las condiciones de vida que presenta el sector levantándose un informe socio-económico de la localidad.

Una vez que se ha seleccionado la colectividad se parte de un diagnóstico comunitario, se trata de un estudio extensivo basándose en hechos de la realidad, el estudio comprende una visión de la geografía, economía, demografía y la infraestructura del transporte, comunicaciones del área, factores sociales y culturales, presencia de otros organismos que apoyen al sector.

- **Encuesta:** La aplicación de este instrumento es equivalente a manejar la técnica de entrevista para lo cual se establecen los siguientes temas:
  - La comunidad y sus familias
    - Cuántas familias viven en la comunidad
    - Cuantos miembros en promedio existen en cada familia
    - Quien decide el uso de recursos
    - Como se distribuyen los beneficios
    - Qué relación existe entre la familia

- Quien es el jefe del hogar
- Existe migración.
- La educación
  - Existe escuela en la comunidad
  - Cuantos profesores hay en la escuela
  - Grado de escolaridad del padre
  - Grado de escolaridad de la madre
  - Cuánto gastan en la educación
  - Cuánto gastan en el transporte escolar
  - Cuantos de la familia estudian
- Salubridad
  - Principales problemas de salud de la comunidad
  - Existe atención medica
  - Quien atienden cuando se enferman
  - Tiene afiliación al seguro campesino
  - Existe agua potable y alcantarillado
  - Qué cantidad de dinero destinan a la salud
- Patrimonio
  - Qué cantidad de tierra dispone para:
  - Casa, agricultura, jardín, tierras hipotecadas, principal fuentes de ingreso.
  - Cuáles son las principales actividades productivas.
  - Productos principales que ofrece al mercado
- Manutención
  - Cuantas comidas diarias se hacen
  - Quien cocina diariamente
  - La vivienda es propia, arrendada o prestada.
  - Numero de cuartos por vivienda
  - Con qué recursos construyó la vivienda
  - La vivienda tiene el servicio de alcantarillado.
  - Que medios de transporte existen
  - Dispone del servicio de energía eléctrica
- Organización comunitaria
  - Que instituciones apoyan a la comunidad
  - Como participa usted en la comunidad

- Producción
  - Cuáles son las principales actividades productivas
  - Quienes se dedican a estas actividades
- **Calificación del patrimonio participativo (CPP):** Esta herramienta se basa en las opiniones subjetivas de la gente de la comunidad, quienes generan sus propios criterios para calificar la pobreza o la riqueza.
- **Proceso de formación de centros:** Después de haber identificado previamente las condiciones de vida, se busca tejer una red de relaciones entre la comunidad y el programa para lo cual el técnico inicia una serie de reuniones de capacitación lo cual es muy importante para el programa de micro-crédito.

La promoción y la capacitación en este período es liderado por los técnicos quienes explican el propósito, las reglas, destaca los procedimientos para la formación de grupos y centros, recalando la importancia de formar grupos afines y de condiciones económicas similares, la trascendencia del trabajo es conseguir que la comunidad se interese y a la vez se apropie de la metodología y filosofía del programa

En el proceso las socias aprenden cuales son las normas y procedimientos para tomar y pagar un préstamo, cuales son las responsabilidades y como utilizar los préstamos.

El sistema de capacitación está basado en una serie de preguntas que se discuten con detalle para explicar la filosofía de un programa de micro-crédito.

Todo el trabajo del programa surge y se enfoca hacia las personas de escasos recursos, la comunidad seleccionada se organiza en grupos espontáneos de cinco personas y cada grupo se integra para formar un centro.

Cada centro debe llevar un nombre, que es impuesto por sus propias socias y el compromiso de reunirse semanalmente, un lugar donde discutir sobre sus preocupaciones y conducir las actividades del programa, como parte de su trabajo en la búsqueda de su propio desarrollo individual y colectivo

El centro tendrá la responsabilidad de motivar a las socias y crear una actitud correcta entre ellas, un sentido de disciplina y de responsabilidad, así como una mentalidad de cooperación con el programa y entre sí.

En el centro se tomará medidas para crear nuevas oportunidades y capacitar a sus socias, crear nuevas iniciativas y ayudar a mejorar la habilidad y eficiencia de las mismas en sus variadas actividades económicas, productivas, organizativas y empresariales.

Al conformarse un nuevo grupo, se someten a una cuidadosa observación durante uno o dos meses por parte de los miembros del centro y del técnico que acompaña semanalmente, si existe el compromiso y la voluntad de acatar la disciplina recibirán un préstamo.

Cuando se ha declarado satisfecho en cuanto a la elegibilidad de las socias el grupo inicia un programa continuo de capacitación, al final de lo cual se aplicara una evaluación así como el control de la asistencia a las reuniones de capacitación, a partir de lo cual podrán solicitar un préstamo.

- **Reuniones de los centros:** Las reuniones coinciden con el día de pago de sus dividendos, los grupos se reúnen en el local del centro, durante la reunión se discuten asuntos de interés para los miembros, la directora junto a las coordinadoras aprueban nuevas solicitudes y renovaciones de crédito

Existen algunas reglas que deben ser observadas:

- ✓ Se inicia la reunión con el lema: Con unidad, disciplina, coraje y trabajo esforzado saldremos adelante.
- ✓ Las socias asisten puntualmente a las reuniones semanales. Se recibe los pagos respectivos.
- ✓ Se recoge el ahorro semanal obligatorio.
- ✓ Se aprueban nuevas solicitudes de crédito.
- ✓ Finalmente se toman nuevas decisiones de interés para el centro

En la primera reunión de todos los centros de la provincia y sus respectivas sucursales se eligen al/a directora y una subdirector/a que permanecen un año en sus funciones.

Las elecciones anuales son una regla, cuyo cumplimiento debe ser vigilado por el técnico del programa, se señala incluso un mes determinado para las elecciones de modo que el proceso en su totalidad puede convertirse en una práctica.

Si una directora comete faltas disciplinarias frecuentes, puede ser removida de sus funciones, siguiendo los procedimientos ya establecidos y reemplazada por una persona nueva que se elija.

Uno de los aspectos más significativos de las reuniones de los centros es que todas las operaciones se realizan con total transparencia, frente y junto a todos los miembros, el uso del triple registro permite un mejor control y manejo de las operaciones, de manera que cada miembro sabe lo que ocurre y puede exponer su posición frente al resto.

La conducción de todas las transacciones se hacen en público y la discusión comunitaria de los problemas combinada con la rotación de los líderes por medio de elecciones anuales, mitiga el surgimiento de intereses creados y círculos de poder

Las reuniones de los centros refuerzan la relación de confianza social y económica que se establece en los grupos, los miembros están muy conscientes de que disfrutan de los beneficios si acatan la disciplina de la Corporación

### **1.2.3. Servicios de Grameen-Loja**

El propósito del programa es introducir e institucionalizar un sistema de crédito no tradicional que ofrezca facilidades de crédito en términos y condiciones especiales de manera que pueda servir aquellas personas que no tiene acceso a los servicios del sistema bancario tradicional.

Brinda sus servicios a través de sus múltiples técnicos y asesores, quienes cuentan con los conocimientos sobre los procesos necesarios para desarrollar en las comunidades los centros, asesorar a las socias y principalmente brindar la confianza que la comunidad necesita para formar parte del Banco Grameen. Entre los servicios que Grameen ofrece se destacan los siguientes:

- Servicios de crédito especialmente a mujeres pobres.

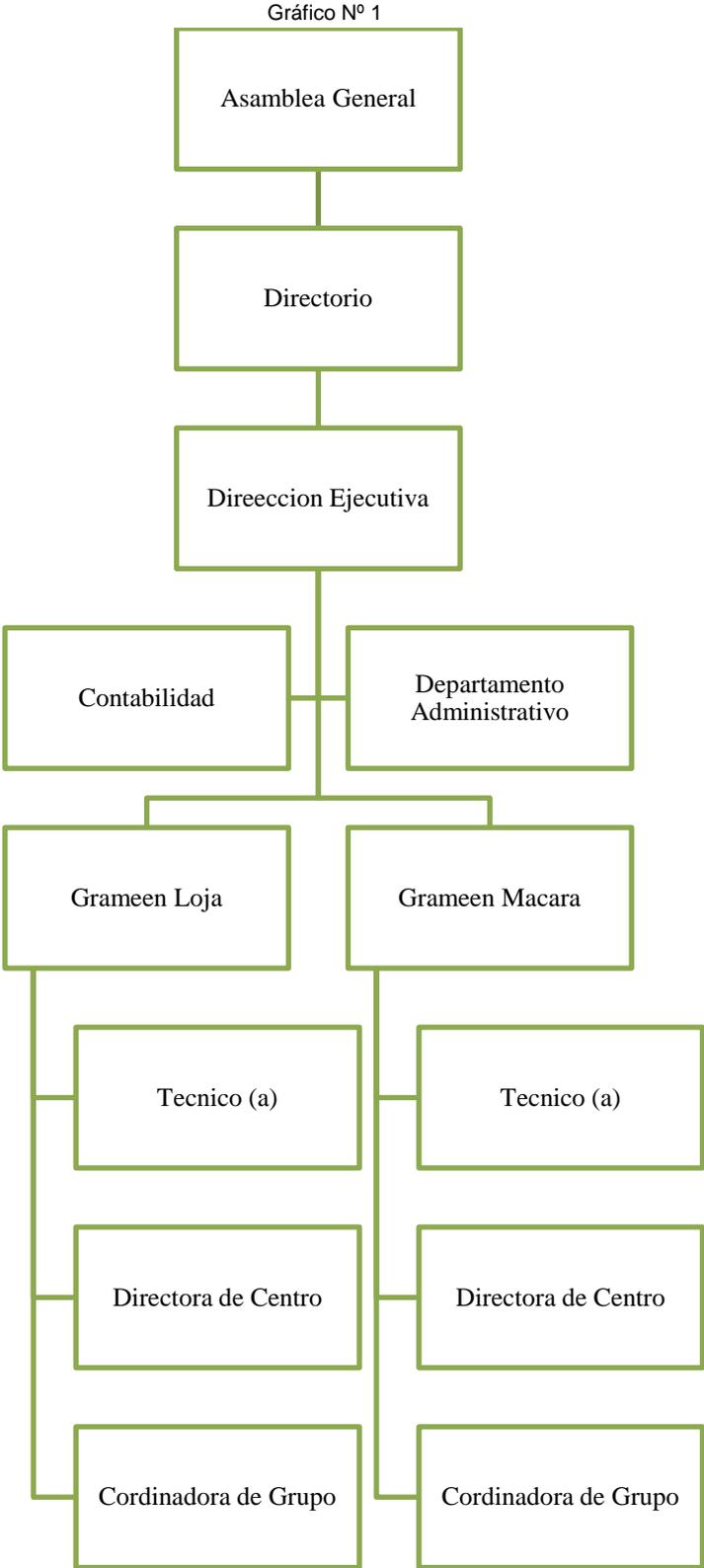
- Montos muy pequeños de préstamo otorgados sin requerir ninguna garantía, pero suficientes para financiar pequeños emprendimientos a ser desarrollados por prestamistas.
- Devolución de los préstamos en cuotas semanales diseminadas a lo largo de un año.
- La posibilidad de obtener un préstamo subsiguiente depende de la devolución del primero.
- Los tomadores de crédito deben desarrollar y elegir individualmente actividades que generen rápidamente ingresos y que utilicen las habilidades que los mismos ya poseen.
- Cercana supervisión del cumplimiento del crédito por parte del grupo y por personal del banco.
- Medidas especiales de salvaguardia por medio de ahorros obligatorios y voluntarios a fin de minimizar los riesgos con los que los pobres se confrontan
- Cumplimiento de objetivos de desarrollo social que atienda las necesidades de la clientela y expansión de la cartera de créditos a fin de responder a las diversas necesidades de desarrollo de los pobres
- Colaborar en la creación de oportunidades para autoempleo de los vastos talentos humanos no utilizados y subutilizados del país.
- Incluir a las personas marginadas dentro de un sistema organizativo que puedan sentirse parte, comprender y actuar y desde el cual puedan encontrar confianza y fuerza social, política y económica a través del apoyo mutuo.
- Asesoramiento comunitario; según los requerimientos de los diferentes socios en los centros.
  - Talleres de manualidades, agricultura, económica, etc.
  - Asesoramiento en las diferentes áreas de interés para los clientes, que les permitan mejorar su emprendimiento.
  - Acompañamiento y asesoramiento emocional (autoestima, superación personal, violencia familiar, etc.).
  - El sistema Grameen estimula a sus prestatarios/as a fijarse algunas metas en las áreas social, de educación y salud.
- Los intereses que se cobran por este servicio, son los porcentajes con menor valor en el mercado del 18,2% anual; los mismos que son utilizados para cubrir los servicios básicos y los asesoramientos.
- El tiempo de los trámites que se necesitan para los préstamos son inmediatos

#### **1.2.4. Organigrama y áreas de responsabilidad**

##### **Estructura Interna**

Su estructura institucional está constituida por la Asamblea General, -integrada por todas las directoras de los centros, cada centro además de la directora debe tener una sub directora y secretaria. Los grupos solidarios son la célula de Grameen, este se conforma por 5 socios y una coordinadora, la misma que debe rotar anualmente. El directorio –que es el organismo de dirección ejecutiva, administrativa y de coordinación-, la Directora Ejecutiva, Tesorera, Secretaria, Coordinador General, Técnicos, Directores de Centro y Coordinadoras de grupo.

Estructura Organizacional de "EN LAS HUELLAS DEL BANCO GRAMEEN LOJA"



**Elaborado:** Autora  
**Fuente:** Archivos de la Corporación en las Huellas del Banco Grameen

## Áreas de Responsabilidad

- **Asamblea General:**

Se encuentra integrada por todas las directoras de los centros, el directorio, la Directora Ejecutiva, Tesorera, Secretaria, Coordinador General, Técnicos, Directores de Centro y Coordinadoras de grupo.

- **Directorio**

El directorio es el organismo de dirección ejecutiva, administrativa y de coordinación, es el encargado de:

- Aprobar la designación de empleados designados por el director ejecutivo, para el funcionamiento de la organización.
- Autorizar los gastos e inversiones de acuerdo al presupuesto;
- Formular la proforma del presupuesto anual;
- Integrar las comisiones que fueren necesarias y que convenga a los intereses de la entidad y sus miembros;
- Ampara y defender los intereses de la organización

- **Director Ejecutivo**

Es la persona que se encuentra representando a la organización, y quien se encarga de:

- Representar legalmente a la organización en forma judicial y extra judicial;
- Conducir la gestión del objeto social y marcha administrativa de la organización;
- Dirigir, gestionar, planificar, coordinar, poner en marcha y cumplir con las actividades necesarias para plasmar en la realidad los objetivos de la organización:
- Presentar informe de Asamblea General;
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General y del Directorio.
- Legalizar los pagos relacionados con la ejecución del presupuesto;
- Autorizar los gastos, cuya cuantía determinara el Directorio;
- Nombrar y contratar a los empleados que fueran necesarios para el funcionamiento de la fundación,

- **Contadora:**

Lleva los libros o registros de contabilidad de la empresa, los movimientos monetarios de bienes y derechos, los estados financieros, los presupuestos y las rendiciones de cuentas o balances de ejecuciones presupuestales, utilizados internamente en la empresa,

pagos de impuestos de la empresa. Su trabajo es registrar conforme a la normativa aplicable los movimientos u operaciones económicos que hace la compañía, de forma que se puedan publicar esos resultados con vistas a informar a accionistas, inversores, proveedores y demás personas interesadas.

- **Personal administrativo:**

- Es el personal que se encuentra en la oficina matriz, son los encargados de entregar el dinero en ventanilla, resolver problemas e inquietudes de los socios en la oficina matriz, organizar los talleres, diseñar los planes estratégicos.

- **Técnico (a):**

Son las personas que se encuentran en mayor contacto con los clientes, estos se encargan de las recaudaciones o recuperación de cartera, recorriendo los centros semanal o mensualmente para esto; así mismo estos también son los encargados de la capacitación que se brinda en los diferentes temas: microempresas, valores, etc.

- **Directora de Centro:**

La directora-es tendrá la responsabilidad de revisar y aprobar las solicitudes de crédito en unión ampliada con todo el centro en la cual estará presente una o más representantes del programa Grameen; tienen además, la responsabilidad de hacer el seguimiento y verificación del uso del crédito, para lo cual se harán visitas domiciliarias en un ambiente de cordialidad y verdadero interés por el progreso de la compañera. Estas (os) tendrán la responsabilidad general de facilitar las reuniones semanales de su centro; mantendrán la disciplina, y recaudará las cuotas semanales de las coordinadoras de los grupos solidarios, cuyo monto total entregaran al representante de Grameen, quien también participa en la reunión semanal de centro.

- **Coordinadora de Grupo:**

Mantendrán contacto continuo con el Banco y tendrá la responsabilidad de revisar y aprobar las solicitudes de crédito en la reunión ampliada con todo el centro en la cual está presente una o más representantes del programa Grameen; se encarga también, de reunir a los miembros del grupo solidarios para informar sobre las diferentes situaciones semanalmente; recuperación de cartera y los representa en la asamblea general.

### 1.2.5. Base Legal

Grameen se rige internamente por los estatutos internos de la organización; un libro denominado “REGLAMENTO DEL BANCO GRAMEEN”; tomado del “Libro de Lectura del Banco Grameen”; este es la base del programa que se emplea a nivel mundial y que en cada una de las réplicas del banco se va adecuándolo al contexto local; en éste se detallan los lineamientos que se deben seguir en referencia a:

- Público al que está dirigido el programa Grameen.
- El proceso de formación y aceptación de grupos solidarios.
- Las responsabilidades de las coordinadoras y secretarias de los grupos solidarios.
- El proceso de formación de centros.
- Las responsabilidades de las directoras de los centros.
- Las funciones de los centros
- Las responsabilidades de las socias.
- El proceso de recuperación de préstamos y pagos semanales.
- El valor del fondo de participación grupal.
- El valor del fondo de emergencia.
- La asociación de nuevas socias a un grupo.
- Y las razones por las cuales se expulsaría a un grupo o socia del grupo.

El mismo que debe ser cumplido íntegramente tanto por los socios como por el personal de Grameen; para ello en cada uno de los centros antes de formarse y al formarse, se distribuye y esto facilita el conocimiento por parte de los socios sobre deberes y obligaciones de estos.

A nivel de mercado nacional, ésta se encuentra regulada por el gobierno, a través del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, que se encarga de dictar normas sobre los procedimientos de constitución, funcionamiento y control de estas organizaciones; para ello se ha establecido: la Ley de Economía Popular y Solidaria, en donde se especifican, reglas mandamientos y procedimientos que las entidades financieras con fines sociales deben cumplir.

La Secretaría Técnica de Economía Popular y Solidaria, también forma parte de los entes reguladores de este mercado; tiene las siguientes funciones:

1. Proponer regulaciones para la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario;
2. Realizar seguimiento y evaluación del cumplimiento de las regulaciones;

3. Generar información para la formulación de políticas públicas por parte del comité;
4. Impulsar y coordinar la realización de investigaciones o estudios sobre diversos aspectos de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
5. Brindar apoyo técnico y administrativo a los entes reguladores; y,
6. Las demás que le sean asignadas por los entes reguladores<sup>9</sup>.

### **1.3. El mercado de Grameen**

En las Huellas del Banco Grameen, tiene su segmento de mercado en el sector financiero social; un nicho de mercado que es muy poco o nada atendido por parte de la banca tradicional; en Loja este segmento comprende el 31,5% <sup>10</sup> (en promedio) de la población rural marginal.

Grameen ocupa el mercado de micro créditos en el sector financiero, este lo brinda principalmente a las parroquias más pobres de la ciudad de Loja; buscando que éstas a través de la cooperación mutua logren salir del estado de pobreza extrema en el que viven.

Se enfoca en el sector más vulnerable de la ciudad de Loja; su principal orientación es atender a pequeñas economías, especialmente a mujeres localizadas en zonas afectadas por una aguda migración, generalmente desde las áreas rurales: Catamayo, Yanzatza, Puyango y Macará, etc., hacia las localidades periféricas de las ciudades tales como: La Inmaculada, Tierras Coloradas, Shucos, Divino Niño, Jesús del Gran Poder, Chinguilanchi, La Banda Alto, La Banda Bajo, etc.

### **1.4. Competencia**

En la ciudad de Loja existen tres operadoras de crédito con fines sociales:

- Fases
- Cooperativa Minga
- Banco Finca

---

<sup>9</sup> Información tomada del Ministerio Coordinador del Desarrollo Social  
<http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>

<sup>10</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

De los cuales el primero no tiene mayor relevancia en el ámbito local; sin embargo los dos competidores siguientes si lo tienen, representando al igual que Grameen una franquicia por así llamarlo a nivel nacional, estos, ocupan entre los dos más de la mitad de la participación de este mercado; estos tienen el mismo tiempo en el mercado, pero sistemas diferentes de crédito.

Así también Grameen se enfrenta a otro competidor que por su calidad de ilegal es muy difícil de enfrentar: los famosos “Chulqueros” o prestamistas informales quienes entregan fuertes sumas de dinero a los prestatarios sin ninguna garantía, a un altísimo interés, lo que hace imposible para estos recuperar el dinero pedido, acrecentando una adeuda llena de intereses y morosidades; por lo que nunca terminan de pagar si no aumentando su deuda.

## ***Capítulo 2***

## 2.1. Marco Conceptual

### 2.1.1. Marco Referencial

#### 2.1.1.1. Marco Teórico

A través del análisis previo de las circunstancias por las que Grameen Loja ha venido atravesando, se puede establecer como guías teóricas de referencia a los siguientes autores:

- Según Philip Kotler y Gray Armstrong en su libro “*Fundamentos del Marketing*” distinguen tres etapas del marketing por las que las empresas comúnmente pasan, para posicionar su producto o servicio en el mercado:
  - *Marketing Emprendedor*. Es el marketing más básico, el que ha venido utilizando Grameen Loja en los últimos años.
  - *Marketing Formulado*: lo utilizan las empresas cuando una alcanzan el éxito; es el que planea proponer a Grameen Loja a través de las diferentes estrategias y tácticas.
  - *Marketing Intrépido*: es usado por empresas con trayectoria en el mercado, las que conocen y usan todas las herramientas del marketing. Se espera que a través de la formulación de las diferentes estrategias se llegue alcanzar este marketing.

Así también Philip Kotler, en su libro “*Dirección de Marketing*”, define un amplio campo de trabajo en los que asume que todos aquellos que trabajan en el área de marketing pueden e “intervienen en la venta de 10 tipos de entidades: bienes servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

Dentro de las diferentes ideas que se desarrollaran en el presente trabajo contamos con el diseño de estrategias y tácticas de mercado, así como también un estudio previo del mercado, donde se edifique la situación actual de Grameen Loja.

### **2.1.1.2. Marco Conceptual**

Para el siguiente tema investigativo de tesis utilizare como pilares de conocimiento los conceptos relacionados con: plan de marketing, marca, segmentación de mercado, mercado, briefing; servicios, nichos de mercado, fidelización, posicionamiento; que son conceptos básicos para desarrollar el mencionado plan; que servirá de apoyo a la consecución de las metas de marketing de la organización.

#### **• Plan de Marketing**

Es un valioso instrumento que sirve de guía a todas las empresas, que describe aspectos importantes como los objetivos de mercadotecnia, el cómo se los va a alcanzar y los recursos que se van a emplear a llegar a estos objetivos.

#### **• Fidelización**

Es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

#### **• Nichos de Mercado**

Es una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado

#### **• Marca**

Es el nombre, término, letrero, simbol o diseño, o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes y servicios de una compañía o grupo de compañías y diferenciarlos de sus competidores.

#### **• Imagen de Marca**

Es el conjunto de percepciones, asociaciones, recuerdos y prejuicios que el público procesa en su cabeza y cuya síntesis es una imagen mental del producto, a través de su representación, relación calidad-precio y de las ventajas y satisfacciones que de él reciben o piensan que pueden recibir a través de su nombre o publicidad.

#### **• Valor de Marca**

Es el valor que tiene el nombre de una compañía y sus marcas, “la cuantía que ha adquirido un producto a lo largo de su vida”.

- **Servicios**

Todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que proporciona valor agregado al añadir aspectos (como la conveniencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad o salud) que esencialmente son preocupaciones intangibles para quienes los adquieren por primera vez.

- **Briefing**

El briefing o brief es un anglicismo empleado en diversos sectores, se puede traducir briefing por «informe» o instructivo. Es el documento o la sesión informativa que proporciona información a la agencia de publicidad para que genere una comunicación, anuncio o campaña publicitaria.

## 2.2. Problema de Investigación

### 2.2.1. Planteamiento del problema

Las ventas son el principal indicador de posicionamiento, rentabilidad y de aseguramiento de una cuota de mercado para la compañía; esto en sí, conlleva a afianzar el crecimiento y la continuidad de esta; por lo que, al estar fallando uno de estos indicadores, implicaría un futuro incierto. Luego de haber realizado un análisis donde se consideraron estos factores, se creyó necesario, llevar a cabo un plan de marketing que permita contrarrestar estos efectos e impida que se continúe disminuyendo el crecimiento anual de clientes.

Tabla N° 1

<b>Tabla de Crecimiento de Clientes</b>					
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Nº Total de Clientes	3,900	5,230	6,060	6,600	7,002
Hombres	195	105	200	300	350
Mujeres	3,705	5,125	5,860	6,300	6652
Socios Retirados	15	18	8	9	10
% de Tasa de Crecimiento	-	34,11%	15,86%	8,18%	6,1%

**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Datos de Clientes Corporación *En las Huellas del Banco Grameen Loja*

- La reducción en la tasa de crecimiento de clientes en los últimos años, demuestra que el proceso de comunicación con el mercado objetivo no es eficiente, generando en diversa pérdidas en la organización tales como: su participación de mercado frente a la competencia, desconocimiento de satisfacción de mercado interno y externo.

### **2.2.2. Síntomas del problema**

- **Mal posicionamiento de Grameen en el mercado Loja.**

En la actualidad existe un bajo nivel de reconocimiento de marca y por lo tanto también de los servicios que ofrece Grameen, tanto en su sector objetivo como en la comunidad en general; a pesar de los años que lleva en el mercado la organización, ésta no se ha afianzado, ni ha tenido un crecimiento continuo de marca; ha permanecido usando la misma táctica de comunicación por más de 10 años, que evidentemente no ha funcionado de acuerdo a lo esperado, puesto que la organización, no ha conseguido ampliar en gran medida su participación ni llegar a ocupar un puesto importante en la mente de los consumidores y clientes potenciales de la ciudad de Loja.

- **Baja tasa de crecimiento anual de número de clientes.**

Desde el año 2008, Grameen Loja, en cuanto a la tasa de crecimiento anual de clientes, ha disminuido casi en un 50% de un año a otro, lo que desencadena que su tasa de crecimiento en cuanto a participación de mercado sea baja también, convirtiendo esta situación en un círculo vicioso, que generara a futuro en la pérdida de valiosos clientes potenciales, así como se corre el riesgo de que la rentabilidad de la corporación disminuya.

### **2.2.3. Causas del problema**

- **Inexistencia de planeación de marketing**

El mal posicionamiento que tiene actualmente la organización es causado principalmente por el deterioro que ha venido sufriendo la marca en los últimos años en el mercado, existe poca innovación en

estrategias de marketing, no se ha realizado ninguna planificación de este tipo, desde que fue creada, ni se han propuesto planes estratégicos que puedan guiar a la compañía y a sus colaboradores hacia metas en cuanto a crecimiento de marca, obtención de clientes y participación de mercado, tampoco que les permita estar preparados ante cualquier eventualidad que pueda afectar a la marca. La planificación de marketing es la base que se necesita para el desarrollo del posicionamiento y el establecimiento de parámetros en cuanto y como llegar al público objetivo y a la comunidad en general.

- **Desconocimiento del mercado Local (Interno y externo).**

Grameen, a lo largo de su trayectoria en el mercado, no se ha preocupado por lo que opinan sus públicos objetivos (tanto interno como externo) acerca de sus servicios; no ha realizado ningún tipo de retroalimentación que le permita examinar cómo se han llevado a cabo sus labores, y que necesita mejorar; ocasionando que pierda oportunidades de crecimiento en cuanto al mercado.

En cuanto al público interno, este posee un bajo conocimiento sobre el origen, misión, visión y objetivos comerciales de la corporación, lo que genera que la marca no se consolide internamente y esto se vea reflejado al momento de posicionarla ya que no logra los objetivos que se pretende alcanzar.

#### **2.2.4.-Pronóstico**

El mal posicionamiento de Grameen Loja, ocasionará que la corporación reduzca su participación en el mercado local frente a la competencia; y el bajo conocimiento del mercado impedirá mejorar la tasa de crecimiento, y afectara su rentabilidad.

Posicionar efectivamente la marca en el mercado es la base para lograr que esta sea exitosa, rentable y que a futuro nos permita crecer dentro de la misma industria e incluso extenderse a otras; sin embargo, Grameen desde que inició actividades hace más de 10 años, no ha realizado ningún tipo de estudio que le permita conocer su posicionamiento en el mercado, tanto interno como externo, ni ha delimitado parámetros especificando como quiere posicionarse en éste, es así, que desde el año 2008 se ha visto disminuida en un 50% (aprox.) anualmente la tasa de crecimiento de clientes, lo que a futuro

desencadenara pérdidas para la organización, como las mencionadas anteriormente.

### **2.2.5.-Control al pronóstico**

Se debe analizar la comunicación que ha llevado a cabo la corporación con sus mercados, de acuerdo a estos resultados, proponer un plan de marketing que permita reposicionar la marca, conocer eficientemente las necesidades de sus grupos de interés, y mejorar la comunicación con estos, buscando generar rentabilidad.

Lo que se pretende lograr es identificar canales y estrategias de comunicación, que le permitan a la corporación mejorar sus estadísticas de ingresos de clientes, así como su posicionamiento dentro y fuera de esta, para lo cual se requiere que previamente se realice estudios que permitan establecer la actual situación de la corporación frente a su mercado, dependiendo de estos resultados se establecerán parámetros de acción encaminados a desarrollar en un 20% su participación de mercado al año 2013.

### **2.2.6. Sistematización del problema**

- Baja tasa de crecimiento de clientes, provocada por las malas estrategias de posicionamiento.

¿Cómo mejorar el posicionamiento de la corporación Grameen en Loja, con el fin de que el porcentaje de participación en el mercado y su tasa de crecimiento anual se incrementen?

A través del desarrollo y proposición de un plan de marketing, que mediante la aplicación de las diferentes estrategias propuestas, se logre que el porcentaje de participación de mercado y la tasa de crecimiento anual de cliente crezcan, esperando que la corporación para el 2013 incremente en un 20% en su participación y se aprovechen las oportunidades que el mercado le presenta.

Los sub-problemas de la investigación se presentan a continuación:

- Falta de comunicación de doble vía con los grupos de interés, que le permitan identificar necesidades insatisfechas.

La poca retroalimentación que tiene la corporación sobre los servicios que presta, le impiden evolucionar hacia un mejor servicio, ganar mayor cantidad de clientes y desarrollar un posicionamiento efectivo; esto se evidencia en todos sus grupos de interés, ya que ni interna ni externamente se han llevado a cabo estudios que establezcan su situación frente a estos.

- Bajo nivel de depósitos y solicitudes de crédito.

Desde el año 2008, el ingreso de nuevos clientes ha bajado frente a años anteriores, casi en un 50% esto implica que las solicitudes de créditos y demás servicios que presta la corporación han bajado también, ocasionando que la rentabilidad de ésta se vea afectada, y ponga en riesgo su futuro empresarial.

- Pérdida de valor de la marca en el mercado local.

Un gran porcentaje de la comunidad Loja desconoce los servicios que presta Grameen, sus públicos objetivos tanto interno como externo, no están familiarizados con la visión, misión e historia de ésta, así como la comunidad Loja. Mientras menor peso y reconocimiento tiene en el sector financiero, más valor pierde su marca.

## **2.3. Objetivo de la investigación**

### **2.3.1. Objetivo general**

- Realizar un plan de marketing que le permita incrementar a la Corporación en la Huellas del Banco Grameen su participación de mercado para el año 2013.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis situacional para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Realizar un investigación de mercado para determinar la demanda y oferta del sector y las necesidades y requerimientos de los clientes.

- Determinar la fijación de objetivos y estrategias del plan de marketing para establecer el direccionamiento.
- Programar las acciones e indicadores
- Revalorizar la marca
- Realizar un presupuesto proyectado del plan.

## 2.4. Justificación de la investigación

Una de las principales metas de las compañías en general, es lograr rentabilidad, a través del posicionamiento de sus servicios o productos (marca) en el mercado, ya que esto asegura que la compañía podrá continuar llevando a cabo sus labores; para ello muchas compañías, elaboran un plan de marketing, que a través de la aplicación de la estrategias propuestas, buscan ampliar sus oportunidades de mercados potenciales, comunicarse eficientemente con sus clientes actuales y retroalimentar el servicio prestado.

Esta planificación permite a la compañía minimizar el riesgo de una frustración y por ello es vital disponer de una clara estrategia y plan de Marketing, ya que muchas oportunidades de negocios terminan en fracasos o no se llegan a concretar cuando no se logra establecer el enlace indispensable entre la innovación o el descubrimiento de una idea interesante con los objetivos esperados y los recursos indispensables.

El Plan de Marketing como tal, es de gran ayuda para directivos y en general cualquier persona que este delante de algún tipo de gestión dentro de una organización, tomando en cuenta los puntos antes mencionados de los síntomas y causas del problema, se puede considerar que lo que requiere Grameen Loja, es el desarrollo de estrategias y tácticas de marketing que le permita crecer en posicionamiento y crecimiento anual de clientes.

La Corporación en las Huellas del Banco Grameen, tiene su segmento de mercado en Loja, donde existen actualmente 16 cantones con una población estimada de 448.966 habitantes, 228.172 mujeres y 220.794 hombres (2012),<sup>11</sup> de los cuales en un rango de 24% al 39,9% de habitantes urbano –rural, sufren de pobreza, siendo atendidos por Grameen el 1.02%.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Censo del 2010 - Proyección

<sup>12</sup> Informe ejecutiva Grameen

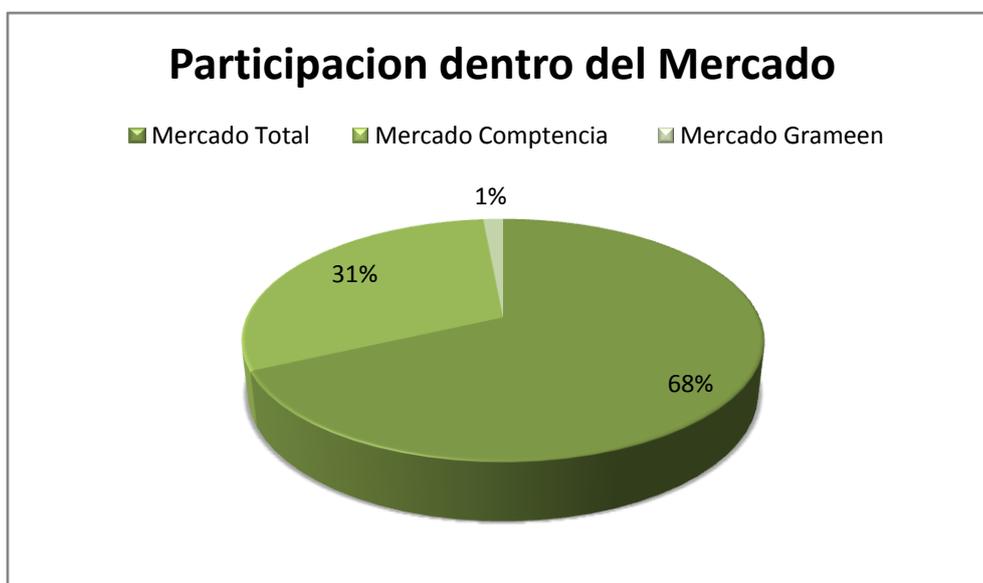
Tabla N°2

Tabla de Participación de Mercado	
Población en total de Loja	448,966
Población pobre de Loja	141,425
Población atendida por Grameen	7002

Elaborado: Autora

Fuente: Datos de Clientes Corporación *En las Huellas del Banco Grameen* & INEC

Gráfico N° 2



Elaborado: Autora

Fuente: Datos de Clientes Corporación *En las Huellas del Banco Grameen*

La población de clientes atendidos entre hombres y mujeres hasta diciembre del 2011 es de 6600 socios, 95,46% mujeres, en edades desde entre los 27 – 57 años en adelante, con ingresos promedios entre 100 a 300 mensuales, el 80% no ha recibido ningún tipo de educación, con un número de miembros por familia de 6 personas.

Como se observa en el gráfico anterior, el porcentaje de mercado que ocupa Grameen es pequeño, considerando el mercado potencial al que puede ingresar. Desde el año 2008 su porcentaje de crecimiento anual ha disminuido, por lo que se busca que mediante este proyecto Grameen vuelva a crecer.

## **2.5. Formulación de Hipótesis**

### **2.5.1. Hipótesis General**

- ¿El desarrollar e implementar un plan de marketing le permitirá a la corporación “*En las Huellas del Banco Grameen*” Loja incrementar su posicionamiento en el mercado al año 2013?

### **2.5.2. Hipótesis particulares**

- Establecer y desarrollar una comunicación adecuada con sus públicos objetivos (stakeholders) le permitirá satisfacer eficientemente a sus clientes y mejorar su posición en el mercado.
- Desarrollar y establecer estrategias de marketing le permitirá a la corporación crecer en 40%-50% en clientes al año 2013.
- Mejorar el posicionamiento de la corporación en el mercado, elevara el valor comercial de la marca.

### **2.5.3. Variables particulares**

#### **2.5.3.1. Variable Independiente**

- Baja tasa de crecimiento anual de clientes.

Todos los productos y servicios tienen un ciclo de vida, desde que se crean hasta que son retirados del mercado; sin embargo existen muchas estrategias que evitan que esto suceda, como la innovación constante por ejemplo; Grameen Loja desde hace varios años no ha cambiado de estrategias de marketing ni ha innovado en sus servicios, lo que se ha visto reflejada en su tasa de crecimiento anual de clientes; disminuyendo su éste porcentaje anualmente desde el año 2008 en un promedio de 16,06%.

#### **2.5.3.2. Variable Dependiente.**

- Las malas estrategias de posicionamiento.

Se considera que la principal causa de la reducción del porcentaje de crecimiento anual de clientes en Grameen se debe a la escases de estrategias de marketing que promuevan los servicios, posicionen a la marca dentro del mercado y conozcan con mayor profundidad las necesidades de sus clientes.

#### **2.5.4. Identificación de indicadores.**

- Crecimiento en el porcentaje de participación de mercado para el año 2013

Un indicador efectivo de la evolución de mercado es el porcentaje de participación de la organización en este, así que a través de comparar el porcentaje de un año con el otro, se puede determinar cuánto creció, y si se logró los objetivos de marketing propuestos.

#### **2.5.5. Identificación de instrumentos.**

- El muestreo y el proceso de prueba de hipótesis.

Mediante un estudio de mercado se puede determinar las condiciones actuales de mercado y conocer cuáles son las necesidades insatisfechas, los canales por los que se puede comunicar mejor la información a los grupos de interés, y comprobar si es o no la falta de una adecuada guía de marketing la causante de bajo nivel de crecimiento de clientes en Grameen.

### **2.6. Aspecto Metodológico de la Investigación**

#### **2.6.1 Tipo de Estudio y de Diseño**

La investigación será de tipo explicativa, en donde el principal objetivo consistirá en buscar las causas o los por qué de la ocurrencia del bajo crecimiento anual de clientes, de cuáles son las variables o características que presentaron anteriormente y de cómo se dan sus interrelaciones. Se prevé encontrar las relaciones de causa-efecto que se dan entre los hechos a objeto de conocerlos con mayor profundidad y lograr comprobar la hipótesis.

El diseño de esta será en sentido transversal, se llevará a cabo un estudio de tipo: *Analítico- Observacional* o estudio de *Cohortes*; en el que se analizara la causa-efecto, buscando conocer la relación causa efecto, de un problema o fenómeno de mercado.

## 2.7. Método de la Investigación

### 2.7.1 Método Teórico

- **Método Hipotético-Deductivo:** En este método el investigador propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o principios y leyes más generales, de lo cual partiremos de un conocimiento general de la clínica, para establecer un plan de marketing adecuado a sus necesidades.
- **Método Lógico Inductivo:** Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. Por lo que permitirá demostrar si la formulación de la hipótesis que presentamos es correcta.
- **Técnicas:** Para llevar a cabo los métodos antes mencionados hare uso de las técnicas de:
  - **T. bibliográfica:** Es la técnica que se basa en la búsqueda de libros que contengan información científica sobre la investigación que estamos realizando y que nos sea de gran utilidad.
  - **T. de entrevista:** Como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación

### 2.7.2. Método Empírico

- *Método De La Observación Científica:* Consiste en la percepción directa del objeto de investigación. La observación investigativa es el instrumento universal del científico. La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.
- *El Método De La Medición:* En la medición hay que tener en cuenta el objeto y la propiedad que se va a medir, la unidad y el instrumento de medición, el sujeto que realiza la misma y los resultados que se pretenden alcanzar. Se desarrolla con el objetivo de obtener la información numérica acerca de una propiedad o cualidad del objeto o fenómeno, donde se comparan magnitudes medibles y conocidas. Es decir es la atribución de valores numéricos a las propiedades de los objetos.

### 2.7.3 Tratamiento de la Información

#### Población y muestras:

En esta investigación se aplicará la estadística descriptiva para el desarrollo de tablas y gráficos. También se utilizarán técnicas paramétricas o no paramétricas con el uso de estadísticos de Windows.

Tabla N° 3

Simbología	Significado	Valor numérico
<b>U</b>	POBLACION	90
<b>Z</b>	PORCENTAJE DE FIABILIDAD	95%
<b>P</b>	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	50%
<b>Q</b>	PROBABILIDAD DE NO OCURRENCIA	50%
<b>E</b>	ERROR DE MUESTREO	5%
<b>N</b>	TOTAL DE LA MUESTRA	

Elaboración: Autora

Gráfico N° 3

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2(N-1) + Z^2 P \times Q}$$

Elaboración: Autora

$$n = \frac{(0,9025)(0,5)(0,5)(143699)}{(0,0025)(143668) + (0,9025)(0,5)(0,5)} \quad n = \frac{32415,318125}{359,39562} \quad n = 160$$

### 2.8 Resultados esperados

A través del método aleatorio simple y basándome en una población finita; llegue a determinar que el tamaño de la muestra poblacional necesaria para obtener un resultado del 95% de efectividad es de: 160 personas a encuestar. Para el mencionado cálculo utilice como tamaño de la población a encuestar; el tamaño poblacional total de la provincia de Loja, de ahí, reduje la mencionada población al 32%, ya que es el porcentaje considerado pobre, el cual es el mercado meta de la organización.

### 2.8.1. Objetivos de la Encuesta

- **Objetivo General**
  - Conocer el de posicionamiento que tiene Grameen Loja en su segmento objetivo y potencial.
- **Objetivos Específicos**
  - Establecer los medios más eficientes para comunicar a la ciudadanía sobre Grameen.
  - Conocer los medios que han sido efectivos para potenciarlos en la siguiente campaña
  - Medir el nivel de satisfacción de los clientes actuales de Grameen.
  - Conocer el nivel de clientes potenciales que el mercado ofrece.

### 2.8.2. Factores de segmentación de la Encuesta:

- **Demográfica:**

Se entrevistaron a personas desde los 18 años de edad hasta los 60 aproximadamente; de ambos géneros (masculino/femenino) en mayor porcentaje a la población femenina; sin distinción de estado civil, con un nivel de estudios primarios; personas con ingresos por debajo de la canasta básica, sin distinción de religión u raza; ecuatorianos.
- **Geográfica:**

Las encuestas se aplicaron en la ciudad de Loja, ubicada en el sector sur de Ecuador; en el callejón interandino; estas fueron aplicadas en las diferentes zonas rurales consideradas de extrema pobreza y vulnerabilidad en donde existe la presencia de grupos solidarios de Grameen y en donde aún no existen estos grupos, tales como: Capulí, San Isidro, Punzara, Miraflores, Catamayo, Yanzatza, Puyango y Macará.
- **Piscográfica**

Personas pertenecientes a la clase obrera y trabajadora del país; bajo o nulo nivel de educación, emprendedores, con familias mayores de 6 personas, mujeres u hombres en condiciones extremas de carencias económicas, personas que se encuentran en crisis económicas.

### 2.8.3. Presentación de encuesta

SR/SRA:

El presente tiene como objetivo realizar un estudio de investigación para la elaboración de un proyecto universitario, el mismo tiene como finalidad conocer más a fondo, el mercado al cual se está dirigiendo la organización “*En las Huellas del Banco Grameen*”, dentro de la ciudad de Loja; por lo cual le solicito su colaboración contestando las siguientes preguntas. Agradezco de antemano por su valioso tiempo.

**1.- Conoce o ha escuchado hablar de: En Huellas del Banco Grameen Loja?**

Si	
No	

**2.- ¿Cómo se enteró de Grameen Loja?**

TV	
Internet	
Amigos, colegas o contactos	
Radio	
Prensa o revistas	

**3.- ¿Es usted cliente del banco?**

Si	
No	

**4.- ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los servicios de Grameen Loja?**

Menos de un mes	
De uno a tres meses	
De tres a seis meses	
Entre uno y tres años	
Entre seis meses y un año	
Más de tres años	

5.- ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de Grameen Loja?

Una o más veces a la semana	
Una vez al mes	
Dos o tres veces al mes	
Menos de una vez al mes	
Otro	

6.- En comparación con bancos solidarios, Grameen Loja ofrece un servicio:

Mejor	
Igual	
Peor	

7.- ¿Ha recomendado a otras personas Grameen?

Si	
No	

Segunda parte de la encuesta:

1- ¿Le interesaría abrir una cuenta en Grameen Loja?

Si	
No	

2.- ¿Por qué medio preferiría usted recibir noticias acerca de los servicios que presta Grameen en Loja?

Internet	
Prensa Escrita	
Radio	
Televisión	
Otras (especifique)	

#### 2.8.4. Tabulación de encuestas y presentación de resultados

A continuación se presentan los datos obtenidos del estudio y análisis realizado mediante los diferentes métodos investigativos, los que arrojan información importante para interpretar el desempeño del proceso de comunicación y posicionamiento de “En las Huellas del Banco Grameen” en Loja. Comprobando la hipótesis principal de estudio

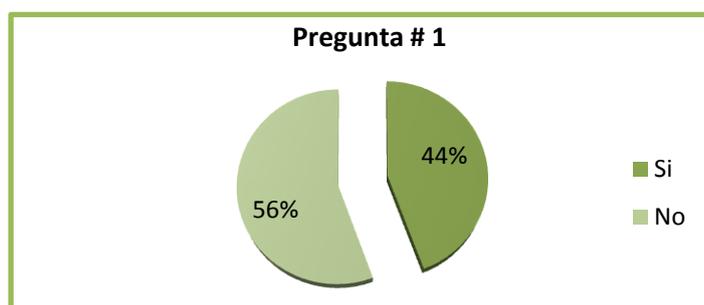
1.- Conoce o ha escuchado hablar de: En Huellas del Banco Grameen Loja?

Tabla N° 4

Si	71
No	89

Fuente: Encuestas Realizadas  
Elaboración: Autora

Gráfico N° 4



Fuente: Encuestas Realizadas  
Elaboración: Autora

Si la respuesta es negativa por favor pase al segundo bloque de la encuesta.

#### Análisis:

La recolección de datos del estudio informaron que el 55,62% de los encuestados no ha escuchado o conocen de Grameen, un porcentaje alto, considerando los años que este lleva en el mercado; además podemos destacar el constante esfuerzo de comunicación que la competencia emprende con este mercado, ocasionando para Grameen la reducción de crecimiento anual de clientes, y probablemente en un futuro disminución de participación de mercado si no se cambian las actuales estrategias de marketing y comunicación que no están siendo efectivas, así como el alcance de éstas, que permitan llegar al menos al 70% del mercado.

## 2.- ¿Cómo se enteró de Grameen Loja?

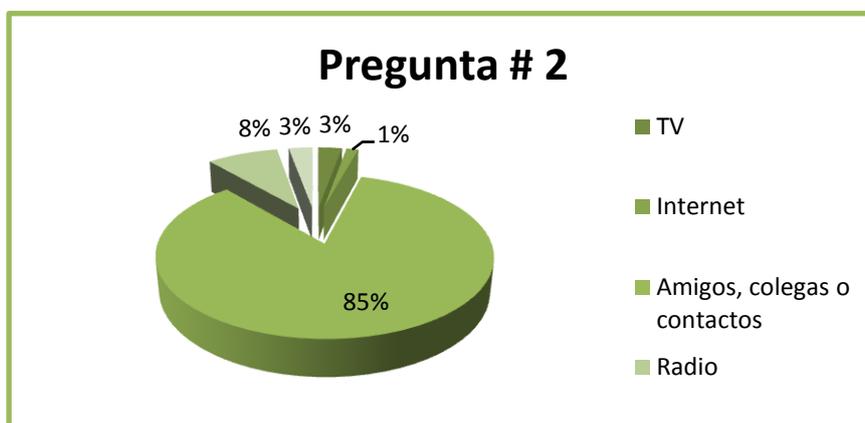
Tabla N°5

TV	2
Internet	1
Amigos, colegas o contactos	60
Radio	6
Prensa o revistas	2

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Autora

Gráfico N° 5



Fuente: Encuestas Tabuladas

Elaboración: Autora

### Análisis:

De acuerdo a los datos arrojados por las encuestas podemos determinar que los esfuerzos de marketing y comunicación que han dado mejores resultados es el famoso de Boca – Boca, comunicando al 44, 38% del mercado, sin embargo esta estrategia está perdiendo su efectividad, pues en los últimos años su porcentaje de crecimiento anual de clientes ha disminuido, por lo que considero que se deben potenciar la comunicación con el mercado a través de los diferentes canales, buscando llegar a mayor porcentaje de mercado.

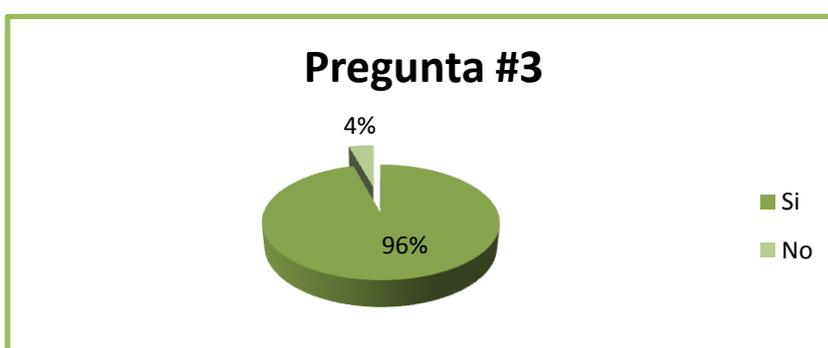
### 3.- ¿Es usted cliente del banco?

Tabla N° 6

Si	68
No	3

**Fuente:** Encuestas Realizadas  
**Elaboración:** Autora

Gráfico N° 6



**Fuente:** Encuestas Tabuladas  
**Elaboración:** Autora

#### **Análisis:**

Del mercado potencial que conoce acerca de Grameen, el 95,77% es cliente del banco, eso implica que el porcentaje restante a pesar de conocer el banco no ha decidido formar parte de este, el porcentaje es bajo, por lo que se puede concluir que si el resto del mercado potencial que conozca y pruebe los servicios de Grameen se engancharan y se harán clientes fieles.

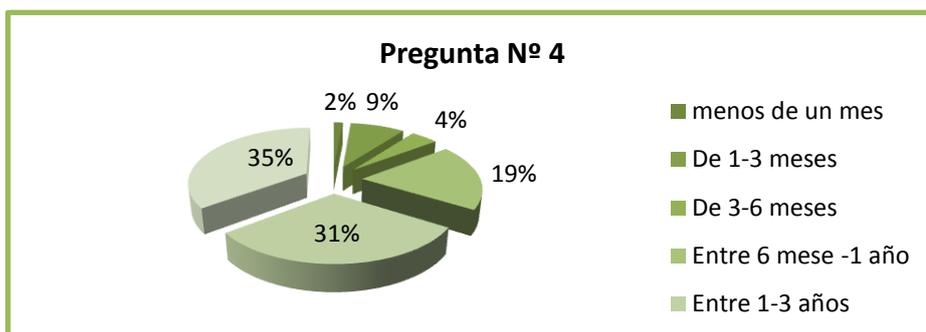
### 4.- ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los servicios de Grameen Loja?

Tabla N° 7

Menos de un mes	1
De uno a tres meses	6
De tres a seis meses	3
Entre uno y tres años	21
Entre seis meses y un año	13
Más de tres años	24

**Fuente:** Encuestas Realizadas  
**Elaboración:** Autora

Gráfico N° 7



**Fuente:** Encuestas Tabuladas  
**Elaboración:** Autora

**Análisis:**

Como se muestra en la tabla anterior, el porcentaje de clientes nuevos es bajo, puesto que el 66,17% de la muestra tiene más de 1 año en el Banco, (30,88% entre 1 a 3 años y 35,29% más de 3 años); lo que evidencia que el crecimiento anual de clientes ha disminuido, y de continuar esta tendencia podría tener graves consecuencias en la rentabilidad de la organización.

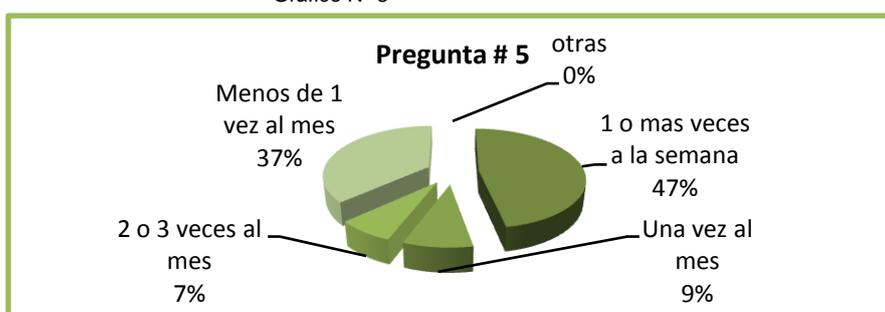
5.- ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de Grameen Loja?

Tabla N° 8

Una o más veces a la semana	32
Una vez al mes	6
Dos o tres veces al mes	5
Menos de una vez al mes	25
Otro	

**Fuente:** Encuestas Realizadas  
**Elaboración:** Autora

Gráfico N° 8



**Fuente:** Encuestas Tabuladas  
**Elaboración:** Autora

**Análisis:**

El mayor porcentaje de la muestra encuestada utiliza los servicios de Grameen en promedio 14 veces al mes (los socios más activos), mientras que el resto de la muestra lo hace una o dos veces al mes, lo que implica que el 83,82% de los clientes de Grameen son clientes activos, y están en constante contacto con la organización, demostrando fidelidad y uso.

6.- En comparación con bancos solidarios, Grameen Loja ofrece un servicio:

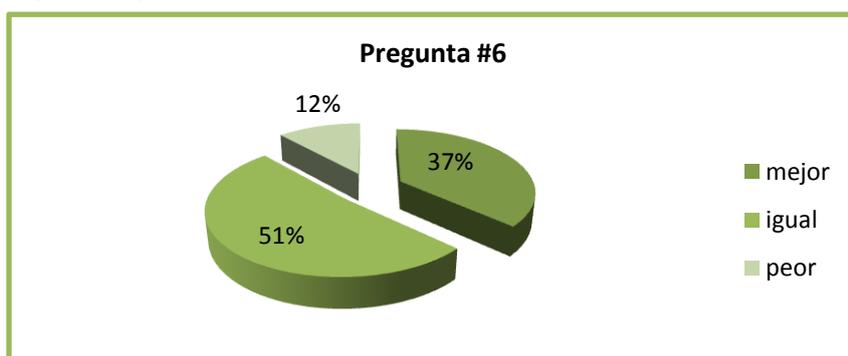
Tabla Nº 9

Mejor	25
Igual	35
Peor	8

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Autora

Gráfico Nº 9



Fuente: Encuestas Tabuladas

Elaboración: Autora

**Análisis:**

El servicio que ofrece Grameen a sus clientes se encuentra en promedio considerado como bueno 36,7% o igual 57,47-% lo que significa que no existe mayor diferencia en cuanto al servicio frente a sus similares, por lo que para generar diferenciación entre este y su competencia se deben establecer ventajas competitivas difíciles de igualar y un plan de marketing que permita que estas ventajas sean reconocidas por el mercado potencial que aún no se decide por alguna organización.

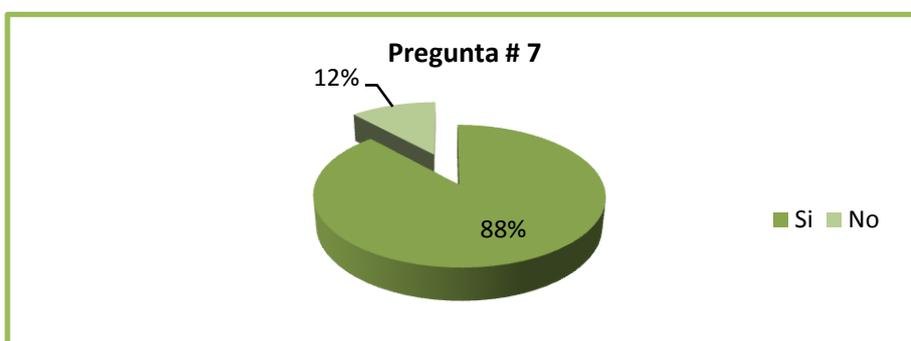
## 7.- ¿Ha recomendado a otras personas Grameen?

Tabla N° 10

Si	60
No	8

**Fuente:** Encuestas Realizadas  
**Elaboración:** Autora

Gráfico N° 10



**Fuente:** Encuestas Tabuladas  
**Elaboración:** Autora

### **Análisis:**

Una buena recomendación permanece mayor tiempo en la mente de los consumidores y es más efectiva si viene de alguien cercano: de la comunidad o amigos, el 88,23% dijeron que si habían recomendado a Grameen a sus conocidos, lo que implica que este sistema de comunicación se ha dado por el servicio y la satisfacción de los clientes, sin embargo considerando las condiciones actuales, es necesario que esta comunicación sea reforzada para que se logre una mayor retención y posicionamiento de ésta en la comunidad y principalmente en el mercado meta.

### **Segunda parte de la encuesta:**

La encuesta se la dividió en dos secciones con el objetivo de medir el mercado de clientes potenciales que Grameen está perdiendo por falta de comunicación, clientes que pierde frente a la competencia; de las que obtuvimos los siguientes resultados:

## 1- ¿Le interesaría abrir una cuenta en Grameen Loja?

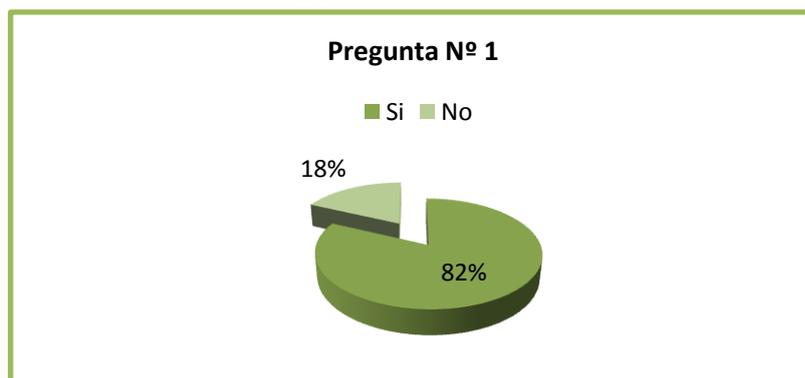
Tabla N° 11

Si	73
No	16

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Autora

Gráfico N° 11



Fuente: Encuestas Tabuladas

Elaboración: Autora

### Análisis:

El 82% de la muestra encuestada respondió positivamente, lo que implica que el mercado está dispuesto a utilizar los servicios de Grameen, por lo que es necesario establecer un plan de marketing que le permita a la organización comunicarse con su mercado objetivo, con un alcance de un 70%; así, el porcentaje anual de crecimiento subirá, así como la participación de Grameen en el mercado.

## 2.- ¿Por qué medio preferiría usted recibir noticias acerca de los servicios que presta Grameen en Loja?

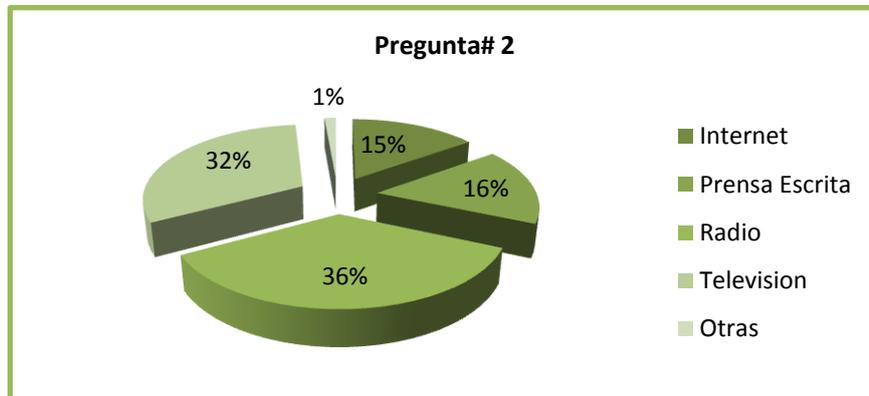
Tabla N° 12

Internet	11
Prensa Escrita	12
Radio	26
Televisión	23
Otras (especifique)	1

Fuente: Encuestas Realizadas

Elaboración: Autora

Gráfico N° 12



**Fuente:** Encuestas Tabuladas  
**Elaboración:** Autora

**Análisis:**

Los datos informan que los mayores porcentaje de encuestados prefieren recibir información y noticias a través de la Radio el 35,61% y Televisión el 31,50%; lo que implica que los esfuerzos realizados anteriormente con la estrategia de boca a boca, no logro la efectividad deseada debido a que no eran los adecuados, o les falta respaldo en otros canales, por lo que con el plan de marketing se prevé que esta situación cambie y se logre los objetivos esperados.

**Resultados:**

De acuerdo a los datos arrojados podemos concluir que:

Tabla N° 13

<b>Datos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Reconocimiento de Marca</b>	44%
<b>Medio Preferido de comunicación: Amigos, colegas o contactos</b>	85%
<b>Porcentaje de encuestados que reconocen la marca que son clientes</b>	96%
<b>Promedio de ingresos de nuevos clientes (Menor de un mes)</b>	2%
<b>Mayor frecuencia de uso del servicio: Una o más veces a la semana</b>	47%
<b>Valoración del servicio en comparación a la competencia: Igual</b>	51%
<b>Porcentaje de personas que han recomendado la marca</b>	88%
<b>Porcentaje interesado en formar parte de Grameen Loja</b>	82%

**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Resultados de encuestas aplicadas

## ***Capítulo 3***

## 3.1 Análisis situacional

### 3.1.1 Análisis Externo

#### 3.1.1.1 Resumen del mercado nacional

El sector financiero de microcréditos al cual está dirigido Grameen Loja; hace pocos años empezó a tener auge en Ecuador, debido a las medidas tomadas por el gobierno que apoyan a este tipo de créditos que buscan incentivar el crecimiento de la pequeña industria en el país, y además, como una medida para ayudar a salir de la pobreza al sector más desposeído de la población; creando así en el país, la *Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (Conafips)*, la misma que tendrá por objetivo: *“apoyar la expansión y el fortalecimiento de las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario, como mecanismo de fomento al desarrollo local, orientado a potenciar las capacidades de las personas naturales y jurídicas amparadas por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario”*<sup>13</sup>; esta será la entidad que permita el ingreso al mercado de nuevos competidores (entidades financieras que cumplan con los requisitos), regulara la existencias de los actuales y el mercado en general.

El sector, en Ecuador, se encuentra todavía en un período de transición mientras se pone en práctica la *Ley de la economía popular y solidaria (LEPS)*. Los reglamentos ya están en vigor, pero todavía no se ha establecido la nueva Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

Se han fijado topes a las tasas de interés para todo el sector financiero de Ecuador. En el sistema actual, las organizaciones que operan fuera de la supervisión formal tienen cierto margen para aplicar tasas de interés más altas, pero estarán sujetas a una regulación más estricta en el marco de la LEPS.

Existen numerosas instituciones crediticias pequeñas que no están bajo la supervisión de la superintendencia principal de bancos; por lo que cuando se promulgue la nueva LEPS, todas estas instituciones pasarán a ser supervisadas por la nueva Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

---

<sup>13</sup> Página web: <http://www.finanzaspopulares.gob.ec/Antecedentes/Misión>

La LEPS establece condiciones para un número mínimo de miembros y una base mínima de capital para constituir una cooperativa u organización financiera solidaria; ésta también, exige que los gerentes cumplan ciertos requisitos de calificación, los que se pueden considerar como obstáculos significativos para el ingreso al sector de nuevos competidores, generando mayor rivalidad en esta industria.

A pesar de las LEPS, este sigue siendo un mercado atractivo para algunas financieras, que con la creación de nuevos servicios han decidido acercarse a este sector; ampliando su mix de producto, lanzando su marca de forma popular, ubicando sus servicios más cerca del sector público, buscando ampliar su participación en el mercado.

### **3.1.1.2. Factores Económicos**

La economía ecuatoriana es relativamente pequeña, exportadora de materias primas, altamente sensible del entorno internacional y fuertemente inequitativa; a nivel internacional se encuentra considerada como la octava economía más grande de América Latina; en los últimos años Ecuador ha sobrellevado muy bien la crisis económica mundial, pues mientras muchos países se veían afectados seriamente, Ecuador gracias a las medidas financieras que se tomaron a tiempo, mejoro notablemente sus arcas financieras, el producto Interno Bruto del Ecuador aumento, y la industria interna del país también, con lo que “la balanza comercial total (comercio registrado) registró superávit USD 1,848.9 millones, es decir, 51.7% más que el superávit comercial obtenido en año anterior.”(BCE)

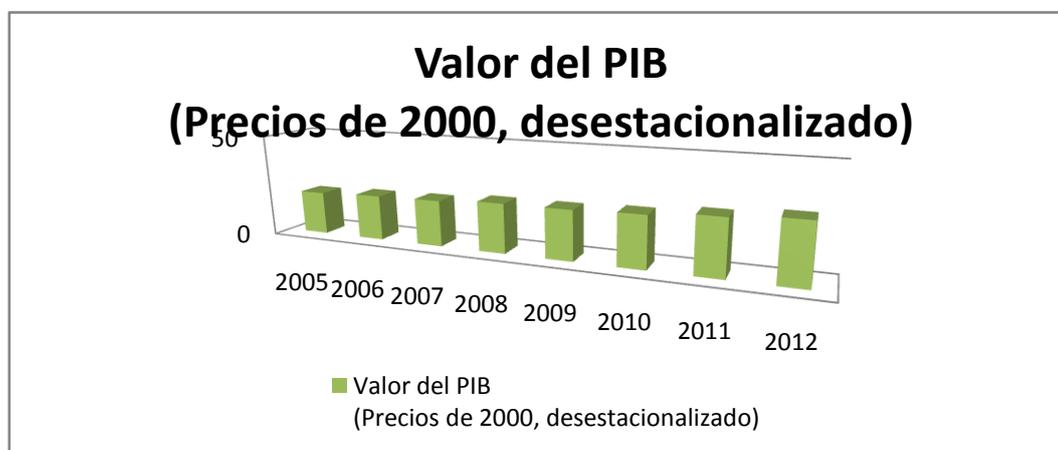
Según las Cuentas Nacionales Trimestrales del Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador continúa su proceso de fuerte crecimiento; esta vez, con un crecimiento anual de 4,8% en el primer trimestre del 2012, con relación a su similar período del 2011, y de 0,7% respecto al último trimestre del año anterior, esto debe principalmente a las políticas del gobierno frente al desarrollo de la industria, como el crecimiento de la inversión, de la producción interna, del consumo de los hogares y de las exportaciones. Esto, sin descontar que el Sector no Petrolero de la economía, se incrementó en 6,92%.

Tabla N° 14

PIB 2005-2012	
Año	Valor del PIB
2005	20.966
2006	21.962
2007	22.410
2008	24.032
2009	24.119
2010	24.983
2011	27,1315
2012	29,0225

**Fuente:** Banco Central del Ecuador/ Estadísticas Macroeconómicas  
**Elaborado:** Autora

Gráfico N° 13



**Fuente:** Banco Central del Ecuador/ Estadísticas Macroeconómicas- Septiembre 2011  
**Elaborado:** Autora

El PIB per cápita (USD 2000) es de 1,932 representando un incremento de 107,00 frente a 1.825 del PIB del año pasado, a pesar de esto, el índice de desigualdad continua igual que en años pasados, con una leve disminución: 0.47 (a mayo del 2011), lo que indica que aún no es equitativa la distribución de la riqueza en nuestro país.

La inflación anual este año se encuentra en 3,48%, (febrero 2013) hace un año esta cifra se ubicó en 4,84%, mientras que la inflación acumulada este año es de 3,49%, aumentó 1,49% frente al mismo periodo del año pasado del 2,00%.<sup>14</sup>

La canasta básica en el último mes del 2012 a nivel nacional se ubicó en 604,25 dólares (febrero del 2013), mientras que la canasta vital alcanzó los \$436,27, evidenciando un déficit de 167,98 USD en la canasta, brecha que se ha ido reduciendo frente a otros años, en Loja la canasta básica es de \$609,71 frente a una canasta básica del año pasado de 552,17; convirtiéndola en una de las ciudades más caras para vivir del país. El Índice de Precios al Consumidor- IPC para el año 2012 fue de 3,48% frente al 4,84% al año pasado, revelando el porqué del aumento de la inflación en el país y nuestra ciudad.

Tabla N°15

<b>Indicadores Económico</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>PIB (millones USD 2000)</b>	24.983	27,1315	29,0225
<b>PIB per cápita (USD 2000)</b>	1.759	1.825	1,870
<b>Tasa de Desocupación Total</b>	7,04%	6,36%	4,9
<b>Tasa de Subocupación Total (3)</b>	49,97%	46,74%	43.9%
<b>Inflación Anual</b>	4,44%	4,84%	3,48
<b>Inversión Social como porcentaje del PIB</b>	9,82%	9,66%	9,90%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Elaborado por: Autora

En el sector financiero podemos destacar que el acumulado de los primeros 9 meses de 2012, el volumen de crédito del Sistema Financiero Privado se ubicó en USD 17.131 millones, lo que representa un incremento de 12,6% en relación al mismo periodo del 2011. Dicho comportamiento refleja la desaceleración en las colocaciones de crédito que ha tenido desde el mes de septiembre de 2011,

<sup>14</sup> Redacción; (2011, 4 de Febrero) Economía. El Universo –En Línea- Disponible en: El Universo 2011/02/04/1/1356/ecuador-reporta-tasa-inflacion-068-enero

y que obedece principalmente al desempeño que reflejan las colocaciones de crédito en los segmento de consumo y vivienda.<sup>15</sup>

### **Análisis:**

En la tabla anterior detallamos los indicadores financieros de los últimos dos años, que nos indican las variaciones porcentuales de cada uno, todos tienen un desarrollo positivo, sin embargo, se destaca un leve aumento en la inversión social, lo que implica que el gobierno aún no invierte lo suficiente en el sector más vulnerable de la población, afectando ligeramente el esfuerzo del país por cambiar su situación financiera, buscando generar un ambiente propicio, seguro para invertir, y sobre todo estabilidad en políticas económicas, a pesar de todo esto Ecuador aun no es un país industrializado, ni tampoco uno de los destinos monetarios de inversión mundiales, con estas medidas el gobierno espera que el país forme industria y exporte, procurando que éstas se mantenga y mejoren, desarrollando así condiciones óptimas para generar empresa y emprender en el país, es aquí, donde En la Huellas del Banco Grameen, debe aprovechar esta oportunidad que se le presenta en el mercado, tomando en cuenta los datos económicos y financieros presentados, podemos concluir que dado que la inversión social, es el menor rubro que subió, y que el gobierno en el sector financiero esta otorgando mayores valores de créditos; que es una oportunidad de la cual Grameen se puede ver beneficiado.

### **Oportunidad:**

La tendencia del gobierno a colaborar con las organizaciones sociales en especial en el sector financiero, beneficia y abre las puertas para que Grameen Loja amplíe el monto de sus créditos y con el ello su mercado y su participación; además de que el gobierno busca que a través de estos organismos disminuir el nivel de pobreza por lo que ayuda al crecimiento de estos en cuanto a financiamiento.

### **3.1.1.3. Factores Demográficos**

La población de la República del Ecuador al año 2013 asciende a 15.774.749 (est) personas habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 56.5 habitantes por km<sup>2</sup> (dividida casi equitativamente entre Sierra y Costa). De las cuales se supone que la población capacitada para

---

<sup>15</sup> Indicadores Macroeconómicos; <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/noviembre-2012-web.pdf>

trabajar: 46,2% es decir 6.779.467 (15-64 años) Los porcentajes poblacionales restantes lo conforman: 6,4%: 65 años y más (hombres 463.481/mujeres 500.982) y 30,1%: 0-14 años (hombres 2.301.840/mujeres 2.209.971) (2012 est.), evidenciando que existen más mujeres que hombres en capacidad de desarrollarse económicamente en el país, lo que implica que los puestos de trabajo y emprendimientos que se desarrollaran, deberán tener mayor número de plazas de trabajo femeninas. Dato indispensable al momento de elaborar planes estratégicos de mercado.

La ciudad de Loja, según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) del último censo nacional, la población de Loja se encuentra con un crecimiento poblacional anual de 2,08, y una densidad de 48,65 por km<sup>2</sup>. Los índices de pobreza rural se encuentran entre el 70 % y el 77 %, y en la zona urbana van desde el 17 % al 60%.

Ecuador, al igual que muchos países de Latinoamérica y del caribe, tiene un alto índice de migración, que se dio a partir del año 98; cuando Ecuador cayó en una terrible crisis económica, obligando a una pequeña minoría a migrar al extranjero buscando mayores ingresos, tendencia que en lugar de disminuir, subía, provocando que se llegue a duplicar e incluso triplicar estos porcentajes anualmente; en nuestro país en los últimos años se ha tenido una considerable reducción, pues, las medidas tomadas por el gobierno a través de diferentes incentivos a la industria, buscan que se evite la migración, a pesar de que las constantes remesas del extranjero que han contribuido de forma significativa a la restauración de nuestra economía.

Tabla N° 16

Año	Tasa de migración neta	Posición
2008	-7,98	167
2009	-0,81	119
2010	-0,66	148
2011	-0,52	138
2012	-0,39	134

Fuente: IndexMundi/Tasa Migratoria

Elaborado por: Autora

**Tasa de migración neta:** Esta variable incluye la cifra correspondiente a la diferencia entre el número de personas que entran y salen de un país durante el año por cada 1000 habitantes (basada en la población medida a mitad del año)

La fuerte ola migratoria que sufrió nuestro país, ocasionó “fuga de cerebros” es decir que la industria y la sociedad en general, perdió gran cantidad de personal capacitado, ideas emprendedoras, y sobre todo fuerza laboral, con lo que muchas organizaciones han tenido que buscar externamente estos

recursos y que en algún momento llego a sobre pagarse debido a la escases, sin embargo últimamente ha sido reemplazada por inmigrantes de países vecinos como Colombia y Perú, países cuyas monedas son débiles frente a nuestra, y ven nuestro país como una solución a sus problemas económicos, esto ha ocasionado sobre oferta de trabajo en el mercado, no remunerando justamente a estos migrantes. Así mismo, éstos cubren las plazas de trabajo que los ecuatorianos pueden acceder, creándose un ciclo migratorio.

Existe una gran desigualdad social, debido a la mala distribución de recursos, el 80% de los ingresos que recibe el país anualmente se va al 30% de la población, mientras que el 70% restante se percibe que recibe solo el 20% del total de estos ingresos incluyendo tanto arcas públicas como ingresos privados. Igualmente se considera a Ecuador como uno de los países con una de las peores distribuciones territoriales; sin embargo se espera que esto cambie para este año a través de las diferentes propuestas del presidente de la republica Rafael Correa como la denominada “Revolución Agraria” en la cual se propone la *Ley de Tierras*, teniendo como objetivo intervenir dos millones y medio de hectáreas improductivas, iniciaría con tierras de propiedad del Estado y la banca cerrada; haciendo un análisis de uso de territorios, esto basándose en las encuestas, para designar los lugares que necesitan mayor ayuda.

La crisis mundial, ocasiono desempleo y quiebra de muchos negocios a nivel mundial, generando que muchos de nuestros migrantes retornen al Ecuador, acrecentando la tasa de desempleo en el país; dicho indicador experimentó fluctuaciones muy bajas de un año al otro; en el 2011 se cerró el año con una tasa de 4,2 y en el 2012 se cerró con una tasa de desempleo de 4,1<sup>16</sup> tendencia se espera se mantenga. Estos indicadores financieros, nos permiten delinear el entorno general en el que cualquier entidad financiera quiera invertir; puesto que la gente desempleada necesita capital para trabajar en especial el segmento más pobre y poco beneficiado de la banca tradicional; brindándole a Grameen otra oportunidad para acaparar mayor participación de mercado.

### **Evolución de la tasa de desempleo 2007- 2010**

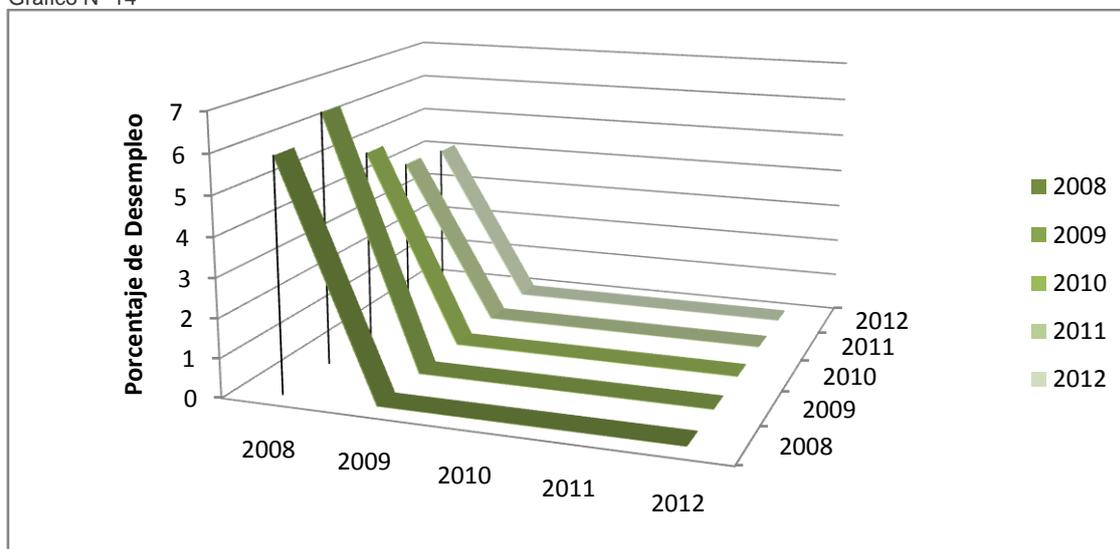
Tabla Nº 17

Año	2008	2009	2010	2011	2012
Tasa de Desempleo	5,9	6,5	5	4,2	4,1

<sup>16</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- INEC

Fuente: Informe financiero de MCPE  
Elaborado: Autora

Gráfico N° 14



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC  
Elaborado: Autora

### Análisis:

Tener el conocimiento de las tendencias económicas crea ventajas que permiten a las industrias prepararse para lo inesperado; como observamos en los cuadros anteriores la migración, la inmigración y los cambios de producción, han variado nuestra economía, esperando que mejore aún más de lo que los datos nos dicen. El panorama se pinta en Ecuador muy prometedor; Grameen con las debidas medidas se puede beneficiar de estos cambios, ya que es una oportunidad única para crecer dentro del mercado, como observamos, el retorno de los migrantes decremento la tasa de desempleo, pero creo la oportunidad de nuevos emprendimientos que generen empleo.

### Oportunidad:

Grameen Loja puede aprovechar las diferentes situaciones sociales que se están desarrollando como el regreso de mucho migrantes para ampliar su participación de mercado; así como también beneficiarse de las políticas gubernamentales a favor del desarrollo financiero del sector social.

#### 3.1.1.4. Factor Socio Cultural

Loja históricamente ha sufrido de un gran problema social: la migración, no solo al extranjero si no al resto del Ecuador, dejando sin profesionales, mano de obra, etc. la ciudad y provincia, especialmente de fuerza laboral, por lo que contratar personal, se vuelven cada vez más caro y crear industria se convierte en un reto; ocasionando problemas como el desempleo.

El difícil clima de la ciudad siempre ha sido un problema para pequeños empresarios y ganaderos, que no pueden mantener una producción constante, sin embargo Loja se ha dado a conocer a nivel nacional por su gran calidad de café.

Se puede destacar que Loja se encuentra entre la provincias con menor índice de analfabetismo, por lo que fue declarada en el 2009 ciudad “Libre de analfabetismo” de igual forma es una de las ciudades en la que existe mayor número de profesionales con instrucción superior, lo que implica que existe los recursos humanos para desarrollar industria, sin embargo todos migran por escasas de oportunidades. Considerando las diferentes políticas gubernamentales, al desarrollo económico que se ha presentado y las condiciones sociales, se puede apreciar un panorama positivo referente al desarrollo de empresas e industrias en Loja; lo que implica que el sector financiero puede prestar su dinero con mayor seguridad de que sus prestamistas tendrán éxito y logran retornar el dinero.

### **3.1.2. Microambiente**

#### **3.1.2.1. Competidores**

##### **3.1.2.1.1 Competencia Directa:**

En Ecuador actualmente existen 211 operadoras a nivel nacional aceptadas y registradas en la *Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (Conafips)*, con 784 puntos de atención, entre ONGs, Cooperativa de Ahorro y Crédito DINACOOOP, Coop. De Ahorro y Crédito SBS, Banca pública y privada y corporaciones hasta febrero del 2013, según datos de finanzas populares.

Estas entidades atienden al en 28,6% de la población a nivel nacional, (pobreza por ingresos, a diciembre de 2011, según la última Encuesta de Mercado Laboral del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)). En la

provincia de Loja este valor corresponde al 31,9%; y como se señaló anteriormente Grameen Loja atiende el 1,03% de este porcentaje.

En la provincia de Loja, las Instituciones Microfinancieras activas son: Minga, Fases, Cooperativa Codesarrollo, entre otras; con atención en zonas de mayor densidad y que no financian masivamente el perfil de microempresaria agropecuaria que apoya Grameen.

Asimismo, cabe mencionar que la mayor parte de las socias tienen baja capacidad de generar ingresos, por lo tanto no son del interés de la mayoría de estas instituciones para brindar capacitación para desarrollar habilidades productivas en ellas, ni de asociatividad desarrollo humano, por lo que podemos identificar como principal competencia de Grameen Loja al: Banco Finca y Cooperativa Minga los mismos que tienen mayor amplitud en cuanto a sus líneas de servicios, y mayor crédito.

- **Banco Finca**

Fundación para la Asistencia Comunitaria FINCA - Ecuador se fundó en Diciembre de 1993 como una afiliada a la red que FINCA Internacional tiene a nivel mundial. Empezó sus operaciones en Quito, bajo la supervisión del Ministerio de Bienestar Social.

Durante el año 2003 Fundación FINCA toma la decisión de que debe formalizarse como Sociedad Financiera, comprando una sociedad financiera en liquidación y empieza sus operaciones formalmente en el mes de Julio del 2004.

Posteriormente con el objetivo de poder brindar a sus clientes nuevos productos y servicios financieros como cuentas de ahorro, FINCA se convierte en una institución bancaria en el año del 2008.

La misión y visión de esta institución está encaminada a los mismos fines sociales que la corporación busca, por lo que se considera tanto por el mercado al que se dirige como por los servicios competencia directa:

*Misión: "Proveer servicios y productos financieros a las familias más pobres del Ecuador, permitiéndoles que incrementen y estabilicen sus ingresos, alcancen un significativo mejoramiento de su calidad de vida, generen y se eduquen en el desarrollo de actividades productivas,*

*valorando la relación y lealtad hacia FINCA y promoviendo a la vez el desarrollo de nuestro personal."*<sup>17</sup>

*Visión: "Ser una de las instituciones financieras líderes de microcrédito en Ecuador, brindando servicios y productos financieros dirigidos a personas de escasos recursos económicos equilibrando la rentabilidad financiera con la rentabilidad social".*<sup>18</sup>

El banco Finca ofrece micro. Crédito con mayores montos que Grameen: van desde los 600 dólares como monto mínimo con plazo hasta 6 meses y como monto máximo 3000 dólares con un plazo de 18 meses a una tasa de interés del 33.90%; sin embargo el plazo de pago y las metodologías que ofrece para realizar el pago .<sup>19</sup>

- **Cooperativa Minga**

Por otra parte analizaremos a la cooperativa MINGA que es otra institución con similar metodología en lo que se refiere a la otorgación del micro-crédito.

"Minga Ltda. es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que nace en la cuna de la nacionalidad ecuatoriana, Colta, en la década de los 80, como resultado de la búsqueda de mejores condiciones de servicio de intermediación financiera a los que nuestro pueblo no tenía acceso en la Banca Tradicional."<sup>20</sup>

Inicia como una pequeña caja de ahorro y crédito de la AIIECH, sin embargo, en 1997 gracias al crecimiento que tuvo, se la reconoció legalmente como tal. Actualmente se cuenta con más de 20.000 socios.<sup>21</sup>

Esta organización ofrece los siguientes productos y servicios financieros:

- Crédito de consumo (electrodomésticos, viajes, estudios, etc.)
- Crédito para la agricultura
- Crédito comercial
- Crédito de vivienda (mejoramiento, arreglo) CREDI-PRODUCTIVA<sup>22</sup>

---

<sup>17</sup> Misión y Visión: Banco Finca, publicaciones internet: <http://www.bancofinca.com/MVV.aspx>

<sup>18</sup> Misión y Visión: Banco Finca, publicaciones internet: <http://www.bancofinca.com/MVV.aspx>

<sup>19</sup> Banco Finca, publicaciones internet: <http://www.bancofinca.com/MVV.aspx>

<sup>20</sup> Cooperativa Minga: página web: [http://www.coopminga.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=134](http://www.coopminga.com/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=134)

<sup>21</sup> Ídem

<sup>22</sup> ídem

En lo que se refiere al plazo concedido en las operaciones crediticias fluctúa desde los 24 meses y en casos que técnicamente se justifique, hasta 36 meses como límite. Cabe mencionar que la tasa de interés anual es del 12.5%.

Por otro lado cabe mencionar que los productos en los que tiene ventaja la competencia de Grameen son mejores en lo que se refiere a monto del crédito, además de otros parámetros que incluye en la intermediación financiera tales como: tasas de interés, el plazo que se otorga, el seguro y el servicio médico.

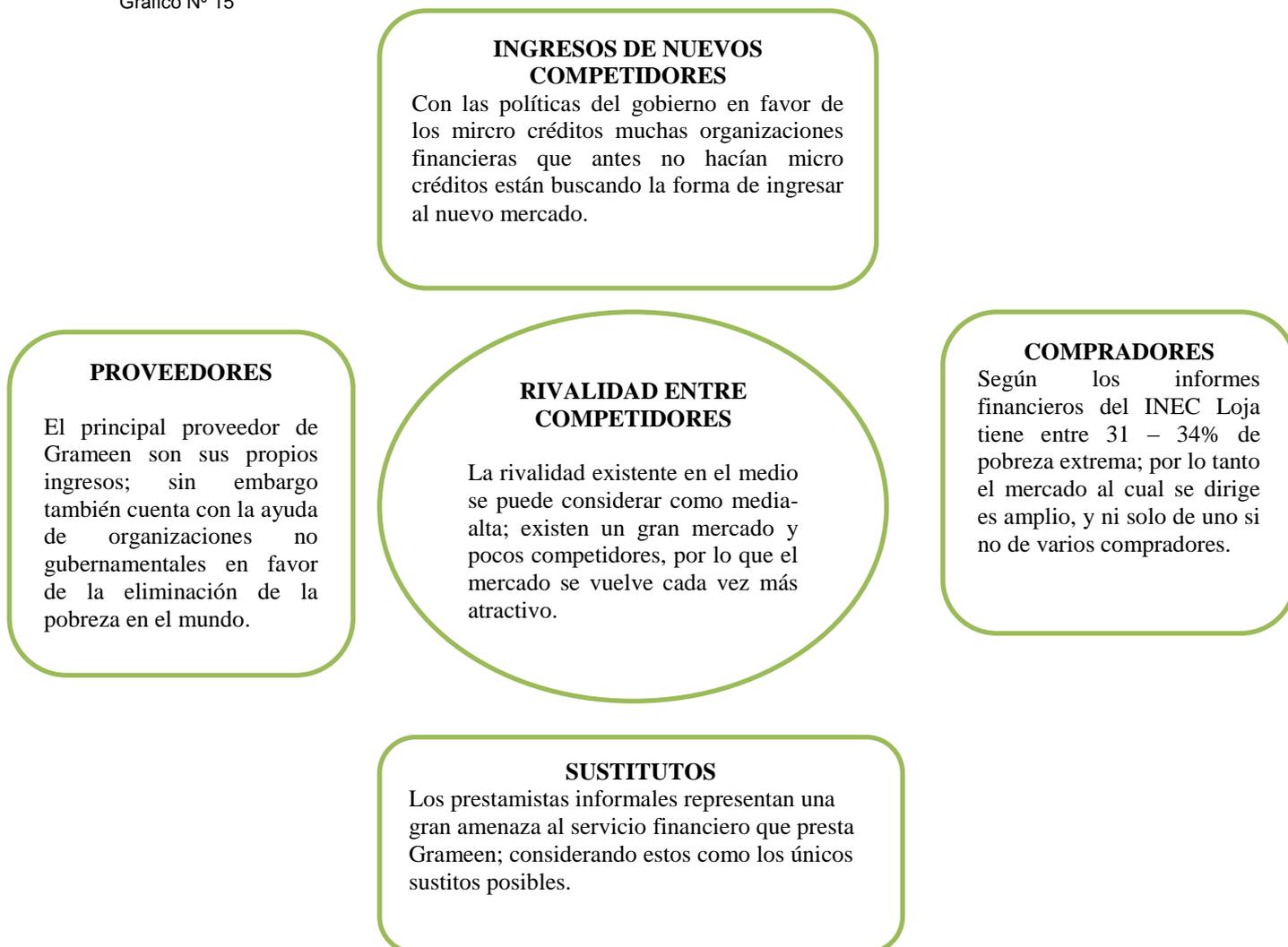
### **3.1.2.1.2 Competencia Indirecta:**

Se puede considerar como competencia indirecta a las diferentes instituciones financieras públicas y privadas que brindan créditos a sectores de la producción con el afán de que estos crezcan dentro del país, las entidades públicas brindan estos créditos con intereses especiales, así también están los diferentes concursos de proyectos, en los que través de la presentación de planes de acción de estos en cuanto al uso del dinero, se les otorga una proporción del crédito o el total de este, para su inversión.

Existe otra competencia indirecta, la cual es considerada ilegal, pues son personas que prestan dinero con intereses mayores a los establecidos por la ley; estos son los comúnmente llamados: *Chulqueros* quienes no exigen mayores garantías para otorgar créditos, y lo hacen de forma rápida, sin embargo, la forma en la que se recupera el dinero por parte de los prestamistas es poco ortodoxa y sin ningún tipo de prórroga, pues una gran parte de estos se valen de recursos (no legales) para arrebatar el dinero más el interés e incluso en algunas ocasiones más de estos haberes. El gobierno este sentido, ha tomado medidas para evitar que la gente continúe haciendo créditos de esta forma, logrando disminuir en gran porcentaje el mercado de los *préstamos a mutuo*.

### 3.1.2.2. Las fuerzas de Porter

Gráfico N° 15



Fuente: Corporación en la Huellas del Banco Grameen

Elaborado: Autora

#### Análisis:

- **Ingreso de Nuevos Competidores.**

El sector financiero- social en el país desde hace pocos años se ha vuelto mucho más atractivo para las grandes financieras; quienes

buscan posicionar su marca en todos los segmentos posibles; estas creando nuevos servicios para estos segmentos; esto se debe principalmente al impulso a los micro créditos que el gobierno está brindado a las entidades financieras que apoyen el proyecto financiero que se ha propuesto; sin embargo, para obtener estos beneficios es necesario que estas financieras tengan ciertos requisitos impuestos por el mismo gobierno, por lo que lo que el ingreso al mercado legalmente es difícil; así como también obtener el respaldo y confianza del segmento al que se dirigen.

- **Proveedores.**

El principal proveedor de servicios de Grameen son sus servicios e ingresos propios; cuenta también con la ayuda financiera de organismos no gubernamentales, quienes a través de diferentes organizaciones entregan este dinero a interés bajos para que así las organización financieras sociales lo puedan prestar a intereses igual de bajos; por lo que se puede concluir que no existe ningún tipo de presión por los proveedores hacia la organización.

- **Compradores.**

Existe un nivel medio - alto de demanda, prácticamente todo el año, con ciertas épocas en las que esta aumenta; el mercado de servicios financieros en general es grande; y el servicio financiero social como Grameen, cuenta con un gran porcentaje de mercado al cual ofrecer sus servicios, por lo que se puede decir que no existe ningún tipo de presión que pueda ejercer un solo comprado frente a la organización.

- **Sustitutos**

Los servicios sustitos que se puede encontrar en este segmento son los prestatarios informales, quienes sin ninguna garantía prestan grandes cantidades de dinero, la mayoría de las personas de este segmento optan por éstos ya que se le hace muy difícil encontrar garantes o garantías que los respalden dentro de un sistema de crédito tradicional. Consideran que los sustitos de los que hablamos son ilegales la competencia con estos es mucho más difícil ya son varios y no se ven representados por nada.

- **Rivalidad entre Competidores.**

Considerando los parámetros antes mencionados podemos destacar que dentro del mercado existe una rivalidad media con tendencia a subir, puesto que el mercado se ha convertido en atractivo para nuevos

competidores y los actuales ya tienen su participación de mercado ganada, además de contar con los servicios sustitutos se puede crear una verdadera rivalidad entre estos, aunque por el momento ésta es media.

### 3.1.3. Análisis Interno

#### 3.1.3.1. Análisis de servicios

- **Servicios Financieros**

Grameen es la única organización financiera con fines sociales que maneja la metodología Grameen en su organización; lo que le permite otorgar créditos sin ningún tipo de garantía, por lo que es único en su clase, todos los servicios que ofrecen cuentan:

- **Valor de marca acumulado y buena reputación de la compañía:** La reputación que ha tenido Grameen a largo de más de 10 años aproximadamente que lleva en el mercado, se debe a la calidad de sus servicios y a la satisfacción de sus clientes frente a estos, quienes le han servido de plataforma y canal de comunicación para darse a conocer a la ciudadanía. En una entidad financiera permanecer tantos años sólida en el mercado implica una gran confianza por parte del público meta.

Cuenta además de respaldo de grandes organizaciones no gubernamentales internacionales, su mismo nombre implica este apoyo, siendo en la ciudad la única que forma parte de organizaciones multinacionales, elevando su valor comercial y siendo un poderoso factor de diferenciación y fidelización emocional. Considerando esto como una **fortaleza**

- **Procesos Rápidos y estandarizados:** esto debe a que ésta, fue la primera organización financiera social en la industria; ser primero en un mercado puede significar muchos retos y dificultades, sin embargo también muchos beneficios, Grameen gana experiencia, años de aprendizaje y desarrollo de procesos en la organización, que le brinda además de una ventaja competitiva, una comparativa, difícil de igual; esto también, es percibido por los clientes, quienes al momento de tomar una decisión frente a quien puede darle mayor seguridad en una área

tan delicada como el de créditos y ahorros, se decidirán por quienes tenga la experiencia

- **Servicios de Asesoramiento**

- **Orientación al cliente:** Grameen está constantemente preocupándose por sus clientes; por entender sus necesidades y dando solución a sus problemas; así como realizando esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas; esta es una actitud permanente, que forma parte de la cultura organizacional, pues no solo capacitan a las empresas acerca de este proceso, también se realizan constantes cursos y talleres de servicio al cliente, que les permite mejorar día a día.

Su acertado conocimiento y correcta atención permiten identificar las necesidades particulares de cada cliente, logrando un elevado nivel de satisfacción, acortando la brecha de expectativas entre lo que el cliente espera y lo que el cliente recibe, convirtiéndolo en uno de sus fuertes.

Grameen lleva un proceso metodológico que le permite entregar a sus clientes el mismo nivel de servicio considerando esto como una **Fortaleza**.

**Fortaleza:**

Grameen gracias a su larga experiencia en el mercado y a sus capacitaciones constantes ha desarrollado varias ventajas competitivas y comparativas en cuanto a procesos y distribución de dinero y asesoramiento, convirtiendo éstas, en fortalezas para la institución.

### **3.1.3.2. Organización financiera**

Los estados financieros presentados en el año 2012, indican que Grameen es una institución sólida en términos financieros. A diciembre del año en estudio, cuenta con activos totales del orden de \$906.847,35 dólares; pasivos totales de \$ 635.022,47 dólares y un patrimonio de \$ 158.513,81.

Estos recursos han sido utilizados por Grameen para robustecer su programa de micro-crédito habiendo incrementado sus respectivas carteras. Por otra parte las fuentes de financiamiento provienen de instituciones tales como:

- OIKOCREDIT: Ecumenical Development Cooperative Society U.A.
- PLANET

- BID: Banco Interamericano de Desarrollo
- CONAMU: Consejo Nacional de la Mujer

**Fortaleza:**

Que Grameen cuente con respaldo de instituciones extranjeras le permite tener siempre la liquidez necesaria para otorgar créditos y devolver los ahorros cuando los clientes lo requieran; factor indispensable en la industria financiera; sin la liquidez éste podría ir a la quiebra.

**3.1.3.3 Organización Administrativa**

La capacidad técnica de las diferentes áreas de intervención de la Corporación en las Huellas del Banco Grameen, está relacionada con su experiencia y tiempo de operación. En su programa de micro-crédito, la institución ha desarrollado una vasta experiencia en el manejo del mismo, asistencia técnica y acompañamiento semanal, cuenta con un equipo de técnicos especialistas en Administración de Empresas, Economía, Banca y Finanzas e Ingeniería Agrícola

- **Créditos:**

El proceso de manejo de crédito, su aprobación y decisión está basado en las reuniones semanales obligatorias, son las socias quienes sujetándose a los reglamentos, aprueban el crédito y el ingreso de socias.

Han logrado al momento la formación de lideresas, las cuales son las encargadas de la dirección de cada centro al cual pertenecen, quienes tienen todas las atribuciones que constan en el reglamento interno de la institución apropiándose de la metodología y el manejo del crédito.

Por otra parte, la capacitación constituye el eje principal del fortalecimiento de las actividades productivas, el programa trabaja con un plan operativo anual en la que se establece las necesidades de capacitación para cada centro, la misma que es impartida de forma regular y obligatoria para todas las socias en los ejes de Desarrollo Humano, esto es trabajo en valores como: género, autoestima, liderazgo, fortalecimiento organizacional.

Para determinar los sectores de extrema pobreza el equipo técnico, aplica la metodología del Patrimonio participativo en la cual se mide sus activos, sus

condiciones de vida y su patrimonio, posteriormente hace la verificación de la localidad a través de una ficha de encuesta en la que confirma sus condiciones de vida, para autorizar la formación de centros.

**Debilidad:**

El proceso de constatación de información para la creación de nuevos centros, puede demorar la generación de ingreso de nuevos socios lo que la competencia no hace por lo que puede conseguir clientes más rápidamente que Grameen. Esto sin embargo es un paso necesario, pero que puede acelerar o demorar el proceso de sistema de créditos con lo que los posibles nuevos aspirantes, se terminen por cansar y opten por la competencia.

**3.1.3.4. Recursos Humanos**

Grameen cuenta en la organización con personal altamente calificado, y se asegura siempre de que este se encuentre actualizando constantemente sus conocimientos; además el equipo que se encuentra en contacto directo con el cliente y brindando sus conocimientos, está en continuo entrenamiento y capacitación, actualizando, e investigando constantemente, para la organización todas las personas involucradas en la cadena, crean valor, por lo tanto se convierte en una decisión estratégica motivar al personal a que obtengan el conocimiento necesario, que logre satisfacer a los clientes.

El resultado final se ve reflejado en la satisfacción que tienen los consumidores al momento de tratar con los asesores y técnicos, quienes les brindan una asesoría completa, no solo está el proyecto u estudio, también las soluciones a sus inquietudes o problemas de forma rápida y clara.

**Fortaleza:**

Por lo tanto contar con un equipo de trabajo adecuado, con los conocimientos necesarios, le permite a cualquier organización lograr su objetivo: ser rentable y eficiente; creando valor extra para lograr cerrar la brecha de satisfacción del cliente; siendo además Grameen la única organización que se preocupa en todo sentido de sus clientes, tanto en su desarrollo económico como personal.

**3.1.3.5. Organización Comercial**

La institución ha logrado posicionarse como una de las organizaciones más reconocidas de apoyo a los sectores más pobres de la provincia de Loja siendo considerada como referente nacional por la serie de asesorías otorgadas a otras instituciones que se encuentran operando con la metodología Grameen, manteniendo relaciones con otros organismos locales.

La amplia cobertura geográfica de Grameen supera las capacidades de otras instituciones que trabajan solamente en las áreas peri-urbanas cercanas a la ciudad de Loja y la metodología grupal que emplea le otorga ventajas para atender a poblaciones pobres sobre la metodología entidades micro financieras individual con la que intervienen la mayoría de las entidades micro financieras; sin embargo esta capacidad no está siendo utilizada a su máxima potencia, puesto que no han utilizado ningún tipo de herramienta comunicacional para llegar a estos sectores vulnerables.

**Debilidad:**

No se ha realizado ningún tipo de análisis de marketing o comunicación que le permita conocer cuál es su mercado potencial y su participación en el mercado; por lo que se está reduciendo la tasa de crecimiento año tras año.

### 3.1.4. Análisis FODA

Podemos analizar globalmente la situación de la organización, tanto internamente: sus fortalezas y debilidades, como externamente: las oportunidades y amenazas que se presentan el mercado, a través de un estudio FODA:

Tabla N° 18

Análisis Fortaleza y Debilidades		
Fortalezas	Debilidades	Posibles Consecuencias
Procesos estructurados y estandarizados que permiten hacer los servicios de forma fácil y rápida.(1)	Poco personal calificado en las áreas de marketing y publicidad que le permitan a la organización seguir un lineamiento o planificación en cuanto a ventas y mercado. (1)	. Brindar un servicio sin que las personas que lo requieren se enteren es un esfuerzo inútil, por lo que sin personal especializado en el mercado o comunicación, no se llegara al mercado objetivo que necesita el producto, perdiendo mercado.
Experiencia y conocimientos desarrollados por más de 10 años en el mercado. (2)	Escases de retroalimentación en cuanto a servicios y satisfacción del cliente.(2)	Desconocer las necesidades cambiantes del mercado, a pesar de brindar un buen servicio, puede ocasionar a la larga, en la pérdida del mercado actual ya que las necesidades al igual que el mercado cambian
Es la única entidad financiera que presta servicios de asesoría a sus clientes.(3)	Escases de comunicación con el mercado actual y potencial.(3)	Si es que no se comunican los beneficios que reciben los clientes actuales / potenciales, no sirve puesto que si los interesados no conocen del hecho haciendo que este esfuerzo sea en vano.
Cuenta con respaldo y	Poco reconocimiento de la	Que tenga grandes marcas

reconocimiento internacional.(4)	marca a nivel local, debido principalmente a los escasos de planificación y desarrollo de marketing.(4)	respaldando su labor, y que tenga un gran servicio, no marca gran diferencia si es que estas ventajas no se dan a conocer; por lo tanto dejan de ser ventajas competitivas o fortalezas.
----------------------------------	---	--

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Análisis Interno Grameen

Tabla Nº 19

<b>Análisis Oportunidades – Amenazas</b>		
Oportunidades	Amenazas	Posibles Consecuencias
Según informe elaborado por la Fomin, determina que Ecuador es uno de los mejores países del mundo para las micro finanzas. (1)	El mercado de microcréditos se ha vuelto más atractivo gracias a las compensaciones que da el gobierno para las entidades que ingresen en dicho mercado.(1)	El mercado financiero al cual la organización se está dirigiendo, se está ampliando, por lo es mucho más atractivo para nuevos competidores, si no se conoce y se fortalece la el posicionamiento las nuevas marcas pueden ganar mercado; incluso acaparar el clientes de Grameen.
La nueva Ley de Economía Popular y Solidaria (LEPS), favorece a las organizaciones “de la economía popular y solidaria,” <sup>23</sup> por lo que las organizaciones como Grameen, que se encontraban minimizadas por las grandes entidades financieras, tienen la oportunidad de crecer. (2)	Las políticas de cohesión del gobierno en cuanto a impuestos sobre las entidades financieras genera que estas eleven sus costos, por lo que los usuarios de estos servicios eviten hacer uso de ellos. (2)	Las leyes a favor del microcrédito han dado oportunidades a entidades como Grameen, de aparecer en el mercado, sin embargo, estas mismas leyes exigen que tengan ciertos requisitos, los cuales puede implicar pérdida de clientes por el costo que cambiar estos parámetros le signifique a la organización.
Organizaciones financieras internacionales brindan constante apoyo a entidades como Grameen; con entrega de créditos o asesorías gratuitas. (3)	El gobierno a través de sus entidades bancarias, brindan microcréditos, con financiamientos del gobierno, lo que acapara un gran porcentaje de mercado. (3)	El gobierno tiene mayores recursos para comunicar y hacer mayores contribuciones al sector; sin embargo; el servicio que presta Grameen es ágil y sin mayor papeleo, y si aprovecha la ayuda de organismos internacionales puede competir contra el estado en el segmento sin problema.
El cupo de crédito otorgado para los microcréditos	Las nuevas leyes impuestas por el gobierno	Grameen es un organismo dependiente de otras

<sup>23</sup> Ley De La Economía Popular Y Solidaria; Primera Parte de Las Formas De Organización De La Economía Popular Y Solidaria; Artículo 5

aumento su límite, por lo que para Grameen es posible ampliar su segmento de mercado. (4)	sobre ingreso de divisas, podría afectar la ayuda internacional que Grameen tiene. (4)	organizaciones internacionales que le brindan su ayuda económica, sin embargo si el gobierno no permite más esta ayuda es probable, que no se pueda ampliar el mercado.
---	--	---

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Análisis Interno Grameen

Tabla Nº 20

Matriz De Impactos Cruzadas	
Ofensiva Fortalezas – Oportunidades	<p>1-1 El mercado está creciendo y Grameen ofrece un servicio ágil y rápido, es una ventaja que se puede aprovechar comunicando apropiadamente al mercado.</p> <p>4-2 Es una organización con experiencia, por lo que apostar al aumento de crédito de sus clientes será un paso más a la evolución de su servicio.</p> <p>3-4 Ya que es una organización que pertenece a una marca global, mediante conexiones, puede pedir mayores montos de dinero y expertos en asesoría.</p> <p>2-3 Siendo la única entidad financiera que presta asesoría, se puede ver favorecida por las leyes que protegen a organizaciones sociales</p>
Defensivas Debilidades Amenazas	<p>1-4 El bajo posicionamiento y el ingreso de nuevos competidores al mercado, pueden hacer que Grameen pierda su participación en el mercado.</p> <p>2-3 El encarecimiento del servicio, y la poca comunicación que existe con el mercado pueden ocasionar que estos se vayan por un servicio más barato perdiendo clientes actuales y potenciales.</p> <p>3-1 La poca asesoría que tienen sobre el mercado podría ocasionar que el estado gane su participación y clientes, con un resultado de pérdida de rentabilidad de la organización.</p> <p>4-2 Es necesario buscar retroalimentar constantemente el servicio que se presta para aprovechar mejor los recursos y mantener el servicio como lo dictamina la ley.</p>
Respuesta Fortalezas - Amenazas	<p>1-2 La experiencia de años en el mercado le da una ventaja comparativa frente a los posibles nuevos competidores.</p> <p>2-3 enfatizar los beneficios únicos de asesoría que presta Grameen para contrarrestar cualquier tipo de aumento en los precios.</p> <p>3-1 La agilidad y rapidez de los procesos son una ventaja frente al tiempo y pábepelo que las entidades públicas tienen.</p> <p>4-4 El respaldo de grandes transnacionales, le puede permitir negociar con el gobierno desde afuera.</p>
Mejoramamiento Debilidades –Oportunidades	<p>1-1 Es necesario reforzar el personal de marketing y aplicar planes de mercado que le permitan a la organización crecer en el mercado.</p> <p>2-4 El gobierno comunica al público en general las entidades que están aprobadas y que hacen microcréditos pues desean que este segmento crezca, por lo que Grameen estará puesto en la escena local.</p> <p>3-3 Aprovechar el asesoramiento gratuito de los organismos</p>

	internacional para mejorar la comunicación con el mercado. 4-2 Retroalimentar los servicios y la satisfacción del cliente, permitirá conocer cuánto y a que plazo se pueden otorgar los préstamos de mayor crédito; así como también conocer el porcentaje de participación de mercado que se podría ganar con esta amplitud de crédito.
--	---

**Fuente:** Análisis Interno Grameen

**Elaboración:** Autora

### Cuadro de estrategias a implantar

Tabla N°21

1	Reforzar el personal de marketing y aplicar planes de mercado que le permitan a la organización crecer en el mercado.
2	Comunicando apropiadamente las ventajas que tiene Grameen Loja sobre la competencia al mercado.
3	La poca asesoría que tienen sobre el mercado podría ocasionar que el estado gane su participación y clientes, con un resultado de pérdida de rentabilidad de la organización.
4	Conocer más a fondo las necesidades de los clientes, nivel de satisfacción y valoración de los servicios para aprovechar las oportunidades que se presentan a través de las nuevas leyes impuestas.
5	Comunicar la experiencia que los años en el mercado le ha dado a Grameen Loja, como una ventaja comparativa frente a los posibles nuevos competidores.
6	Promover la agilidad y rapidez de los procesos que tiene la organización frente a la competencia pública.
7	Aprovechar el asesoramiento gratuito de los organismos internacional para mejorar la comunicación con el mercado.
8	Retroalimentar los servicios y la satisfacción del cliente, permitirá conocer cuánto y a qué plazo se pueden otorgar los préstamos de mayor crédito; así como también conocer el porcentaje de participación de mercado que se podría ganar con esta amplitud de crédito.
9	Es una organización con experiencia, por lo que apostar al aumento de crédito de sus clientes será un paso más a la evolución de su servicio.
10	Aprovechar las conexiones y la referencia de la marca en el exterior para conocer lo que les ha sido útil en otros países y aplicarlo localmente, así como también asegurar un asesoramiento de 4 cuarto nivel con expertos en las diferentes áreas que trata Grameen Loja.
11	Las nuevas leyes sobre el área financiera, protegen a los organismos que están en pro del desarrollo social, lo que permite que se realicen los

	tramites con mayor agilidad y sé que esta área tenga consideraciones especiales al momento de pedir ampliaciones de monto de créditos.
--	--

**Fuente:** Análisis Interno Grameen, tablas: 18, 19 y 20.

**Elaboración:** Autora

## ***Capítulo 4***

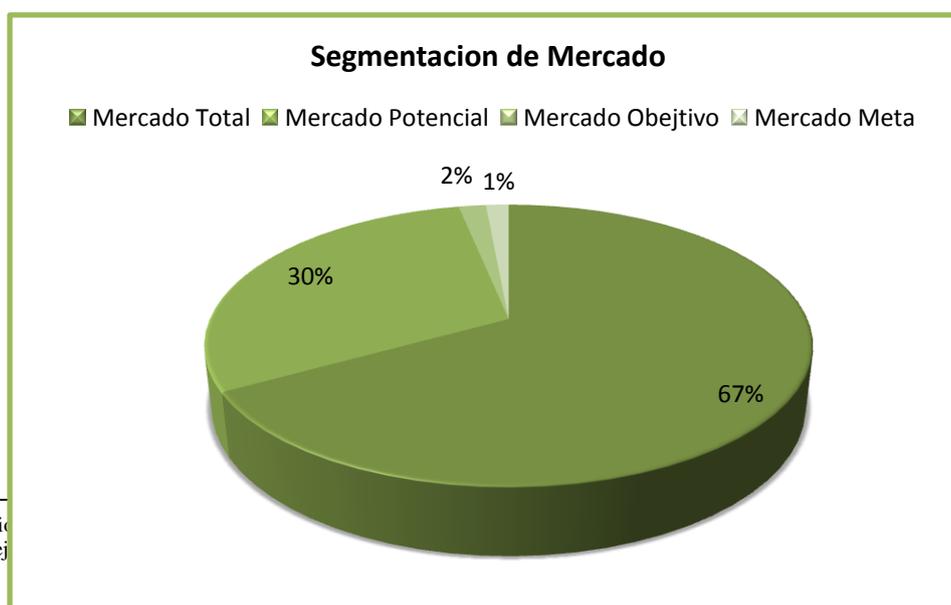
## 4.1. Determinación del Mercado

### 4.1.1. Segmentación de mercado

La corporación se encuentra en el sector financiero orientados hacia objetivos sociales; su segmento objetivo es el que es considerado de extrema pobreza, aquellos quienes difícilmente tendrían acceso a otras instituciones financieras por falta de garantías o activos que permitan ser considerados sujetos de crédito, principalmente a las mujeres.

La Corporación en las Huellas del Banco Grameen, tiene su segmento de mercado en la provincia de Loja, donde existen actualmente 16 cantones con una población de 448.966 habitantes<sup>24</sup>, su mercado total; del cual en un rango de 24% al 39,9% de habitantes urbano –rural, sufren de pobreza, su mercado potencial; sin embargo se espera que su segmento crezca en un 20% al 2013, creando un mercado objetivo, en base al actual mercado meta que es de 1.02%.<sup>25</sup>.

Gráfico N° 16



<sup>24</sup> Informació

<sup>25</sup> Informe ej

**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Datos de Clientes Corporación *En las Huellas del Banco Grameen*

#### 4.1.1.1. Variables de Segmentación

- **Demográficas:**

De acuerdo al segmento al que se dirige Grameen hemos considerado que los clientes potenciales de Grameen cumplen con las siguientes características de segmentación:

Tabla Nº 22

Variable de segmentación	Factores de consideración
<b>Edad</b>	Desde los 18 años hasta los 65 (edad que se considera para otorgar créditos)
<b>Genero</b>	Masculino/ Femenino Sin embargo el mayor porcentaje de clientes de Grameen son mujeres.
<b>Estado Civil</b>	Soltero/Casado/Divorciado/Viudo/ Unión Libre
<b>Tamaño Familiar</b>	De Mediana a Grande (Desde los 5 – 6 integrantes en adelante)
<b>Educación</b>	Con niveles básicos de educación.
<b>Profesión</b>	Sin profesión alguno, ganaderos, agricultores, amas de casa,
<b>Ingresos</b>	Con ingresos por debajo de la canasta básica 604,25 <sup>26</sup> y de la canasta vital 436,27 <sup>27</sup> ; ingresos mínimos para subsistir diariamente.
<b>Religión</b>	Cualquier religión u agnósticos (Sin embargo el mayor porcentaje de clientes 80% se reconocen creyentes del catolicísimo)
<b>Raza</b>	Sin distinción de razas

<sup>26</sup> Datos Obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC; página web: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=58&Itemid=29](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=29)

<sup>27</sup> Datos Obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC; página web: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=58&Itemid=29](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=29)

<b>Nacionalidad</b>	Ecuatorianos
---------------------	--------------

Elaborado: Autora

Fuente: Datos de Clientes Corporación *En las Huellas del Banco Grameen*

- **Geográficas:**

La Provincia de Loja está localizada al sur del Callejón Interandino de la República del Ecuador; limita al:

- Norte con la Provincia del Azuay
- Sur con la República del Perú
- Este con la Provincia de Zamora Chinchipe
- Oeste con la Provincia de El Oro

El difícil clima de la ciudad siempre ha sido un problema para pequeños empresarios y ganaderos, que no pueden mantener una producción constante, sin embargo Loja se ha dado a conocer a nivel nacional por su gran calidad de café.

Tabla Nº 23

<b>Variable de segmentación</b>	<b>Factores de consideración</b>
<b>Región</b>	Sierra
<b>Ciudad</b>	Loja
<b>Sector</b>	Rural – Urbano marginal
<b>Clima</b>	Posee un clima temperado-ecuatorial subhúmedo. Con una temperatura media del aire de 16 °C. La oscilación anual de la temperatura lojana es de 1,5 °C, generalmente cálido durante el día y más frío y húmedo a menudo por la noche
<b>Industrias</b>	Presencia escasa de industrias en Loja y su provincia

Elaborado: Autora

Fuente: Datos de Clientes Corporación *En las Huellas del Banco Grameen*

- **Psicográficas:**

- Estilo de vida
  - Tiene un estilo de vida austero, pues su condición económica no permite más, han sufrido años de desigualdad y maltratos. La mayoría de éstos no poseen vivienda propia, y lo que la poseen viven en zonas rurales, viviendas en las cuales vive más de un núcleo familiar (sobrinos, primos, tíos, abuelos).
- Personalidad:

- Emprendedores, son personas con poca educación que buscan una forma de superar su crisis económica a través del emprendimiento de sus pequeños negocios, familiares, humildes, buscan integración en la sociedad.
- Valores:
  - Son personas con perfiles nacionalistas, pues crecieron sufriendo desigualdad en todo sentido, comprometidos con el crecimiento de su sector, solidarios, amigables, amables, humildes.

#### **4.1.2. Demanda de Servicios**

La demanda del servicio bancario es estable, como lo demostraron las encuestas del 100% de clientes activos, el 47% utiliza los servicios por lo menos una vez a la semana, el siguiente porcentaje el del 37% quienes utilizan los servicios por lo menos una vez al mes.

Tiene pocas fluctuaciones de demanda; sin embargo, existen meses en los cuales se considera que la demanda de los servicios sube; estas son en épocas escolares y en épocas navideñas; puesto que los clientes ahorran durante todo el año para afrontar gastos como los mencionados.

Así también podemos señalar que los clientes que forman parte de Grameen, son fieles a la marca; sin embargo, por la naturaleza del servicio que presta, quienes han superado su crisis económica buscan bancos con mayores créditos; el resto de clientes continúa con la misma demanda a lo largo de los años.

Como se demuestra en la tabla N° 1 del Capítulo 1; la demanda por el servicio que ofrece la organización, crece cada año; al igual que el mercado; la pobreza siempre va a ser un problema con el cual los países tercermundistas van a tener que lidiar; por lo que la necesidad de ayudar a la sociedad siempre va a ser indispensable.

#### **4.1.3. Perfil Demográfico de los clientes**

Los clientes meta de Grameen son clientes mayores de edad, desde los 18 años hasta los 65 (de esta edad en adelante se consideran algunos factores extra para otorgar créditos) de género tanto Masculino como Femenino, aunque la mayoría de clientes de la organización son de género femenino; sin importar su estado civil: soltero, casado, divorciado, viudo, unión libre; todos

cuenta con una familia con 6 miembros o más (promedio), todos tienen niveles básicos de educación; sin profesión alguna, la mayoría son descendientes de ganaderos, agricultores o amas de casa, por lo que estos tienden a heredar dicho oficio.

En este segmento ninguno recibe ingresos mayores la canasta básica 604,25, algunos solamente alcanza a cubrir la canasta vital 436,27; un gran porcentaje vive con entradas mínimas para subsistir diariamente.

No existe ningún tipo de perfil específico en cuanto a proveniencia; sin embargo, solo se atienden a clientes en los sectores más vulnerables de la provincia de Loja, por lo cual se busca que quienes formen los centros tengan una residencia en esta provincia.

No hace ningún tipo de distinción de religión u agnósticos sin embargo, el 90% de los clientes de Grameen se reconocen como creyentes activos del catolicísimo; es si, son personas muy creyentes.

No existe ningún tipo de discriminación y son clientes todos los ecuatorianos, que residan en la provincia de Loja, sin distinción de razas.

### Perfil Demográfico de Clientes

Tabla N° 24

Perfil	Porcentaje
<b>Sexo</b>	
Femenino	96,1%
Masculino	3,9%
<b>Edad</b>	
18-23	3,4 %
24-29	13,3%
30-35	25,2%
35-40	31,8%
40-45	20,1%
45-50	5,3 %
50 en adelante	0,9%
<b>Clase Social</b>	
Bajo	81,3%
Medio Bajo	18,7%
<b>Estado Civil</b>	
Casado	20,9%
Soltero	21,4%
Unión Libre	56,4%
Divorciados	1,3 %
<b>Estructura Familiar</b>	

1-3	0,5 %
3-6	45,6%
6 o mas	53,9%
<b>Estudios</b>	
Ninguno	78,6%
Básicos	19,4%
Secundarios	2 %
<b>Ocupación</b>	
Comercio Informal	84,1%
Empleada Domestica	8,3%
Agricultor	4,5%
Otras	3,1
<b>Ingresos</b>	
Igual a la canasta básica	10,2%
Igual a la canasta vital	15,6%
Menor a la canasta vital	74,2%

**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Datos de Clientes Corporación *En las Huellas del Banco Grameen*

#### 4.1.4. Factores que determinan el Posicionamiento

- Servicio:
  - El servicio que ofrece Grameen, marca la diferencia frente a su competencia; al contar con procesos estandarizados a nivel mundial, pero, adaptados al medio cultural local, permiten al personal satisfacer las necesidades de estos; dando solución a sus problemas; así como realizando esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas; esta es una actitud permanente, que forma parte de la cultura organizacional, pues no solo capacita a los clientes acerca de atención al cliente, también se realizan constantes cursos y talleres de este tipo para el personal, lo que les permite mejorar día a día, llegando a complacer de forma satisfactoria los requerimientos de los clientes meta.

Grameen se distingue de su competencia por ser la única entidad financiera social que cuenta con un servicio “*post-venta*”, es decir, no solo se encarga de entregar el dinero a la gente que necesita, sino que también se encarga de contribuir a la mejor inversión de este dinero a través de los diferentes talleres que semanal o mensualmente se les brinda a los clientes; elemento que es decisivo para el mercado potencial, tomando en cuenta que son

personas que cuentan con muy poca educación y este asesoramiento es básico para el avance de sus emprendimientos.

Es necesario recalcar que este segmento de la población, ha sufrido de carencias no solo en el sentido financiero; los diferentes problemas sociales – emocionales, por los que la mayoría de familias han atravesado, afectan indiscutiblemente el rendimiento productivo y el avance de éstos, por lo que como organización que se busca que este sector progrese, se preocupa de que todas las áreas se encuentre cubiertas; en el sentido emocional: a través de talleres y charlas en las cuales se les da la oportunidad denostar, que han gente con sus mismas condiciones a pesar de todo lo que han sufrido, siguen de pie y luchando.

- **Calidad:**

- Los procesos estandarizados a nivel mundial y adaptados a cada cultura, aseguran a los clientes un trato de acuerdo al requerimiento y expectativas locales; por lo cual, se entrena previamente al personal buscando que cada uno de estos supere las expectativas del cliente. La tendencia que se ha manejado siempre es brindar una atención personalizada, por lo que el servicio siempre es en orientación hacia el cliente.

Grameen está consiente que la calidad de sus servicios está en todas las personas involucradas en la realización de éste, todos quienes forman parte de su cadena de valor, por lo tanto se convierte en una decisión estratégica motivar al personal a que obtengan el conocimiento necesario, que logre satisfacer a los clientes; impulsando a estos a que estén en continuo entrenamiento y capacitación, actualizando, e investigando constantemente; creando mayor valor para la cadena; brindado un servicio de mayor calidad cada vez, acortando la brecha de satisfacción del cliente.

Además de actualizar los conocimientos de su personal, Grameen reconoce que la calidad va de la mano con la innovación en sus servicios, busca a través de sus asesores y técnicos desarrollar los procesos de la cadena productiva del servicio a la velocidad de respuesta a las necesidades y demandas de los clientes, la cual consideran es la clave de la evolución.

- Experiencia e imagen de Marca:
  - La reputación que se ha forjado Grameen a lo largo de más de 10 años que lleva en el mercado, se debe a la calidad de sus servicios y a la satisfacción de sus clientes frente a estos, quienes le han servido de canal de comunicación para darse a conocer a la ciudadanía, así como también garantizar la calidad del servicio y productos que ofrece; como lo demostraron los resultados en las encuestas.

Un factor fundamental y relevante para lograr esta imagen positiva que tienen de la organización sus clientes y quienes la conocen es el respaldo de grandes organizaciones internacionales; el nombre de la organización en sí mismo, es una imagen de lo que está realizando a nivel mundial; la lucha por una vida igualitaria, si no igualitaria por lo menos que se brinde la oportunidad de intentar tener una vida digna.

La liquidez de la que siempre ha gozado y factor relevante en la industria financiera le permite a Grameen asegurar su imagen en el mercado como una organización seria, convincente y honesta; elevando su valor comercial y siendo un poderoso factor de diferenciación y fidelización emocional; esto principalmente se debe a que la organización siempre que ha contado con un gran prestigio en su segmento de mercado a lo largo de todos los años que ha tenido presencia en éste, brindado sus servicios, y su reputación ha sido intachable para el público, lo que permite que a través de una estructurada campaña de comunicación se logre el objetivo de posicionarla fácilmente y aumente su participación en el mercado.

#### **4.1.4.1. Reposicionamiento**

Lo objetivo primordial del reposicionamiento de una marca, es que el cliente meta la recuerde y vuelva a poner en su mente esta, como primera opción a la hora de adquirir o requerir de algún servicio. En este caso el reposicionamiento va dirigido hacia el mismo público descrito en el punto 4.1.3., con la diferencia de que estos ya tienen conocimiento de la existencia de la marca; por lo que las tareas del marketing serán ejecutadas desde otra perspectiva.

- **Perfil de clientes de reposicionamiento:** Tienen las mismas características que el mercado potencial: personas de bajos recursos económicos, sin estudios o estudios básicos, en edades comprendidas entre los 18-60; con número de familia en promedio de 6; realizan actividades agrícolas, de servicios o comercio informal, con conocimiento de la marca.

Con el objetivo de llegar a este grupo se propone:

- **Investigar**
  - Conocer cuáles fueron las causas y motivos por los cuales estos clientes se alejaron de la organización o nunca formaron parte de esta. (que han impedido que formen parte).
  - Conocer la imagen que tiene este segmento de la organización.
  - Mantener una constante retroalimentación que permita mejorar la imagen de la organización
- **Recordar**
  - Recordar la marca; ya que no existe cambio alguno en la imagen de esta, ni en los servicios que presta.
  - Promover la marca con el objetivo de que quienes la conocen o han escuchado de ésta, pasen a la siguiente etapa de interés, enfatizando los años que lleva en el mercado y los servicios que ha mejorado.
- **Promoción**
  - Promocionar la marca a través de cupones, facilidades de ingreso, sorteos etc.; con el objetivo de llegar a despertar el interés del mercado y pasen a probar el servicio.
  - Se utilizarán los mismos medios que se van a utilizar para la campaña de posicionamiento.

#### 4.1.2. Eslogan

- *“El primer banco de la nueva banca, contribuyendo al desarrollo”*

En Grameen, ve a la gente pobre como "bonsái" humanos. Si la raíz saludable de un árbol gigante se siembra en un florero, el árbol que crezca será una versión en miniatura del gigante. Esto no ocurrirá por defectos en la semilla, puesto que no existía ningún defecto. Ocurrirá simplemente porque se negó a la raíz una base real para su crecimiento. La gente es pobre porque la sociedad le ha negado una base real económica y social para poder crecer. Solamente se les ofrece "floreros" para crecer. El esfuerzo de Grameen se orienta a sacarlos de los "floreros" y situarlos en el verdadero terreno de la sociedad.

Grameen pretende transmitir un mensaje motivacional, inspirador; que invite a al segmento a luchar por sus objetivos de vida, a superarlos, y con ellos deseados, a superarse en la vida.

Un nuevo día, una nueva oportunidad para luchar por una vida digna, para vencer sus limitaciones y desigualdades; y Grameen les ofrece una mano de ayuda a través de los servicios financieros que presta.

#### 4.1.3. Logotipo

Gráfico N° 17



Fuente: Corporación en las Huellas del Banco Grameen

Este logotipo de desarrollo en base al público meta al que está dirigido Grameen, en el cual se encuentran representado por personas humildes y trabajadoras sembrado un mejor futuro.

Las huellas representan el mismo nombre de la organización y como esta busca seguir los pasos del Banco Grameen, de Bangladesh, para aplicarlo en el país y contribuir a la disminución de la pobreza a través de la utilización del mismo método.

#### 4.1.4. Colores Corporativos

Los colores corporativos de Grameen se ven reflejados tanto en su logo como en su imagen empresarial general; estos son:

- **Amarillo:**

Este color que se relaciona con el sol del logo y representa luz radiante, alegría y estímulo. Por lo general el color amarillo simboliza la simpatía y se vincula con el sol y con la alegría de la luz. No es muy común verlo en instituciones financieras; sin embargo en este caso se busca generar una esperanza en los clientes que buscan los servicios de Grameen.

- **Verde:**

El verde, que en este caso representa al color de los prados húmedos, es fresco, tranquilo y reconfortante. El color verde tiene sensación calmante, simboliza la esperanza y se relaciona con la naturaleza. Este es el color que más lleva el Logo y al cual se lo utiliza en mayores porcentajes en la organización, puesto que es una entidad financiera que busca el mejoramiento del sector más pobre, representa una esperanza.

- **Blanco:**

Este color influye sobre las personas otorgando una sensación de sociedad y luminosidad. Tiene como simbolismo la pureza y la verdad. Muchos productos acuden al blanco para aparentar limpieza y claridad; en este caso Grameen quiere comunicar a través de estos, que es una organización honesta y confiable.

#### 4.1.3. Comportamiento del consumidor

Según el modelo de Engel – Blackwell – Kollat; describiremos el comportamiento del consumidor de los servicios de Grameen; primeramente describiremos las variables internas que influyen en la toma de decisión de un servicio como este.

##### **Variables Internas:**

- **Motivación:**

- Son personas con ingresos demasiado bajos, que toda su existencia han vivido en condiciones de pobreza; queriendo terminar con este círculo, por lo que buscan que sus hijos y su familia salgan adelante, a través de la creación o desarrollo de un

emprendimiento (pequeños negocios, sembrío de cultivos pequeños, etc.).

- **Percepción:**

- Este segmento de la población se ve afectado principalmente por la opinión de sus vecinos, amigos y familiares, personas de confianza quienes les comunican la experiencia que han tenido y como ésta les puede servir, ya que no cuentan con un conocimiento elevado para establecer sus propios parámetros evaluativos, es de mucho valor las opiniones positivas o negativas de sus círculos cercanos.

- **Aprendizaje**

- Considerando que este segmento de la población nunca se le ha brindado una oportunidad financiera, para cubrir sus deudas e invertir, tienen miedo de acercarse a una entidad financiera por la cantidad de papeles y garantías que requieren; por lo que siempre suelen pedir dinero a familiares y personas que otorgan prestamos con interés elevados sin garantías (Chulqueros).

- **Actitudes:**

- Su actitud siempre es aprehensiva y desconfiada, por las diferentes circunstancias que tanto el individuo en si, como sus círculos sociales cercanos en si han sufrido; la tendencia negativa para recibir préstamos es elevado; por lo tanto siempre esperan lo mismo.

### **Variables Externas:**

- **Entorno:**

- El individuo de este segmento se encuentra en un entorno hostil, con elevado porcentaje de delincuencia, con servicios básicos deficientes, con baja o ninguna tendencia al ahorro, sistemas de salud precarios, segregados de la sociedad y desatendidos por los gobiernos.

- **Cultura:**

- Este segmento posee un bajo nivel de educación, el 30 – 40% de estos solo termino hasta la primaria; por lo tanto su nivel cultural es igual de precario. Es gente muy arraigada en la fe cristiana – católica.

- **Clase Social:**
  - Es el sector más pobre de la sociedad, más vulnerable y con las circunstancias de vida más precarias de todo el sistema social, son personas que valoran los productos y servicios por su valor monetario - ganancia, es decir, que en el sentido financiero buscan préstamos con facilidad y poco interés, puesto que su calidad de vida no les permite pretender a más.
  
- **Influencias Sociales:**
  - Influyen de forma transcendental en la toma de decisiones su familia y la gente cercana al individuo que va a llevar a cabo el préstamo de servicios.
  
- **Influencias Situacionales**
  - La cantidad de deudas que tenga, la necesidad de adquirir dinero para reponer pérdidas de la producción, urgencia de comprar material para lograr la iniciación de la producción; individuos con ideas de negocios que necesitan dinero para invertir, pero que no poseen bienes o personas que garanticen y respalden su préstamo.

#### **4.1.4. Publicidad**

La publicidad que ha utilizado Grameen desde que se inicio ha sido bastante precaria; ésta, ha ganado presencia en el mercado gracias al sistema de propaganda de *"Boca a Boca"*; puesto que es la única herramienta de marketing a la que ha recurrido. Este sistema le sirvió por algunos años, sin embargo a partir del año 2008, la tasa de crecimiento anual de clientes ha venido reduciéndose en porcentajes considerables; por lo que la organización busca cambiar las estrategias, para lograr el objetivo de abarcar mayor mercado y obtener mayor rentabilidad.

La campaña de marketing que se plantea se realizará en medios radiales y escritos, principalmente por que el segmento al que se dirige la organización, no tiene acceso a las horas pico o en el día a ver la televisión, sin embargo por las condiciones mencionadas en los párrafos anteriores, se puede considerar que escuchan con mayor frecuencia la radio, y la prensa escrita tendría un porcentaje de participación menor, ya que un gran porcentaje no sabe leer, sin

embargo se considera hacer publicidad escrita, porque estos tienden a buscar empleo en los medios escritos.

Las repeticiones en radio tendrán una frecuencia de 2 o a 3 repeticiones diarias, durante 4 semanas seguidas en los horarios de mayor rating, durante las temporadas que se consideren altas. Las publicaciones en los medios escritos se harán a la par de los spot radiales, con la diferencia de que esta tendrá dos salidas semanales: sábados y lunes.

- **Mensaje:**

- ¿La reputación se puede comprar?
- Grameen lleva más de 10 años apoyando al desarrollo de Loja; miles de historias reales lo comprueban:
- Evita por ejemplo; es una madre divorciada, con 6 hijos, y ahora ya los puede educar a todos; gracias a la venta de Chocolate artesanal que pudo empezar por el préstamo que le dio Grameen. ¡Tú también puedes formar parte de este cambio!
- ¡Grameen está más cerca de ti!
- El primer Banco de la nueva banca, contribuyendo al desarrollo.

Como herramienta complementaria de publicidad, se considera también la entrega de material P.O.P. durante eventos públicos, talleres, ferias, congresos, etc. en donde Grameen cuente como expositor o forme parte importante de estos.

Se establecerán vallas publicitarias con la imagen y eslogan de marca, los cuales se ubicaran en los sectores con mayor afluencia del segmento que se plantea posicionar, por ejemplo: ferias libres, mercados, etc.,

Las Relaciones Publicas será la herramienta que permitirá a Grameen complementar su presencia en los medios, a través de una campaña constante de comunicación en todos los medios: radio, prensa y televisión, especialmente en los noticieros y programas de interés social, en horas pico y en todo programa que se dé la oportunidad de comunicar lo que Grameen hace por la comunidad; así como también, este instrumento de comunicación nos da la oportunidad de que la organización sea percibida por el público objetivo desde otro punto de vista: uno del pueblo; que según los expertos de mercadeo, se considera, que el público cree más en la palabra de los noticieros y experiencias contadas por otros que los comerciales que se pasan en la televisión.

**Duración:**

- La campaña se planea para que dure 2 meses al aire, 3 meses fuera del aire durante un año, sin embargo se considera que este presente durante las dos temporadas que existe según los datos de la organización mayor demanda del servicio; que son en las temporadas: Navideña e inicios de clases.
  
- **Contenido de Publicidad:**
  - La publicidad será contada de forma experiencial, todas las historias se basaran en la superación económica y familiar que tuvieron las personas al confiar en Grameen, así mismo también, se buscara que estos protagonicen los comerciales, dando mayor realismo a la campaña;
  - Teniendo como tema secundario que desde hace más de 10 años Grameen viene llevando a cabo la misma labor y ayudando al mismo sector de mercado.

**4.1.4.1. Medios Publicitarios y factor de selección**

- **Radio:**

Se escogieron las radios más populares de la ciudad y las que están destinadas al mismo segmento de escasos recurso al que se dirige Grameen, así también, se seleccionaron radios que cuenten con amplia cobertura para que cubran lugares alejados de la ciudad.
- **Televisión:**

Este medio se utilizara como plataforma para comunicar las experiencias a través de las Relaciones Publicas, esperando que los medios locales nos den apertura constante, mediante boletines de prensa y entrevistas a los actores de la noticia.
- **Prensa**

La prensa será local, y se utilizaran lo 2 diarios más populares y con mayor tiraje de Loja y la provincia, con mayor alcance de distribución, y con menor costo de diario; especializados en la ciudad de Loja.
- **Revistas:**

Se planea que presenten 3 publi reportajes al año en revistas de tiraje a nivel nacional, revistas que se especializan en el aérea de negocios y

empresariales; esto con el objetivo de informar a la comunidad en general de la existencia de Grameen.

Tabla Nº 25

Tipo Medio de Comunicación	Medio de Comunicación	Tipo de Spot/Comercial	Repeticiones y Horarios
<b>Radio</b>	Radio La Hechicera	Informativo/ Posicionamiento	3 repeticiones por día durante los noticieros
	Radio Luz Y vida	Informativo/ Posicionamiento	3 repeticiones por día durante los noticieros
	Ecotel TV	Informativo/ Posicionamiento	3 repeticiones por día durante los noticieros
	Centinela del Sur	Informativo/ Posicionamiento	3 repeticiones por día durante los noticieros
	Sonorama	Informativo/ Posicionamiento	3 repeticiones por día durante los noticieros
<b>Televisión</b>	Ecotel TV	Relaciones Publicas	Noticieros y programas de interés
	UV televisión	Relaciones Publicas	Noticieros y programas de interés
<b>Prensa</b>	Diario La Hora	Informativo/ Posicionamiento	8 Publicaciones mensuales
	Diario Crónica de la tarde	Informativo/ Posicionamiento	8 Publicaciones Mensuales
<b>Revistas</b>	Dinners	Publi Reportaje	1 reportaje anual

	EconMundo	Publi Reportaje	1 reportaje anual
	Gestión	Publi Reportaje	1 reportaje anual

**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Análisis de Datos de Clientes Corporación *En las Huellas del Banco Grameen*

### Selección de Medios

Tabla N° 26

Factores de Selección	Medio de Comunicación TV	Valor	Clase
Difusión	Noticieros, programas de la comunidad, programas para la mujer.	4-10	Baja – Media baja
Selectividad Social	La comunidad	2-6	Baja – Media baja
Selectividad Geográfica	Ciudad de Loja Zonas Rurales	2-8	Baja – Media baja
Costo	\$ 0,00	1-10	Baja – Media baja
Expresividad	Efusiva	1-10	Baja – Media baja
Receptividad	60%	1-10	Baja – Media baja
Continuidad	Temporadas	1-5	Baja – Media baja
Frecuencia	Mensual	1-5	Baja – Media baja
Impulsión	45 seg.	1-10	Baja – Media baja

**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Análisis de información de medios

Tabla N° 27

Factores de Selección	Medio de Comunicación Radio	Valor	Clase
Difusión	Noticieros, programas de la comunidad	1-10	Baja – Media baja

Selectividad Social	La comunidad	4-10	Baja – Media baja
Selectividad Geográfica	Ciudad de Loja Zonas Rurales	2-8	Baja – Media baja
Costo	3,00 USD - 1 min	1-10	Baja – Media baja
Expresividad	Efusiva	1-10	Baja – Media baja
Receptividad	75%	1-10	Baja – Media baja
Continuidad	Temporal	1-5	Baja – Media baja
Frecuencia	3 veces diarias	4-8	Baja – Media baja
Impulsión	30 seg.	1-9	Baja – Media baja

**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Análisis de información de medios

Tabla Nº 28

Factores de Selección	Medio de Comunicación Prensa Escrita	Valor	Clase
Difusión	Sección Comercio Noticias Locales	1-9	Baja – Media baja
Selectividad Social	La comunidad	2-9	Baja – Media baja
Selectividad Geográfica	Ciudad de Loja Zonas Rurales	1-10	Baja – Media baja
Costo	6,00 USD – 10 cm de ancho x 17 de ancho	1-10	Baja – Media baja
Expresividad	Normal	1-8	Baja – Media baja
Receptividad	60%	1-10	Baja – Media baja
Continuidad	Temporal	1-5	Baja – Media baja
Frecuencia	1 diaria	1-8	Baja – Media baja
Impulsión	8 publicaciones al mes	1-5	Baja – Media baja

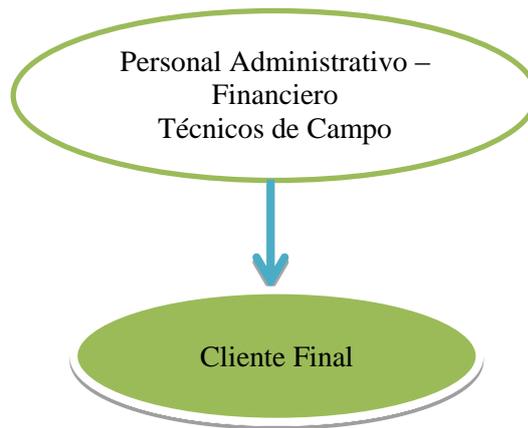
**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Análisis de información de medios

#### 4.1.5. Participantes de la cadena de valor del negocio

Gráfico Nº 18





**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Informe Anual de Actividades 2011-2012

## 4.2. Selección de Estrategias

### 4.2.1. Estrategia de Producto/ Servicio

#### **Producto:**

Las decisiones frente al producto son las más importantes de la empresa; el tipo de producto que se quiera elaborar; es el punto de inicio de la oferta y la estrategia general. Los objetivos de inversión y la fuerza impulsora de la empresa constituyen los factores de mayor influencia en el desarrollo de las políticas y estrategias del producto, las que a su vez se relacionan con los objetivos del producto. Estos objetivos se establecen en función del flujo de beneficios que se necesita o se espera:

- **Beneficios a corto plazo:**  
La empresa crecerá sobre la base de las fortalezas que conoce y evitara los proyectos que requieran altos desarrollo tecnológico o que requieran importante inversión de capital.
- **Beneficios estables:**  
La búsqueda de nuevos productos es pasiva, la ampliación de líneas y perfeccionamiento de los productos constituirán el principal interés de esta estrategia reactiva.
- **Beneficios Crecientes en el futuro:**  
Usualmente implica la posesión de ciertas capacidades y fortalezas en las áreas de innovación y marketing, enfocadas al desarrollo de nuevos producto y nuevos mercados.

#### **Servicio:**

La mercadotecnia de servicios requiere no sólo la mercadotecnia externa tradicional que utiliza las cuatro P; la mercadotecnia de servicios también requiere una mercadotecnia interna y una interactiva:

- **Interna:** significa que la empresa de servicio debe capacitar y motivar en forma efectiva a sus empleados que tienen contacto con el cliente y a todo el personal de apoyo del servicio, que trabajan como un equipo con el fin de proporcionar la satisfacción del cliente. Para que la empresa proporcione constantemente un servicio de calidad, los mercadólogos deben hacer que todos en la organización practiquen una orientación al cliente. De hecho, la mercadotecnia interna debe preceder a la mercadotecnia externa.
- **Interactiva:** significa que la calidad del servicio depende en su mayor parte de la interacción comprador-vendedor durante el encuentro de servicio. En la mercadotecnia del producto, la calidad de éste muy rara vez depende de la forma en la cual se obtiene. Pero en la mercadotecnia de servicios, la calidad del servicio depende tanto de quien proporciona el servicio, como de la calidad de su prestación. Por consiguiente, los mercadólogos de servicios no pueden dar por supuesto que podrán satisfacer al cliente si simplemente le proporcionan un buen servicio técnico. También deberán dominar las habilidades de la mercadotecnia interactiva.

#### 4.2.2. Estrategia de precio

Según varios expertos se pueden destacar las siguientes estrategias de fijación de precios como principales:

- **Estrategia de penetración:** las empresas buscan la manera de introducir un producto nuevo en un mercado que ignora las características de la nueva oferta. Así, concentran los esfuerzos en reducir los precios lo más posible, a fin de evitar que se constituyan en frenos para la compra. Esta idea de vender al precio más bajo está condicionada por la competencia y por lo que el consumidor considera sobre ese producto. En cualquiera de los casos, esta estrategia pretende estar por debajo del precio de la competencia y por debajo de la percepción del cliente. Esta estrategia se suele aplicar cuando hay indicios de un mercado potencial fuerte, o cuando la concurrencia de competidores es notable. En tales condiciones de mercado, ésta se configura como la opción estratégica adecuada, puesto que se consigue introducir rápidamente el producto y hacerlo conocido en

relativamente poco tiempo.

Hay una variante sobre la estrategia de penetración en una segunda fase que antes era inusual, una vez conseguida una cuota de mercado se busca incrementar la percepción de imagen, es una estrategia que están siguiendo diversas marcas de tecnología y automoción, como más representativa podemos nombrar a Samsung.

- **Estrategia de mantenimiento**, el mayor esfuerzo radica en vender a precios de mercado, no por encima, ni por debajo; mantener los precios; para ello debe existir un mercado potencial lo suficientemente representativo y una competencia normal. De lo contrario, los intentos de las empresas que hacen por mantener sus productos se centrarán en todas las variables de marketing incluida la de precio.

El mantenimiento de los precios, sin embargo, no implica un estancamiento en la evolución del producto, puesto que las acciones de la competencia se mantienen presentes. Por eso, la estrategia de mantenimiento suele llevar asociado un esfuerzo por mejorar la calidad del producto y ajustar, cada vez más, los criterios de segmentación.

- **Estrategia de desnatado**. Consiste en iniciar la vida del producto con unos precios muy altos, para que se perciba el producto como caro y altamente valorado. De esta forma accede a él sólo los grupos minoritarios, y este carácter de exclusividad se convierte en un argumento más de ventas capaz de despertar el interés en quienes han de adquirirlo en primera instancia. Sin embargo, poco a poco los precios van disminuyendo hasta quedar a un nivel accesible a todo el mundo para el que, en principio, fue diseñado.

La de desnatado representa una estrategia interesante para aquellos mercados con un potencial reducido, en primera instancia, pero con visos de aumentar en el futuro. En general, se suele aplicar en circunstancias de ausencia de competidores o con presencia débil de la competencia

### 4.2.3. Estrategia de Distribución

Estas estrategias se aplican principalmente a productos, puesto que en los servicios, por lo general se los consumen en el mismo instante de la compra y no es transferible ni tiene intermediarios para hacerlos; entre las principales estrategias encontramos:

- **Distribución intensiva:**  
En una distribución intensiva la empresa busca el mayor número de puntos de venta posible, múltiples centros de almacenamientos para asegurar la máxima cobertura del territorio de ventas y una cifra de ventas elevadas. Esta estrategia es apropiada para productos de compra corriente, materias primas básicas y servicios de débil implicación. La ventaja de esta distribución es la de maximizar la disponibilidad del producto y proporcionar gran participación en la compra del producto debido a la elevada exposición de la marca.
- **Distribución Selectiva:**  
Es cuando se recurre a un número inferior de intermediarios disponibles, es decir solo algunos pueden vender el producto. Esta estrategia es indicada para productos de compra reflexiva, donde el comprador realiza las comparaciones de precios y características de los productos.
- **Distribución Exclusiva:**  
Un solo distribuidor recibe el derecho de vender la marca y se compromete a no vender marcas competitivas en la misma categoría. Esta estrategia es útil cuando el fabricante quiere diferenciar su producto por una política de alta calidad, de prestigio o de calidad de servicio. La estrecha relación entre distribuidor y productor favorece la puesta en marcha de este programa de calidad.<sup>28</sup>
- **Sistema de Distribución Horizontal:**  
Acuerdo de canal en el que dos o más compañías de un mismo nivel se unen para aprovechar una oportunidad de marketing nueva.<sup>29</sup>
- **Distribución Multicanal:**

---

<sup>28</sup> Página Web: <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/04/estrategia-marketing-distribucion.html>; Autor; Javier Cruz

<sup>29</sup> KLOTTER P & ARMSTRONG G; Marketing, Octava Edición; Pearson Education.

Sistema de distribución en el que una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.<sup>30</sup>

#### 4.2.4. Estrategia de Comunicación

*“La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles.*

*La estrategia de comunicación es a la vez una decisión, una intención y una estratagema. Prioriza objetivos y valora la información disponible tanto sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los sujetos receptores de esa comunicación, así como establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación. La estrategia es un análisis, una ambición o intención y una decisión”. Antonio Monerris.*

Las estrategias de comunicación se las puede dividir tanto en comunicación interna como externa; para cada una de ella existen herramientas y tácticas para alcanzar los objetivos planteados; pues esta estrategia se basa en comunicar al público objetivo lo que la organización este realizando y que estos la entiendan y se quede en la mente de los consumidores o por lo menos tenga un efecto de información; entre las principales estrategias podemos destacar:

- **Estrategia Push:** O estrategia de empuje, es la estrategia de promoción que requiere usar la fuerza de ventas y la promoción comercial para introducir el producto en los canales.<sup>31</sup>
- **Estrategia Pull:** Es la estrategia de atracción, en la cual se requiere gastar mucho en publicidad y promoción entre los consumidores, para crear una demanda. Si la estrategia tiene éxito, la demanda de los consumidores “tirara” del producto a través del canal.<sup>32</sup>
- **Comunicación Interna:**  
Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

---

<sup>30</sup> KLOTTER P & ARMSTRONG G; Marketing, Octava Edición; Pearson Education.

<sup>31</sup> Ídem

<sup>32</sup> Ídem

- **Comunicación Externa:**  
La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración

### **4.3. Tipos de Estrategias**

#### **4.3.1. Estrategia de líder**

El líder cuenta con la parte más grande del mercado, domina su segmento, dirige a las otras empresas en cuanto a cambio de precios, introducción de productos nuevos, cobertura de la distribución y gasto para promociones. La líder es el punto focal de la competencia.

El líder se enfrenta a 3 opciones estratégicas fundamentales:

- El desarrollo de la demanda primaria del mercado
- El mantenimiento de la cuota de mercado:
  - E. de Defensa
  - E. Flanqueo
  - E. de Confrontación
  - E. de Contracción
- El incremento de su cuota de mercado<sup>33</sup>

La posición de líder exige crecer al mismo ritmo que el mercado, en todas áreas; por lo que mantenerse como líder en un segmento de mercado es un reto para cualquier empresa.

#### **4.3.2. Estrategia del Retador**

La estrategia del retador consiste en atacar directamente al líder del segmento de mercado o bien a otras empresas con similar tamaño y bien a pequeñas empresas; esta estrategia busca expandir agresivamente su participación en el mercado. La empresa retadora puede elegir entre 5 tipos de estrategias de confrontación:

- El ataque Frontal
- El ataque por Bypass
- El ataque de Flancos
- El ataque por rodeos

---

<sup>33</sup> Munuera J, Escudero A., Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección; ESIC editorial

- El ataque de Guerrilla

### **4.3.3. Estrategia del Seguidor**

Según Kloter y Sing; el seguidor es un competidor que practica el comportamiento adaptivo, alineando sus decisiones con las sesiones tomadas por la competencia. En lugar de atacar al líder, la estrategia consiste en perseguir un objetivo de coexistencia, pacífica y de reparto consciente del mercado.

En este mercado por lo general se caracteriza por ser oligopolista, con tendencias de diferenciación escasas y las elasticidades cruzadas respecto al precio muy elevadas de modo que competidor tiene interés en iniciar una lucha competitiva que pueda ser desfavorable para el conjunto de empresas existentes

### **4.3.4. Estrategia del Especialista**

Esta estrategia consiste en especializarse en segmento o nicho de mercado, en zonas específicas, con poco atractivo para las grandes empresas, o que destinan sus productos a pequeños grupos de consumidores que no le interesan a las empresas más grandes. Asumen por lo tanto poco riesgo de ser atacadas. Para las PYMES es muchas veces la única estrategia viable.

### **4.3.5. Otras Estrategias**

#### **4.3.5.1. Estrategia de Liderazgo en costo**

Se basa en un conjunto de actividades integradas que trata de producir o proporcionar bienes o servicios, de características que acepten los clientes, al costo más bajo posible en comparación al de las competidoras.

Los bienes y servicios de los líderes en los costos deben tener grados competitivos de diferenciación; es decir producir eficientemente, de modo que la calidad siga igual pero el costo sea menos. Las empresas que emplean esta estrategia, venden producto y servicio sin extras, a los clientes más típicos de la industria.

Las empresas que se decidan a utilizar esta estrategia deben tener en cuenta los siguientes requisitos:

- Economías de escala: una mayor infraestructura, instalaciones o plantas de producción que busquen la producción más eficiente que la competencia.
- Economías de aprendizaje: la curva de la experiencia en la fabricación o prestación del servicio juega un papel clave en el objetivo de reducir costes.
- Diseño de producto: productos elaborados en serie con uso eficiente de los materiales (optimización).
- Localización: es un elemento clave para aquellas empresas que quieran entrar en un mercado. Asociados además los costes logísticos, de infraestructuras, etc... Un mayor control de costes, sistemas de costes y análisis de los mismos.

#### **4.3.5.2. Estrategia de Diferenciación**

La estrategia se basa en un conjunto de acciones integradas que la empresa diseña para producir o proporcionar bienes o servicios que los clientes perciben como diferentes en algún sentido que a ellos les resulta importante.<sup>34</sup>

La diferencia consiste en ofrecer una calidad excepcionalmente alta, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca notablemente positiva. La clave de esta estrategia competitiva es que cualquiera que sea el atributo de un producto o servicio que escoja para distinguirse debe ser lo bastante importante para justificar un sobreprecio que exceda el costo de la diferenciación.<sup>35</sup>

Algunas de estas diferenciaciones son:

- Diferenciación por precio
- Diferenciación por innovación
- Diferenciación por estilo de vida

---

<sup>34</sup> R. Duane I ,Robert E. Hoskisso; Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización; Cengage Learning Editores

<sup>35</sup>Stephen p Robbins; Administración; Pearson Educación.

#### **4.3.5.3. Estrategia de Integración**

Es una estrategia de crecimiento corporativo, en la que se pretende crecer, ya sea con estructura propia o por adquisición de empresas, a través de negocios relacionados a los negocios actuales. El principio que las sustenta, es que a veces, las ventas y las utilidades pueden incrementarse dentro de la misma rama industrial.

Las 3 estrategias de integración son:

- Estrategia de Interacción Vertical: Es un intento por adquirir el control de los insumos (integración hacia atrás) o productos (integración hacia delante); En la integración vertical hacia atrás, para ganar el control de los insumos de la organización se convierte en su propio proveedor; en la integración vertical hacia delante, la organización se convierte en su propio distribuidor para adquirir el control de sus productos.
- Estrategia de Integración Horizontal: Una compañía crece combinándose con otras organizaciones de la misma industria, es decir combinando sus operaciones con la competencia,

#### **4.3.5.4. Estrategia de Concentración**

La estrategia de Diversificación Concéntrica es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. La diversificación concéntrica es aplicable cuando:

- La organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
- Los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.
- Los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- Los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto. Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

#### 43.5.5. Estrategia de Diversificación

La Estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Sin embargo, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. Estas se pueden clasificar en:

- Diversificación Relacionada: Diversificación de una compañía que se funde o compra empresas de sectores distintos pero afines.
- Diversificación No Relacionada: Diversificación de una compañía que se funde o compra empresas de sectores distintos que no están relacionados.

#### 4.3.6. Evaluación de Estrategias

Tabla N° 29

Criterios de Evaluación en la estrategia de Marketing	
<b>Adecuación</b>	<p>La estrategia que se planea utilizar en el plan de marketing luego del análisis previo; será: <i>Crear Diferenciación a partir de servicios especializados que brinda; los años en el mercado le han dado experiencia y aprendizaje en los procesos que tiene Grameen; además de ser la única en el mercado que ofrece "post venta" que es el de asesoramiento global después del préstamo.</i></p> <p>Esta estrategia cumple con todas las variables necesarias para considerarla adecuada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Permite conseguir los objetivos de mercado</li> <li>○ Es adecuada para aprovechar las oportunidades de mercado.</li> <li>○ Es adecuada para reducir riesgos y amenazas.</li> </ul>
<b>Validez</b>	<p>Se considera la estrategia valida en un 100%, pues toda la información utilizada es correcta, los supuestos presentados sobre la competencia y mercado son realistas; y las previsiones con aceptables, no son exageradamente grandes o demasiado pequeñas.</p>
<b>Consistencia</b>	<p>El objetivo es crecer en la participación de mercado en un 20% en un año; para lo cual haremos uso de la diferenciación de servicios para lograr acaparar dicho mercado.</p>
<b>Posibilidad</b>	<p>Grameen no cuenta con el personal indicado para aplicar esta u otra estrategia de marketing; sin embargo se espera contratar la asesoría adecuada para que se dirija el mencionado plan; puesto que el personal tiene conocimientos</p>
<b>Vulnerabilidad</b>	<p>La vulnerabilidad de la estrategia es relativamente media a baja; puesto que la experiencia y la curva de aprendizaje que los años se</p>

	han dado a Grameen no los pueden igualar fácilmente; así como los servicios de asesorías y sus metodologías; no pueden ser imitados.
<b>Resultados Potenciales</b>	El monto a gastar el plan propuesto es relativamente bajo; por lo que el posicionamiento y crecimiento en el mercado resultara rentable para la organización, con resultados positivos al final.

**Fuente:** Información Grameen 2012

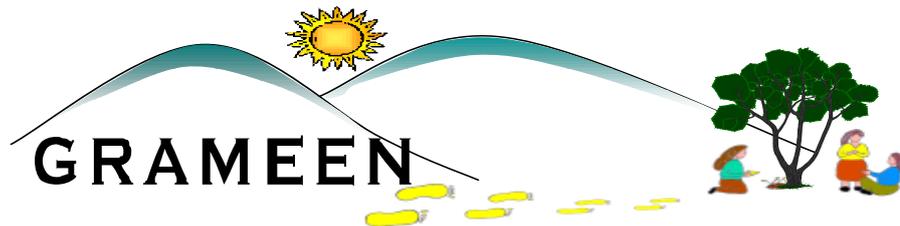
**Elaboración:** Autora

## ***Capítulo 5***

## 5.1 Plan de Marketing

De acuerdo a los resultados de las encuestas y del análisis de los diferentes factores de mercado, presentados en los capítulos anteriores, se puede establecer la siguiente propuesta de marketing para: el banco *“En las huellas del Banco Grameen” Loja:*

Gráfico N° 19



**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Corporación “En las Huellas del Banco Grameen”

### 5.1.1.- Filosofía Estratégica

La filosofía general de la organización se basa en introducir e institucionalizar un sistema de crédito no tradicional que ofrezca facilidades de crédito en términos y condiciones especiales de manera que pueda servir a aquellas personas que no tienen acceso a los servicios del sistema bancario.

### 5.1.2. Políticas Generales

Grameen se rige principalmente bajo las normativas internacionales del banco Grameen; entre las más importantes podemos destacar las siguientes:

- Brindar servicios de créditos y atención a las personas pobres de la sociedad, que no tienen tierra o muy poca tierra por medio de la conformación de una organización, siendo el elemento más importante de la organización los grupos solidarios.
- La facilidad de crédito ofrecido por el programa Grameen a las socias dependerá principalmente de la asistencia semanal a las reuniones, de la disciplina de pago y de que haya invertido su crédito en actividades productivas.
- El programa Grameen aplicara en su metodología, el diagnostico participativo y la herramienta denominada “Calificación Participativa del Patrimonio” con el fin de que el crédito llegue a las personas más necesitadas.<sup>36</sup>

En un contexto general se puede decir que todos los esfuerzos de la organización se canalizan hacia la superación de estos, por lo cual todas las actividades de la organización se dirigen al mismo objetivo.

### 5.1.3. Valores

Los valores que la entidad maneja en su cultura organizacional para desarrollar las iniciativas productivas de las socias, se detallan a continuación:

- **Disciplina**  
Para Grameen esta palabra no solo significa: *estar a tiempo, cumplir con nuestras obligaciones en el momento adecuado*; para la organización que tanto su personal admirativo y técnico como las socias cuenten con este valor significa que estas van a tener carácter, orden y eficacia para estar en condiciones de realizar las actividades en el caso de los empleados y hacer las contribuciones a tiempo en el caso de las socias; implica poder desempeñar las tareas lo mejor que se pueda y lograr ser merecedores de confianza.
- **Unidad**  
El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define esta como: *Propiedad de todo ser, en virtud de la cual no puede dividirse sin que su esencia se destruya o altere*. Esto es lo que busca crear Grameen entre sus socias, entre sus centros una unidad entera e indestructible, que se unan y luchen juntos contra la pobreza que todos salgan de la crisis económica.

---

<sup>36</sup> El libro de Lectura del Banco Grameen; adecuado al contexto de la realidad local.

- **Trabajo esforzado**

Grameen busca que tanto las socias como el personal siempre estén haciendo lo máximo posible para lograr lo mejores resultados, implica que siempre se encuentren con ánimo y valor para llegar a cumplir sus metas.

- **Valor y coraje** <sup>37</sup>

*El coraje, valor o valentía es una virtud humana, que se puede definir como la fuerza de voluntad que puede poseer una persona para llevar adelante una acción a pesar de los impedimentos. Dichos impedimentos generan miedo; el coraje es la habilidad de sobreponerse a dichos miedos y perseverar con la acción que se pretendía realizar.*<sup>38</sup> Grameen que tanto sus socias que han sufrido de discriminación, maltratos y carencias de todo tipo, etc., tengan el coraje y la valentía para salir adelante, para enfrentar sus miedo y vencerlos; este en especial es uno de los valores que más se toma en cuenta a la hora de aceptar solicitudes de formación de nuevos centros e ingresos de nuevas socios.

#### 5.1.4. Misión y Visión

- La misión de Grameen a nivel mundial:

*“Grameen busca eliminar las pobrezas, generando bienestar humano, especialmente de las mujeres y familias más necesitadas a través de las mujeres y familias más necesitadas a través del crédito, la formación y capacitación”<sup>1</sup>*

- La misión a nivel local:

La misión de la Corporación en las Huellas del Banco Grameen es impulsar el desarrollo económico del Ecuador y de sus socias, dentro de los principios de solidaridad, equidad, ética, justicia y responsabilidad social, ofreciendo micro- crédito a bajos intereses para así cubrir las expectativas de los requerimientos de las socias.

<sup>37</sup> Archivos de la Corporación *En las Huellas del banco Grameen*

<sup>38</sup> Diccionario de la Real academia española

- La visión general de Grameen a nivel mundial:

*“La propuesta Grameen brinda a las personas la oportunidad de su realización espiritual, intelectual y material, empoderando especialmente a las mujeres y a las personas que dependen de ellas, potenciando sus capacidades autogestionarias y el servicio a los demás como elemento generador del bienestar humano para construir una comunidad sin pobreza”<sup>1</sup>*

- La visión a nivel Local de la Corporación en las Huellas del Banco Grameen:

Convertirse en 5 años en la institución financiera que lidere el ofrecimiento de micro crédito en el Ecuador, entregando productos financieros que estén acorde a las necesidades de las socias propendiendo su desarrollo y crecimiento.

#### **5.1.5. Objetivos Estratégicos**

##### **Objetivo general**

- Realizar un plan de marketing que le permita incrementar a la Corporación en la Huellas del Banco Grameen su participación de mercado para el año 2013.

##### **Objetivos específicos**

- Realizar un análisis situacional para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Realizar un investigación de mercado para determinar la demande y oferta del sector y las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Determinar la fijación de objetivos y estrategias del plan de marketing para establecer el direccionamiento.
- Programar las acciones e indicadores
- Revalorizar la marca
- Realizar un presupuesto proyectado del plan.

### 5.1.6. Estrategias

- **Estrategia global de diferenciación**
  - Promover a través de los diferentes medios de comunicación, tanto pagados como relaciones públicas, los beneficios que tiene Grameen frente a la competencia; principalmente: los años que tiene en el mercado combinados con servicio gratuito y constante de asesoramiento en las diferentes áreas administrativas, agropecuarias, de marketing, etc.
  
- **Estrategia de Posicionamiento y re posicionamiento**
  - Posicionar a Grameen como la única organización en Loja con préstamos con intereses menores a banca tradicional en servicio del sector más pobre de la sociedad, además de brindar asesoramiento gratuito en todas las áreas de interés empresarial.
  - Con el fin de posicionar mejor la marca; se utilizara el mismo eslogan, logotipo y colores corporativos para todo tipo de actividad que se realice a través de la organización; estableciendo que solo existe una marca que abarca todos los procesos y proyectos con los que cuenta, permitiendo un fácil reconocimiento de ésta en el mercado.
  - Establecer un proceso de marketing viral en la comunidad lojana; que esté presente todo el año a través de nuestros clientes actuales.
  - Estar presente constantemente en la comunidad a través de los diferentes canales de comunicación, recordando la marca en cada una de las actividades en las que emprenda Grameen.
  
- **Marketing de captación:**
  - Se utilizaran medios escritos, web, televisión y radio para comunicar al público objetivo y a la comunidad en general los servicios y beneficios que brinda Grameen; empezando con una estrategia informativa, para luego avanzar en el proceso de posicionamiento de mercado en la mente de los consumidores. Este proceso se completara con la actuación de las relaciones públicas en los medios de comunicación.
  
- **Marketing de fidelización o retención**
  - La estrategia de fidelización consistirá en el seguimiento de la satisfacción del cliente, a través de los diferentes medios de

comunicación; agregando el que “servicio post venta” de asesoramiento gratuito que se da; permite conocer más a fondo las necesidades del cliente.

## 5.1.7 Enfoque del Marketing Mix

Tabla Nº 30

Perspectivas	Corto Plazo	Mediano Plazo	Permanentes
Competencia	Establecer diferenciación entre Grameen y su competencia a través de la comunicación constante con el público meta sobre las ventajas competitivas y comparativas de la organización.	Creer en porcentaje de participación frente a la competencia haciendo uso de las herramientas de marketing.	Posicionarse frente a competencia como la opción con más experiencia y beneficios en el mercado.
Marketing	Construir una marca solida dentro de la organización, que se vea reflejada en el exterior.	Establecer protocolos de comunicación constante con el mercado meta, que posicione a Grameen en la mente de los consumidores; mejorando constantemente el servicio.	Desarrollar un lazo de comunicación permanente entre la comunidad y la organización a través del marketing que posicione la marca en la mente de los consumidores
Talento Humano	Establecer y preparar un vocero de la organización que sea el encargado de representar a la organización ante los medios.	Incentivar al público interno a la constante innovación de sus conocimientos; con fin de brindar un servicio de calidad.	Crear una cultura de servicio al cliente y comunicativa dentro de la organización como instrumento de gestión empresarial.
Plaza y Promoción	<p>Generar un ambiente agradable que genere en los consumidores una experiencia atractiva y que se sientan cómodos dentro de la organización.</p> <p>Eliminar barreras de comunicación con el público meta. Ubicar logotipo, isotopo, eslogan y colores corporativos, etc., todos los diseños, material P.O.P, talleres de asesoramiento, etc. Que se realice.</p>	<p>Generar posicionamiento y fidelización mediante la creación de una buena experiencia en el servicio.</p> <p>A través de los diferentes canales directos de comunicación, informar sobre los servicios de Grameen.</p>	<p>Implementar campañas de marketing y relaciones públicas efusivas que llamen la atención del cliente y por las cuales recuerden la marca.</p> <p>Personajes de la comunidad, que han salido a delante gracias a la ayuda que le fue brindada por la organización comparta su experiencia.</p>

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Análisis Interno Grameen.

### 5.1.8. Estrategias y tareas sugeridas para el mejoramiento del servicio

Tabla N° 31

Estrategias	Actividad	Periodo	Valor U.	Valor Total
<b>Estrategia Global de Diferenciación.</b>	✓ Desarrollar un servicio eficiente y una experiencia positiva que les permita a los usuarios desear realizar sus transacciones en la organización.	12 meses	100,00	800,00
	✓ Retroalimentar constantemente (cada semestre o anualmente) la información de clientes acerca de los beneficios, servicios, etc.	12 meses	100,00	
	✓ Citas personalizadas para discutir cualquier inconveniente con respecto a los préstamos y sus condiciones.	12 meses	200,00	
	✓ Establecer un medio de comunicación por el cual pueda existir contacto constante y seguro entre la organización y su público meta.	12 meses	400,00	
<b>Marketing de captación</b>	✓ Personajes reconocidos de la comunidad local, formaran parte de las campañas publicitarias en radio y televisión, informando sobre los servicios y beneficios de Grameen.	12 meses	0,00	700,00
	✓ Contar las historias de superación de los clientes actuales de Grameen; y como éste, ayudo a convertir en realidad sus ideas en negocio; comunicando a través de los medios de comunicación tanto pagados como relaciones públicas	12 meses	150,00	
	✓ Diseñar líneas de comunicación seguras a través de las cuales los clientes potenciales puedan obtener información rápida y segura sobre los servicios.	12 meses	150,00	
	✓ Estar presentes en los medios de comunicación escrita a través de publlirreportaje, informado sobre proyectos, servicios que se ofrecen, contactos, procesos, etc.	12 meses	400,00	

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Análisis Interno Grameen.

### 5.1.9 Precio

Los precios de servicios del sector financiero se encuentran regulados por el gobierno; por lo que no existe mayor diferencia entre los intereses que brindan las entidades financieras; más si en los servicios extras que prestan estas; por

ejemplo, Grameen tiene técnicos que se encargan de recolectar el dinero en las zonas más alejadas en las que los socios no pueden acercarse al centro, por lo que la principal estrategia a plantear es:

Tabla Nº 32

Estrategias	Actividad	Periodo	Valor U.	Valor Total
Ofrecer motivaciones económicas a través de descuentos y promociones con el mismo nivel de servicio.	Mantener el mismo nivel de servicio con los mismos costos.	12 meses	50,00	200,00
	Ofrecer cursos de asesoramiento en las diferentes áreas a los usuarios que usen más frecuentemente los servicios.	Temporal	50,00	
	La promociones serán semanales, en esta se entregara un cupón con cierto monto de dinero para en su cuenta de ahorros.	Temporal	100,00	
<b>TOTAL</b>				<b>200,00</b>

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Análisis Interno Grameen.

### 5.1.10 Plaza

La plaza de Grameen se encuentra principalmente en la zonas aislada de la población; aquellas con menor acceso a los servicios básico; por lo que su punto de venta o entrega del servicio, no solo se restringe al banco como matriz; también están los técnicos quienes mensualmente retiran el dinero en los centros; basándome en estos parámetros se puede plantear las siguientes estrategias:

- Brindar un excelente servicio y atención, tanto en la matriz como a través de los técnicos que transmiten el servicio de Grameen.

- Proveer servicio post venta, retroalimentar la información de los clientes con el fin de satisfacerlos en 100% sus requerimientos.
- Fortalecer los procesos de atención, procurando que éstos, sean en la mayor medida posible igual para todos.
- En la comunidad:
  - Los técnicos siendo representantes de la organización, siempre estarán atentos y listos para ayudar a resolver las dudas de los clientes.
  - Los eventos y asesoramientos gratuitos se darán en áreas cercanas a las comunidades para que así la asistencia de éstos sea mayor.
  - La asistencia de los técnicos a los lugares de recolección será puntual y con las mismas condiciones de trato que se dan en la matriz.
  - Los técnicos de Grameen, serán quienes creen el vínculo entre las comunidades y la organización en la comunidad por lo que estos serán quienes proporcionen información de los clientes en forma de retroalimentación para mejorar el servicio.
  - Se visitara la comunidad con personajes de opinión, que sean reconocidos por el público meta, y que éstos brinden una opinión de Grameen, hablen de sus beneficios.
  - Llegar hasta los puntos en el mercado donde aún, los clientes potenciales no se deciden y a través de las experiencias de otros clientes, contadas por los mismos protagonistas, aclarar dudas y posicionar la marca como mejor opción en el mercado.

Tabla Nº 33

Estrategias	Actividad	Periodo	Valor U.	Valor Total
Desarrollar un ambiente y atención que creen una experiencia positiva en los consumidores	Desarrollar un ambiente agradable, que permita contribuir a la generación de una experiencia positiva para el cliente al momento de la realización del servicio.	12 meses	150,00	200,00
	Respetar el tiempo de los usuarios, cumpliendo con los servicios de forma ágil y eficiente.	12 meses	0,00	

	Contar siempre con el material y recurso humano que permita cumplir satisfactoriamente los requerimientos de los clientes.	12 meses	50,00	
<b>TOTAL</b>				<b>\$200,00</b>

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Análisis Interno Grameen.

### 5.1.11 Promoción

Hasta el momento en la organización no se ha llevado a cabo ningún tipo de estrategia para promocionar las ventas de los servicios, por lo que los clientes de la organización no se encuentran familiarizados, lo que puede desencadenar en diferentes reacciones tanto positivas como negativas por lo que las estrategias de promoción en este año serán poco agresivas con el objetivo de habituar a los clientes, sin asustarlos. Las estrategias a utilizar son las siguientes:

- Desarrollar un plan de recompensas durante las épocas más altas del año, (2 veces en el año) dado que es la época con mayor afluencia en el año, generara mayor aceptación por parte del cliente.
- Regalar a los clientes potenciales y actuales, diversos tipos de artículos de utilidad que incluyen el nombre y logotipo de la organización; esto ayudara a promover la presencia de marca en la mente del consumidor.
- Impulsar los depósitos a través de la creación de cupones que le permitan tener descuentos en negocios locales seleccionados. (tiendas de insumos, materia prima, etc.)
- Fomentar la asistencia a los talleres y asesorías a través de sorteos de capacitaciones fuera o dentro de la ciudad.
- Premiar la fidelidad de los clientes, existen dentro de la organización clientes que ya tienen más de 10 años con la organización, por lo tanto al cumplir 2 años, 5 años o 10 años, etc. establecer anualmente un reconocimiento (monetario o no) a estos.

- Incentivar al público interno de la organización a través de reconocimientos tanto financieros, monetarios o de su labor ante sus compañeros de trabajo.
- Formar parte activa de la comunidad, participando de ferias, talleres, eventos deportivos, etc.; en donde se tenga la oportunidad de posicionar la marca dentro del mercado potencial.
- Siempre que se pueda aportar con la comunidad, se lo hará como organización.
- La marca se deberá ubicar en todos los lugares visibles y más concurridos del segmento (lugares estratégicos) posibles, con el fin de que la comunidad conozca y se familiarice con la marca.
- Grameen celebrará junto con sus clientes fechas especiales como: día de la madre, navidades, año nuevo, etc. que unirán a la organización y contribuirá a formar fidelización.

Tabla N° 34

Estrategias	Actividad	Periodo	Valor U.	Valor Total
Estrategia de Posicionamiento y re posicionamiento	Desarrollar posicionamiento de Grameen en el mercado a través de la difusión de sus ventajas competitivas y comparativas en los diferentes medios de comunicación.	12 meses	600,00	1800,00
	Formar parte activa de la comunidad a través de la realización de eventos de socialización de la organización.	12 meses	400,00	
	Organizar sorteos o concursos entre nuestros clientes con mejores record de pago puntual	12 meses	200,00	
	Redactar boletines semanales: tradicionales y electrónicos.	12 meses	00,0	
	Auspiciar en un 20% (o según sea conveniente) a equipos deportivos de los clientes o personal de Grameen.	12 meses	200,00	
	Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público, letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes o tarjetas de presentación.	12 meses	500,00	
	Participar de todos los eventos que sea posible en donde se puede transmitir el mensaje de Grameen a la comunidad.	12 meses	100,00	

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Análisis Interno Grameen.

### 5.1.12 Asignación de responsabilidades, planeación y calendario de aplicación.

Tabla N° 35

Objetivo Estratégico	Estrategia	Actividad	Periodo	Tiempo	Recursos	Costos	Indicador	Meta	Responsable
Establecer diferenciación en el mercado frente a la competencia por el servicio extra que brinda.	Promover a través de los diferentes medios de comunicación, tanto pagados como relaciones públicas, los beneficios que tiene Grameen frente a la competencia.	Desarrollar un servicio eficiente y una experiencia positiva que les permita a los usuarios desear realizar sus transacciones en la organización.	2013-2014	12 meses	R. Humanos R. Material	12000	Ser una marca reconocida en el mercado por la menos un 40% del mercado	Ser diferenciada claramente como organización por su segmento y reconocida por parte de la comunidad	Personal de Marketing Técnicos de Grameen Personal Administrativa
Posicionar la marca Grameen en la mente del público objetivo.	Posicionar a Grameen como la única organización en Loja con préstamos con intereses menores a banca tradicional; además de brindar asesoramiento gratuito en todas las áreas de interés del segmento.	Difundir constantemente ventajas competitivas y comparativas de Grameen en los diferentes medios de comunicación.	2013-2014	12 meses	R. Humanos R. Material	2100,00	Crecimiento de tasa de depósitos y préstamos en la organización.	Crece en un 20% en la participación de mercado de Grameen	

Captar la atención del mercado potencial de Grameen-Loja	Utilizar medios escritos, televisión y radio para comunicar al público objetivo y a la comunidad en general los servicios y beneficios que brinda Grameen; empezando con una estrategia informativa, para luego avanzar en el proceso de posicionamiento de mercado en la mente de los consumidores. Este proceso se completará con la actuación de las relaciones públicas en los medios de comunicación.	Contar las historias de superación de los clientes actuales de Grameen; y como éste, ayudo a convertir en realidad sus ideas en negocio; comunicando a través de los medios de comunicación tanto pagados como relaciones públicas	2013-2014	6 meses	R. Humanos R. Material	500,00	Incremento de tasa anual de crecimiento de clientes.	Personal de Marketing
Fidelizar clientes externos	La estrategia de fidelización consistirá en el seguimiento de la satisfacción del cliente,	Establecer comunicación directa con los clientes; que les permita sentirse parte de la organización.	2013-2014	12 meses	R. Humanos R. Material	500,00	Mantenimiento y crecimiento de la tasa anual de clientes. Crecer en un 20% en nuevos clientes para el año 2014	Personal de Marketing Personal Administrativo Técnicos de Grameen

Elaboración: Autora

## 5.1.13 Presupuesto

### CORPORACION EN LAS HUELLAS DEL BANCO GRAMEEN

#### PRESUPUESTO DETALLADO AÑO 2013

##### INGRESOS:

Intereses ganados (generados por préstamos a socios)	52.000,00
Ingresos por restitución de cartolas a socios	2.000,00
Donaciones de Créditos Internacionales	25.000,00
Ingresos varios	5.000,00

**TOTAL DE INGRESOS** **184.000,00**

##### COSTOS Y GASTOS

##### GASTOS OPERACIONALES

Remuneraciones a Técnicos de Campo	52.800,00
Aportes IESS.	6.415,20
Intereses Pagados (créditos recibidos)	54.720,00
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>113.935,20</b>

##### GASTOS ADMINISTRATIVOS

Sueldos y Salarios personal Administrativo	24.000,00
Aportes IESS	2.916,00
Seguros de personas	3.230,00
Servicios Básicos	520,00
Arriendo de Local	4.800,00
Gastos de Gestión	5.520,00
Gastos de Comunicación	3.400,00
Provisiones	
Imprevistos	

**TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS** **44.386,00**

**TOTAL COSTOS Y GASTOS** **-158.321,20**

**EXCEDENTE OPERACIONAL** **SUMAN U.S. Dólares** **25.678,80**

PRESUPUESTO DETALLADO DE GASTOS PROGRAMADOS DE MARKETING MIX 2013

Tabla Nº 36

Medio	Tamaño/ Tiempo	Tipo	Valor Unitario	Valor Total/ promedio
<b>Radio Locales</b>	180 min / 3 meses	Spot de 1 min	3,00 5,00	594
Televisión Canales Locales	90 min/ 1 -3 veces al año	Relaciones Publicas	6,00 promedio	0,00
<b>Medios Impresos</b>				
Diario "La hora"	10 cm de Ancho x 17 de alto	Colores	133,28	533,12
Diario "Crónica de la Tarde"	10 cm de Ancho x 17 de alto	Colores	82,13	246,39
<b>Revistas</b>	1-3 veces al año	Relaciones Publicas	600 en adelante	0,00
<b>Materiales y Campaña Publicitaria</b>				
		<b>Numero</b>		<b>Valor Total</b>
Carteleras/ Vallas publicitarias		3		190,00
Desarrollo de Spot / comercial publicitarios		3		300,00
Desarrollo de Investigación de Mercado		1		268,24
Sorteos y Promociones				200,00
Ambientación		1		568,76
Impresión y diseño de dípticos, trípticos, y papelería membretada		1000		400,00
Esferos, llaveros y adhesivos con la marca		150		400,00
<b>Suma Total Presupuesto</b>				<b>3700,51</b>

Elaboración: Autora

### 5.1.14 Margen de contribución

Gráfico N° 20

$$\text{Margen de Contribución} = \frac{\text{Presupuesto Programado Mix}}{\text{Total de Ingresos}} \times 100$$

Elaboración: Autora

$$MC = \frac{3400,51}{184000,00} = 1,84\%$$

#### Análisis:

El desarrollo e implementación del presente proyecto aportara un margen de 1.84% a la organización, considerando positivo este porcentaje que es la primera vez en el organización que se implementara un plan de mercado de este tipo, y generara ganancias.

### 5.1.15 Plan de medidas y acciones para alcanzar los objetivos

Tabla N° 37

Objetivo	Acción	Impacto Financiero Inversión	Impacto Financiero Beneficios
<b>Incrementar la participación de Grameen en el mercado.</b>	Diseñar y establecer un plan de marketing que le permita a la organización aumentar su participación de mercado.	1200,00	30795,6
<b>Fortalecer el posicionamiento la marca Grameen tanto en el mercado potencial como en el actual.</b>	Planificar las acciones de comunicación que permitan posicionar la marca en la mente de los consumidores.	2100,00	
<b>Establecer lineamientos de comunicación.</b>	Desarrollar parámetros de comunicación que permitan que la organización brinde el mismo mensaje tanto al público interno como externo.	100,57	

Elaboración: Autora

Fuente: Análisis Interno Grameen.

## **Conclusiones**

## Conclusiones

- Mediante la investigación realizada, he llegado a concluir que el la organización financiera “*En las Huellas del Banco Grameen*”, ha disminuido su crecimiento anual de clientes, debido a su poca planificación de marketing.
- Debido a la inexistencia de guías y direccionamiento adecuado de comunicación dentro de Grameen no se conseguido posicionar ni comunicar la existencia de la organización a mayor porcentaje de mercado.
- Los métodos de comunicación utilizados, no han tenido un mayor efecto dentro del segmento de mercado y la comunidad lojana; debida principalmente a que estos no se encontraban acompañados de otras estrategias y tácticas que le permitan cumplir su objetivo.
- Grameen requiere del establecimiento de un plan de marketing en donde se especifique: objetivos, medios y canales de comunicación que se deben usar para crecer en porcentaje de clientes y en el mercado; de esta forma no se malgastaran recursos y los que tienen se harán más eficaces.
- Es necesario fortalecer tanto la comunicación interna como la externa, ya que ambas ha sido descuidadas en la organización.
- El desconocimiento del mercado por parte de Grameen ocasiona la pérdida de clientes y a la larga ocasionara que su rentabilidad se vea afectada; puesto que los clientes que la organización no gana, los gana la competencia.
- Grameen presta un buen servicio, por lo que quienes lo prueban se convierten en clientes leales, por lo que con buen plan de marketing, que llegue hasta donde no había llegado antes, seguramente tendrá clientes fieles por unos 4 años más.

## **Recomendaciones**

## Recomendaciones

A través del análisis realizado considero que es recomendable:

- Realizar planes de comunicación anualmente, que le permita a Grameen, crecer año tras año en su segmento de mercado y mejore la comunicación con la comunidad en general.
- Contratar personal especializado en comunicación que: dirija, gestione y controle la comunicación tanto externa e interna de Grameen, logrando mayor efectividad en el uso de los medio y canales de comunicación
- Realizar estudios de su mercado interno y externo al finalizar cada año, que permitan identificar los nuevos y potenciales segmentos de mercado, no dejarse de la competencia, y dirigir todo los esfuerzos de marketing y publicidad hacía el mejoramiento y crecimiento de la comunicación dentro de la organización.
- Redactar el plan de marketing conjuntamente con la elaboración del Plan Operacional Anual (P.O.A), para que así los esfuerzos de marketing y relaciones públicas, contribuyan a que los objetivos y metas de toda la organización se cumplan.
- Establecer y preparar un vocero de la organización para que sea quien hable ante los medios, y sea quien pueda afrontar cualquier situación de crisis de organización en el área de comunicación.
- Asegurar un posicionamiento efectivo de mensaje al exterior, preparando y comunicando primero mensaje dentro de la organización para que así este salga con mayor fuerza al mercado y sea uno solo, conciso y claro, para la comunidad.

## **Referencia Bibliográfica**

## Referencia Bibliográfica

- Herrera Sánchez Joaquín; Estrategias y planificación en marketing – Métodos y Aplicaciones Ediciones Pirámide; (Grupo Anaya, S.A), 2010
- D'Orléans Beatrice, López Francisco Javier; El Valor de la Imagen, Relaciones Publicas y Protocolo en la Empresa; Wolters Kluwer España S.A, 2009
- John W. Crawford; Publicidad; 2010
- Kotler Philip; "Plan de Marketing.". Editorial McGraw-Hill. Mexico. 2008
- BEST, Roger J. "Marketing Estratégico". España.
- William J. Staton, Michael J. Etzel , Bruce J: Walker "Fundamentos de Marketing"
- Kurtz L. David Contemporary Marketing; Bonne&Kurtz; 2009
- William M. Pride,O. C. Ferrell; Marketing; South-Western Cengage Learning; 2010
- Reglamento Grameen; Ejes del Desarrollo.

## Páginas Web

- [www.estoesmarketing.com](http://www.estoesmarketing.com)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- [www.microfinanzarating.com](http://www.microfinanzarating.com)
- [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)