

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas



**UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL
DEL ECUADOR**

TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN MARKETING CON MENCIÓN EN ESTUDIOS DEL
CONSUMIDOR

**DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE
MARKETING PARA PROMOVER LOS SERVICIOS DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA. EN
EL MARCO DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.**

AUTOR: Ing. Paúl Alexander Muriel Dávila

DIRECTOR: Econ. Jenny Muriel, MBA

2015

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing. Paúl Alexander Muriel Dávila, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del Graduado

Ing. Paúl Alexander Muriel Dávila

Yo, Econ. Jenny Muriel, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor, Ing. Paúl Alexander Muriel Dávila, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Firma del Director de Trabajo de Grado

Econ. Jenny Muriel MBA

AGRADECIMIENTO

A Dios, por protegerme y guiarme siempre por el camino del bien y permitirme culminar una etapa más en mi carrera profesional.

A mis padres, que constituyen el pilar fundamental en mi desarrollo personal y académico, ya que gracias a sus consejos he logrado cumplir mis objetivos.

A mi amada esposa Fernanda, por estar siempre conmigo apoyándome en todo lo que me he propuesto realizar.

A mis hermanos por su apoyo constante y perseverante.

Y un agradecimiento especial para Econ. Mauricio Ortiz, Gerente General y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., quienes colaboraron con importante información para el desarrollo de esta investigación.

Paúl Alexander Muriel Dávila

DEDICATORIA

A mis padres

Contenido

CAPÍTULO I.....	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	3
1.3. DELIMITACIÓN DEL TEMA	4
1.3.1 Delimitación Temporal y Espacial.....	4
1.4. OBJETIVOS.....	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5. HIPÓTESIS	6
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.6.1 Métodos.....	6
1.6.2 Técnicas e Instrumentos	7
1.6.3 La Muestra	9
CAPÍTULO II.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 MARCO TEÓRICO	10
2.1.1 Análisis de la Situación.....	13
2.1.2 Determinación de Objetivos.....	15
2.1.3 Elaboración y Selección de Estrategias.....	16
2.1.4 Plan de Acción.....	18
2.1.5 Establecimiento de Presupuesto	20
2.1.6 Métodos de Control	20
2.2 POSICIONAMIENTO	22
2.2.1 Definición.....	22
2.2.2 Tipos de Posicionamiento	22
2.3 PLAN DE MARKETING.....	23
2.3.1 Qué es un Plan de Marketing?.....	23
2.3.2 Objetivos y estrategias de Marketing.....	24
2.3.3 Tipos de planes.....	25
2.3.3.1. Plan anual de Marketing	25

2.3.3.2. <i>Plan a Largo Plazo</i>	25
CAPÍTULO III.....	27
3. LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	27
3.1. LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	27
3.2. DESAFÍOS PARA LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	29
3.3. BALANCE SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS EN ECUADOR	34
3.4. LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	37
3.4.1. Misión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	38
3.4.2. Visión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	39
3.5. PILARES ESTRATÉGICOS	39
3.5.1. Ciudadanía (Eficiencia y Responsabilidad Social)	41
3.5.2. Regulación y Control	42
3.5.3. Procesos	44
3.5.4. Recursos	44
CAPÍTULO IV	46
4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA	46
4.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDALUCÍA” LTDA.	46
4.2. CONSTITUCIÓN	48
4.3. LOCALIZACIÓN	48
4.4. SERVICIOS	49
4.5. MISIÓN Y VISIÓN	53
4.6. ANÁLISIS FODA	53
4.7. ORGANIGRAMA	58
4.8. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA COOPERATIVA	59
CAPÍTULO V.....	65
5. PLAN DE MARKETING DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDALUCÍA” LTDA.	65
5.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR	65
5.1.1. Macroentorno	67
5.1.2. Microentorno	87
5.2. ANÁLISIS DEL MERCADO	93
5.2.1. Estudio de Oferta y análisis de la competencia	93

5.2.2.	Estudio de Demanda.....	107
5.3.	MARKETING MIX.....	113
5.3.1.	Producto.....	114
5.3.2.	Precio	115
5.3.3.	Plaza	116
5.3.4.	Promoción.....	117
5.4.	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	117
5.4.1.	Determinación de Objetivos Estratégicos.....	117
5.4.2.	Estrategias de Producto.....	119
5.4.3.	Estrategias de Precio.....	124
5.4.4.	Estrategias de Plaza o Distribución.....	126
5.4.5.	Estrategias de Promoción o Comunicación	128
5.4.6.	Matriz FODA	130
5.4.7.	Estrategias FODA.....	134
5.5.	PLAN DE ACCIÓN.....	137
5.5.1.	Medio Electrónico – Pagina WEB	139
5.5.2.	Redes Sociales.....	142
5.6.	PRESUPUESTO DE INVERSIONES.....	144
5.7.	INVERSIÓN FIJA	145
5.8.	INVERSIÓN DIFERIDA	148
5.9.	PRESUPUESTO DE OPERACIONES.....	150
5.9.1.	Ingresos Operacionales.....	151
5.9.2.	Costos y Gastos Operacionales	152
5.10.	MÉTODOS DE CONTROL	161
CAPÍTULO VI		172
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	172
6.1.	CONCLUSIONES.....	172
6.2.	RECOMENDACIONES.....	174
6.3.	BIBLIOGRAFÍA.....	177

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Etapas del Plan de Marketing	12
Gráfico No. 2 Estructura sistémica de los sectores económicos que componen el país.	30
Gráfico No. 3 Balance Social – Alcance de la Información generada	34
Gráfico No. 4 Estatuto Orgánico por Procesos.....	38
Gráfico No. 5 Mapa Estratégico	40
Gráfico No. 6 Ciclo de Supervisión	43
Gráfico No. 7 Organigrama de la empresa	58
Gráfico No. 8 Activos	59
Gráfico No. 9 Cartera Bruta 1er Piso	60
Gráfico No. 10 Cartera Consumo	61
Gráfico No. 11 Cartera Microcrédito	62
Gráfico No. 12 Cartera de Vivienda	63
Gráfico No. 13 Producto Interno Bruto -PIB.....	68
Gráfico No. 14 Crecimiento PIB Latinoamérica.....	69
Gráfico No. 15 Ecuador Crecimiento Industrias Petroleras y No Petrolero.....	70
Gráfico No. 16 Componentes del PIB tercer trimestre 2014	71
Gráfico No. 17 Contribuciones al crecimiento por actividad económica	72
Gráfico No. 18 Precios de los crudos Oriente, Napo y WTI (USD/Barril).....	73
Gráfico No. 19 Inflación Anual	74
Gráfico No. 20 Inflación Anual del Índice de Precios al Consumidor.....	75
Gráfico No. 21 Inversión Extranjera Directa	76
Gráfico No. 22 Inversión Extranjera Directa por Rama.....	77
Gráfico No. 23 Oferta Monetaria	78
Gráfico No. 24 Cartera por vencer sistema financiero.....	79
Gráfico No. 25 Captaciones Financieras.....	80
Gráfico No. 26 Volumen de Crédito	81
Gráfico No. 27 Las 5 fuerzas de Porter.....	88
Gráfico No. 28 Participación de las cooperativas- activos	96
Gráfico No. 29 Medios de comunicación -Encuesta.....	108
Gráfico No. 30 Productos de la Cooperativa -Encuesta.....	109
Gráfico No. 31 Página web Cooperativa -Encuesta.....	109
Gráfico No. 32 Servicios web -Encuesta	110
Gráfico No. 33 Medios Sociales Cooperativa -Encuesta	111
Gráfico No. 34 Promoción de servicios -Encuesta	111
Gráfico No. 35 Estructura Interna Cooperativa -Encuesta.....	112
Gráfico No. 36 Difusión de la Cooperativa -Encuesta.....	113
Gráfico No. 37 Ubicación Geográfica	116
Gráfico No. 38 Pagina web.....	139
Gráfico No. 39 Andalucía virtual.....	141
Gráfico No. 40 Andalucía móvil.....	141
Gráfico No. 41 Valor Actual Neto	166

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Organizaciones de la economía popular y solidaria en Ecuador.....	31
Tabla No. 2 Reporte de atención al usuario.....	41
Tabla No. 3 Dirección de la Cooperativa y Sucursales.....	48
Tabla No. 4 Productos Ahorro.....	52
Tabla No. 5 Variación de la Cartera.....	60
Tabla No. 6 Variación de la Cartera Consumo.....	61
Tabla No. 7 Variación de la Cartera Microcrédito.....	62
Tabla No. 8 Variación de la Cartera Vivienda.....	63
Tabla No. 9 Tasas de Interés.....	82
Tabla No. 10 Clasificación de Segmentos de Cooperativas.....	87
Tabla No. 11 Activos Cooperativas.....	95
Tabla No. 12 Cartera Bruta.....	97
Tabla No. 13 Depósitos a la vista y restringidos.....	97
Tabla No. 14 Depósitos a plazo.....	98
Tabla No. 15 Matriz Fortalezas/Amenazas.....	130
Tabla No. 16 Matriz Fortalezas/Oportunidades.....	131
Tabla No. 17 Matriz Debilidades/Oportunidades.....	132
Tabla No. 18 Matriz Debilidades/Amenazas.....	133
Tabla No. 19 Plan de Acción.....	138
Tabla No. 20 Detalle de la inversión fija.....	146
Tabla No. 21 Gastos de instalación.....	146
Tabla No. 22 Cálculo de Imprevistos inversión.....	147
Tabla No. 23 Resumen de inversión fija.....	147
Tabla No. 24 Detalle inversión diferida.....	149
Tabla No. 25 Tabla de amortización.....	149
Tabla No. 26 Resumen de Inversión Total.....	150
Tabla No. 27 Detalle Ingresos Operacionales.....	151
Tabla No. 28 Costos de materia prima.....	152
Tabla No. 29 Costo de mano de obra.....	153
Tabla No. 30 Resumen Costos Totales.....	153
Tabla No. 31 Costo de mano de obra.....	154
Tabla No. 32 Gastos de Administración.....	155
Tabla No. 33 Provisión.....	155
Tabla No. 34 Depreciación.....	156
Tabla No. 35 Amortización.....	157
Tabla No. 36 Gastos Financieros.....	157
Tabla No. 37 Estado de Resultados.....	159
Tabla No. 38 Flujo de Fondos.....	160
Tabla No. 39 Valor Actual Neto.....	165
Tabla No. 40 Tasa Interna de Retorno.....	166

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Alrededor del mundo y también en el Ecuador, cada día se constituyen un sin número de empresas, las cuales buscan una mejor manera de vender sus productos y servicios a los clientes y de conseguir nuevas formas de captar la atención de los mismos. De acuerdo a datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), en el país existen actualmente cerca de 3.255 cooperativas, de las cuales 945 son ahorro y crédito y 2.310 pertenecen al sector no financiero. Es por esto que cada vez se vuelven más competitivos los ambientes de trabajo, por lo que es indispensable contar con herramientas adecuadas para vender los productos o servicios.

Con el avance de la tecnología se registra un crecimiento de la comercialización a nivel global, lo que se ve reflejado en los mercados. Igualmente, se incrementan las técnicas aplicadas a la mercadotecnia que permiten el fácil acceso a las especificaciones de un bien o servicio y a la adquisición del mismo. Es por ello que las empresas como las Cooperativas de Ahorro y Crédito se enfrentan a una competencia cada vez más fuerte y

firme; y es cuando los métodos disponibles para diferenciar los productos dependen de la capacidad de las personas responsables de marketing. Entre estos métodos cabe destacar la innovación, la mejora, la campaña publicitaria, mayores servicios postventa, un cambio en los canales de distribución o una competencia efectiva en precios.

Es así que la atención al cliente es un factor clave para distinguir un bien o servicio de otro; así las empresas conscientes de las amenazas de la competencia deben enfocar sus herramientas mercadotécnicas en el sentido de satisfacer las necesidades del consumidor de manera creativa y distintiva.

Por otro lado, también es indispensable para toda empresa contar con un mejoramiento continuo, seguido de la innovación de los productos y servicios con la finalidad de posicionarse en el mercado. A través del uso adecuado del marketing, las empresas cuentan con una herramienta adecuada de gestión empresarial que reúne información importante en cuanto a los mercados, competidores, clientes, servicios y productos.

El Marketing en el Ecuador ha ido tomando cada vez mayor impulso, a pesar de ser una de las áreas menos desarrolladas de comercialización en el país. Poco a poco se emplean prácticas más eficaces que permiten el acceso a productos y servicios con medios adecuados. Los servicios, al igual que los productos, utilizan el marketing para aumentar sus ventas, para lo cual tanto los servicios como los productos deben diseñarse y ofrecerse de forma que satisfagan las necesidades de los clientes.

De acuerdo a la tendencia de las empresas hacia un mercado cada vez más competitivo, la preocupación fundamental se refleja en una constante preparación, planificación y nuevas técnicas de mercadotecnia. En este punto surge la necesidad de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., cuente con un adecuado plan de marketing con el propósito de que alcance sus objetivos primordiales de crecimiento.

1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Impulsar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria (EPS) en Ecuador son algunas de las estrategias que desarrolla el Gobierno Nacional para promover el cambio de la matriz productiva durante los próximos años.

“Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital”¹.

¹ http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, los bancos, las cajas de ahorro, las cajas solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, constituyen el Sector Financiero Popular y Solidario.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la actualidad son un pilar fundamental en la economía del país, sin embargo no tienen una imagen posicionada en la mente del socio o consumidor, por ello se debe realizar el análisis y estudio de marketing para promover con éxito los servicios que otorgan.

Dados los planteamientos es necesario la elaboración de un Plan de Marketing para promover los servicios que otorga la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda. que permita conocer cómo se encuentra la empresa en el mercado y de esta manera evaluar las estrategias a ser implementadas a mediano y largo plazo.

1.3. DELIMITACIÓN DEL TEMA

1.3.1 Delimitación Temporal y Espacial

El estudio de investigación realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., comprende el período 2010-2014 y el ámbito de estudio se desarrolló en el norte de la ciudad de Quito, en la Ciudadela Andalucía, debido especialmente a la ubicación de la oficina matriz de la cooperativa. Finalmente, el trabajo investigativo abarcó las áreas principales del Marketing y la Planeación Estratégica.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Elaborar un Plan de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., que permita el posicionamiento de sus servicios en el mercado cooperativista y alcanzar un incremento en las ventas.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ◆ Realizar un diagnóstico de la empresa para conocer la situación actual y analizar cómo se encuentra la misma en relación a la competencia.
- ◆ Efectuar un análisis de oferta y demanda de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de Quito.
- ◆ Realizar un análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda. que permita diagnosticar sus componentes.
- ◆ Identificar las necesidades de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda.
- ◆ Elaborar estrategias de marketing que permitan mejorar la promoción de los servicios de la Cooperativa.
- ◆ Identificar las variables y factores claves de éxito de los procesos de comunicación aplicados a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda.

1.5. HIPÓTESIS

Mediante la aplicación de un adecuado plan de marketing, sustentado con los recursos necesarios se podrá promover los servicios y mejorar la gestión empresarial consiguiendo mantener y mejorar la cartera de clientes.

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Métodos

Son sistemas generales de búsqueda de la información y su forma de presentación. Para el desarrollo del Plan de Marketing, se necesita una metodología a seguir:

Método Deductivo

Para una buena comprensión del problema de investigación se planteó el método deductivo, ya que mediante este método nos permite observar de manera global el problema que tienen las empresas al no implementar un plan de marketing como una estrategia a seguir.

Método Inductivo

Con la implementación del Plan de Marketing se logró la adecuada promoción de los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., generando un aporte importante para la empresa.

Método Analítico

Con la búsqueda de la información requerida y con los datos respectivos, se pudo realizar la adecuada comprensión del problema en general y sacar deducciones de lo que se necesita realizar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda.

1.6.2 Técnicas e Instrumentos

Constituyen los medios por los cuales se sirve la investigación para obtener la mayor información sobre el problema de estudio; para el desarrollo de la tesis se utilizaron los siguientes:

ENTREVISTA

Es someter en el curso de una conversación personal a un interrogatorio a un profesional referido a su cargo o función sobre cualquier aspecto en el que se considere un especialista o autoridad. Experto en un tipo de problema. Se trata de conocer su opinión sobre un determinado tema y puede ser dirigida o no dirigida. La primera sigue un procedimiento fijado de antemano por un cuestionario o una guía de la entrevista; y la otra, la que deja la iniciativa total al entrevistado, permitiéndole que vaya contando sus experiencias, conocimientos con atención, categoría e importancia.

Se realizaron entrevistas directas con el Gerente General y el Jefe de Comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., sobre la propuesta de implementación de un Plan de Marketing para promover los servicios que la Cooperativa ofrece. Los resultados de las mismas se analizarán en el Capítulo V en el Análisis de Mercado.

ENCUESTA

Es la investigación de una realidad, actitudes, opiniones y deseos sobre cualquier tema a un grupo de personas que pueden interesar por respaldar con el reflejo de su pensamiento una propuesta para una acción posterior. Sirve como base por planear una campaña o crear un estado de opinión. La tabulación de las encuestas realizadas nos permitió conocer en forma cualitativa el grado de aceptación que tendría el Plan de Marketing a ser implementado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda.

1.6.3 La Muestra

Un método común para elegir el tamaño de la muestra es especificar primero la precisión que se desea, para después determinar el tamaño mínimo de muestra que permita esa precisión. En este contexto, el término **precisión** significa el tamaño del intervalo aproximado de confianza; los intervalos de confianza menores dan más precisión. La fórmula que se utilizó para determinar la muestra es la siguiente:

FORMULA DE CÁLCULO DE LA MUESTRA

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

N= tamaño de la población (clientes oficina Matriz); **Z** = nivel de confianza; **p** = variabilidad positiva; **q** = variabilidad negativa; **e** = error.

El número total de clientes de la Cooperativa es de 127.000. De acuerdo a la información entregada por el Jefe de Agencia nos indicó que el 60% de clientes se ubican entre las edades de 30 y 50 años de edad, que son los que realizan movimientos en mayor medida por lo que este será el número de la población es de 76.200 personas para el cálculo de la muestra. Las encuestas se dirigieron principalmente a los clientes de la oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., el tamaño de muestra es el siguiente:

$$n = \frac{(1.96)^2 (76200) (0.5) (0.5)}{0.05^2 (76200 - 1) + 1.96^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 382 encuestas

El tamaño de la muestra obtenido es de 382 encuestas, sin embargo por motivos de simplificación se realizaron únicamente 300 encuestas.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO TEÓRICO

Peter Drucker define de la siguiente forma al mercadeo: “Es el conjunto del negocio desde el punto de vista de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente”. De acuerdo a la AMA (American Marketing Association), es “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones del cliente de modo que beneficien a la organización y los accionistas”.

Un plan de marketing oportuno permite analizar la situación actual de la organización respecto a la competencia y a los mercados, a través de los siguientes propósitos:

1. El colaborar a la realización de los objetivos empresariales que tienen que ver con el mercado: la atracción de nuevos clientes, fidelización, incremento de la rentabilidad, superación de la competitividad.
2. Lograr que el personal de la empresa tenga la idea clara de cuál va a ser el rumbo que tenga la empresa y su proyección al futuro, de manera que va a ser una guía para el personal el plan de marketing.

3. El concretar con el área comercial a cumplir los objetivos planteados a favor del crecimiento de la empresa.

El Plan de Marketing trata de recopilar la información histórica más relevante referente a los productos, los mercados, los competidores y los clientes. Analizamos la situación actual de la empresa en relación a los competidores y en los distintos mercados. Se trata de preguntarnos ¿Dónde estamos? y ¿Cómo hemos llegado a la situación actual?.

Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.

Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.

Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.

Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.

Para la elaboración de un Plan de Marketing se plantea el siguiente esquema:



Gráfico No. 1 Etapas del Plan de Marketing²
Fuente: Muñiz Rafael, “Marketing en el siglo XXI”

² Muñiz Rafael, *Marketing en el siglo XXI*, 3era edición, capítulo 11, Plan de Marketing.

“El área de marketing, o departamento de mercadeo, es el responsable del análisis, la investigación, y la promoción de ideas concernientes al accionar y a la planificación referente a la comercialización de los bienes, productos o servicios por parte de una empresa. Este sector determina los análisis e investigaciones relevantes al uso del producto o servicio a comercializar, así como también se dedica al análisis del mercado correspondiente”³.

2.1.1 Análisis de la Situación

Ya establecido el marco general, se deberá investigar, analizar y evaluar los datos para la correcta elaboración del plan tanto a un nivel interno como externo, lo que nos conducirá a descubrir en el informe, la situación de la compañía en su período anterior y presente; para ello se necesita la realización del **Análisis de la Situación**⁴.

Un análisis histórico. Tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios, etc.

³ <http://www.marketing-eficaz.com/articulos/area-de-marketing.html>

⁴ Muñiz Rafael, op.cit, p10

Un análisis causal. Con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, como algunas veces sucede. Se tiene que evaluar la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.

Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas. “Los objetivos de la fuerza de ventas deben basarse en las características de los mercados meta de la empresa y en la posición que ésta desea ocupar en dichos mercados. La compañía debe considerar el insustituible papel que juega el personal de ventas en la mezcla de la mercadotecnia para servir a las necesidades del cliente con eficacia, desde el punto de vista competitivo”⁵.

Un estudio de mercado. Durante mucho tiempo se ha pensado que dentro del análisis de la situación, éste era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing y siempre a través de una encuesta; paradójicamente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, ya que en la actualidad existen.

Un análisis FODA, Un análisis FODA brinda un resumen de las fortalezas y debilidades de la compañía e identifica las oportunidades y amenazas que enfrenta. El análisis externo mira las oportunidades y amenazas del ambiente de la compañía, mientras que el análisis interno se enfoca a las fortalezas y debilidades que puede afectar la capacidad de la compañía para lograr sus objetivos.

⁵ Kotler Philip, *Dirección de la Mercadotecnia*; 7ª Ed, México, Editorial Prentice Hall, 2001, Pág.720

2.1.2 Determinación de Objetivos

Para la elaboración del plan de marketing es importante el desarrollo de objetivos, ya que todo lo que les antecede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les prosigue conduce al logro de ellos. Los objetivos determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma, éstos además deben ir conforme al plan estratégico, un objetivo es también la solución de un problema de mercado.

Según Kotler la venta personal es la herramienta de contacto y comunicación más costosa que usa una empresa, la fuerza de ventas debe usarse con medida, las compañías establecen diferentes objetivos para su fuerza de ventas, por lo que los representantes de ventas deben seguir las siguientes funciones.

- **Creación de prospectos:** Los representantes de ventas encuentran y cultivan nuevos clientes
- **Comunicación:** El representante de ventas comunica hábilmente información acerca de los productos y servicios de la compañía.
- **Ventas:** Los representantes de empresa conocen el “arte y habilidad de vender”, acercamiento, presentación, respuesta a las objeciones y cierre de ventas.
- **Servicio:** Los representantes de ventas proporcionan diversos servicios a los clientes, consultoría sobre sus problemas, suministro de asistencia técnica, arreglo de financiamiento y aceleramiento de la entrega.

- **Recopilación de información:** Los representantes de ventas realizan investigaciones de mercado y labores de inteligencia, y presentan informes periódicos.
- **Distribución:** Los representantes de ventas pueden evaluar la calidad del cliente y distribuir productos de existencia limitada en épocas de escasez.

2.1.3 Elaboración y Selección de Estrategias

“La estrategia de marketing es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante: 1) La selección del mercado meta al que desea llegar, 2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta, 3) la elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y 4) la determinación de los niveles de gastos en marketing”⁶.

Lo siguiente para elegir las estrategias se basa en:

- a. El público objetivo (target) al que se quiera llegar.
- b. El objetivo general y los objetivos específicos de las variables del marketing como son producto, precio, fuerza de ventas, distribución.
- c. La fijación del presupuesto.
- d. La evaluación del plan elaborando, lo que nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad esperada.

⁶ Thompson Ivan, *Estrategia de Marketing*, Tercera Edición, 2006, p12.

- e. El nombramiento de la persona responsable que tendrá a su cargo la realización del plan de marketing.

El fijar los objetivos como el de las estrategias de marketing es de responsabilidad del Director de Marketing, con la supervisión de la alta dirección de la empresa. Es la forma más apropiada para que se establezcan compromisos organizacionales. El personal de la compañía debe de tener conocimiento de ello, puesto que así se sabe hacia dónde se dirige la compañía. Se les debe dar suficiente información para que comprendan la situación actual.

Determinadas alternativas estratégicas que pueden contemplarse:

- Alcanzar un mejor posicionamiento en el grupo de empresas.
- Descartar productos menos rentables.
- Renovar productos.
- Respaldar la venta de los más rentables.
- Centralizar en los canales más rentables.
- Patrocinar la venta de productos.
- Alentar a los puntos de ventas.
- Renovar los canales de distribución.
- Renovar la eficiencia de la producción.
- Innovar los sistemas de entrega.
- Apartarse de algunos mercados seleccionados.
- Enfocarse en ciertos productos o mercados.

2.1.4 Plan de Acción

Ya definidas las estrategias, se elaborará un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el período determinado. Todo objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Esto significa que las acciones concretas se deben poner en práctica para poder conseguir los resultados de la estrategia. Esto conlleva necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, para desarrollar el plan de marketing⁷.

Se puede asegurar que el objetivo del marketing es el punto de arribo, la estrategia o estrategias definidas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos comprendidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar en el transcurso del camino.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del mix del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing.

⁷ Muñiz Rafael, op.cit, p.10

- a. **Sobre el producto.** Durabilidad, confiabilidad, facilidad de operación y reparación, lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, creación de nuevos productos.
- b. **Sobre el precio.** El precio es el único elemento del marketing mix que genera ingresos por ventas, todos los otros elementos representan costos.
- c. **Sobre los canales de distribución.** A través de Internet, fijación de condiciones a los mayoristas, abrir nuevos canales, política de stock, mejoras del tiempo de entrega.
- d. **Sobre la organización comercial.** Definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o disminución de plantilla, modificación de áreas de venta y rutas, incentivación a los vendedores, cumplimiento y tramitación de pedidos.
- e. **Sobre la comunicación integral.** Contratación de medios de prensa, creación y potenciación de página web, soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo.

Las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido.

La realización de las tácticas que se llevarán a cabo para la implementación de la estrategia estará a cargo del director de marketing, al igual que el establecimiento de objetivos y estrategias. Se han de determinar, de igual forma, los recursos humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común.

2.1.5 Establecimiento de Presupuesto

“La gerencia de mercadotecnia debe decidir el nivel de los gastos de mercadotecnia necesarios para lograr sus objetivos de mercadotecnia. Generalmente, las empresas establecen su presupuesto de mercadotecnia a un nivel convencional de su meta de ventas. Las compañías que están penetrando en un mercado tratan de conocer la relación presupuesto de mercadotecnia-ventas de sus competidores”⁸.

2.1.6 Métodos de Control

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a temor de las

⁸ Kotler Philip, op.cit., p12

consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez⁹.

Los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en períodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata.

Los métodos a utilizar se harán una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultados clave (ARC), es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial.

El tipo de información que necesitará el departamento de marketing para evaluar las posibles desviaciones:

- Resultados de ventas (por delegaciones, gama de productos, por vendedor, entre otros).
- Rentabilidad de las ventas por los mismos conceptos expuestos anteriormente.
- Ratios de control establecidas por la dirección.
- Control de la actividad de los vendedores.
- Resultado de las diferentes campañas de comunicación.
- Ratios de visitas por pedido.
- Ratios de ingresos por pedido.

⁹ Muñiz Rafael, op.cit, p10

2.2 POSICIONAMIENTO

2.2.1 Definición

“El concepto de posicionamiento es de primordial importancia para resolver los problemas de comunicación en una sociedad saturada de información. Es fundamental conocer la imagen de la marca que existe en la mente del consumidor, es decir, en lugar de que la marca se pregunte a sí misma, se ha de preguntar qué posición ocupa ya en la mente del consumidor. En otras palabras, se trata de construir una percepción en la mente de las personas que nos interesan para que ellas nos califiquen como la mejor solución ante una necesidad y nos ubiquen en un lugar preferente cuando tengan que tomar una decisión de compra”¹⁰.

2.2.2 Tipos de Posicionamiento

Existen diferentes tipos de posicionamiento:

- **Por Atributo:** En el mercado se posicionan por algún atributo que lo diferencie como puede ser el sabor, el color, el tamaño.
- **Por Beneficio:** Se puede posicionar por un beneficio diferente a lo que la competencia ofrece en el mercado.
- **Por uso o Aplicación:** Con el pasar del tiempo con su uso y aplicación constante se puede volver el preferido por los consumidores.

¹⁰ <http://www.alu.ua.es/v/vc/posicionamiento.htm>

- **Por competidor:** Se logra el posicionamiento ya que se comprueba que es líder y mejor que la competencia.
- **Por categoría de Producto:** Es diferente y se posiciona del resto de competidores y es líder en una categoría de producto.
- **Por calidad o Precio:** Se posiciona en el mercado ofertando una mejor calidad a un precio menor que el de la competencia.

2.3 PLAN DE MARKETING

2.3.1 Qué es un Plan de Marketing?

Según César Menéndez, es la *“programación, en el tiempo, de los objetivos, estrategias, medios y funciones que se asignan a personas responsables que sometidos a un control, permitirá conocer las desviaciones de casos objetivos, para corregir las estrategias o modificar los medios”¹¹*.

Un plan de marketing es la planificación de cómo llevar a cabo una comunicación de forma efectiva desde la empresa hasta el público y que éste se convierta en cliente al conocer el beneficio que puede obtener al decidirse por el producto o servicio

¹¹ Menéndez, César, Marketing Práctico, pág. 357, 1975

2.3.2 Objetivos y estrategias de Marketing

Los objetivos y estrategias constituyen el pilar fundamental del Plan de Marketing. Los Objetivos nos indican qué es lo que se debe hacer para conseguir las ventas esperadas y las estrategias nos indican cómo deben unirse con los objetivos.

Los objetivos y estrategias se construyen analizando el mercado potencial, el presupuesto de ventas, las amenazas y oportunidades. El objetivo de marketing nos indica a donde queremos llegar para ello un objetivo de mercadeo debe:

- Ser cuantificable
- Ser específico
- Referirse a un periodo de tiempo.
- Introducirse en el mercado objetivo.

Los objetivos tienen que ver en gran medida con el mercado objetivo y su comportamiento por lo que se dividen en dos categorías.

Usuarios actuales.- El poder aferrar a los socios actuales, el aumentar las compras de los socios en un período de tiempo determinado.

Nuevos usuarios.- El aumentar el número de nuevos socios y conseguir fidelizarlos en la empresa.

Estrategia de Marketing.- La estrategia de Marketing describe cómo se realizará el objetivo de Marketing, las estrategias son descriptivas.

2.3.3 Tipos de planes

2.3.3.1. *Plan anual de Marketing*

Un Plan Anual de Marketing es un documento de trabajo escrito, que debe ser ordenado y estructurado, anual y periódico, que combina de manera precisa los elementos del Marketing Mix, y permite saber cuándo y cómo se han cumplido los objetivos establecidos en el Plan Estratégico, estableciendo responsabilidades y poniendo a disposición de la organización, controles que sean flexibles y que se adapten a los cambios del mercado.

Como su nombre lo indica, el alcance de este tipo de plan es para un año y se lo suele realizar para cada marca, división, mercados meta importantes y/o temporadas específicas.

2.3.3.2. *Plan a Largo Plazo*

También conocido con el nombre de Plan Estratégico de Marketing es una herramienta que se elabora luego de realizar el plan estratégico de una empresa, como respuesta a una necesidad de la administración por disponer de planes para cada área funcional importante.

A diferencia del plan anual de Marketing, el plan estratégico se elabora para todas las actividades de una empresa.

El alcance de este plan puede ser para 3 o 5 años, pero con revisiones anuales, es por esto que después de elaborar un plan estratégico las empresas elaboran planes anuales de Marketing para cada año en concreto, puesto que el entorno cambia constantemente y es necesario revisar y analizar el plan.

CAPÍTULO III

3. LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

3.1. LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Como se explicó en el Capítulo I se entiende por economía popular y solidaria “*al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital*”¹².

En el Ecuador existen tres tipos de economía 1) la economía pública (que es la del Estado y las instituciones que lo conforman); 2) la economía privada (constituyen empresas grandes y pequeñas, cuya función principal es la acumulación de dinero y 3) la economía popular (que está conformada por todas las formas económicas de trabajo, que surgen por la necesidad y que no han ingresado en forma oficial al mercado).

¹² http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf

Dentro de la Economía Popular y Solidaria, se ha venido desarrollando uno de los mejores valores de los seres humanos, la solidaridad, que se define como una ayuda mutua entre las personas, como un sentimiento que une a las personas sobre todo cuando hay circunstancias difíciles.

Es por ello que tanto hombres y mujeres se han unido para crear Grupos Solidarios, Bancos y Cajas Comunales, pequeñas Cooperativas de Ahorro y Crédito y con ello poder acceder a un financiamiento.

Las organizaciones, grupos sociales miran al sector de la economía popular y solidaria como un sector para construir una nueva sociedad, un sistema económico diferente que sea equitativo para todos los socios, empleados y público en general.

El estado tiene que ver fundamentalmente en el inicio de las etapas de la Economía Popular y Solidaria creando para ello un marco legal; por lo que la Asamblea Nacional aprobó la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en el año 2012 y se creó la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para controlar y supervisar a todas las organizaciones Populares y Solidarias del Ecuador.

3.2. DESAFÍOS PARA LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

En Ecuador, la Constitución de la República y la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS)¹³, define el importante sector de la economía en el país; se establecen nuevos principios que las personas e instituciones que conforman la economía popular y solidaria han de cumplir y que por medio de su correcto acatamiento se encaminan en la búsqueda del Buen Vivir.

El Buen Vivir o *Sumak Kawsay* es el método andino, ancestral que se entiende como un conjunto de creencias sociales que sobrellevan una realidad de la vida, es decir que el ser humano forma parte de una comunidad de personas y que éste a su vez es parte de un todo.

La siguiente Figura muestra la estructura del modelo económico social y solidario en Ecuador, permitiendo un conocimiento de los diversos sectores que lo conforman.

¹³ www.seps.gob.ec ; publicada en el Registro Oficial número 444 de 10 de mayo de 2011.

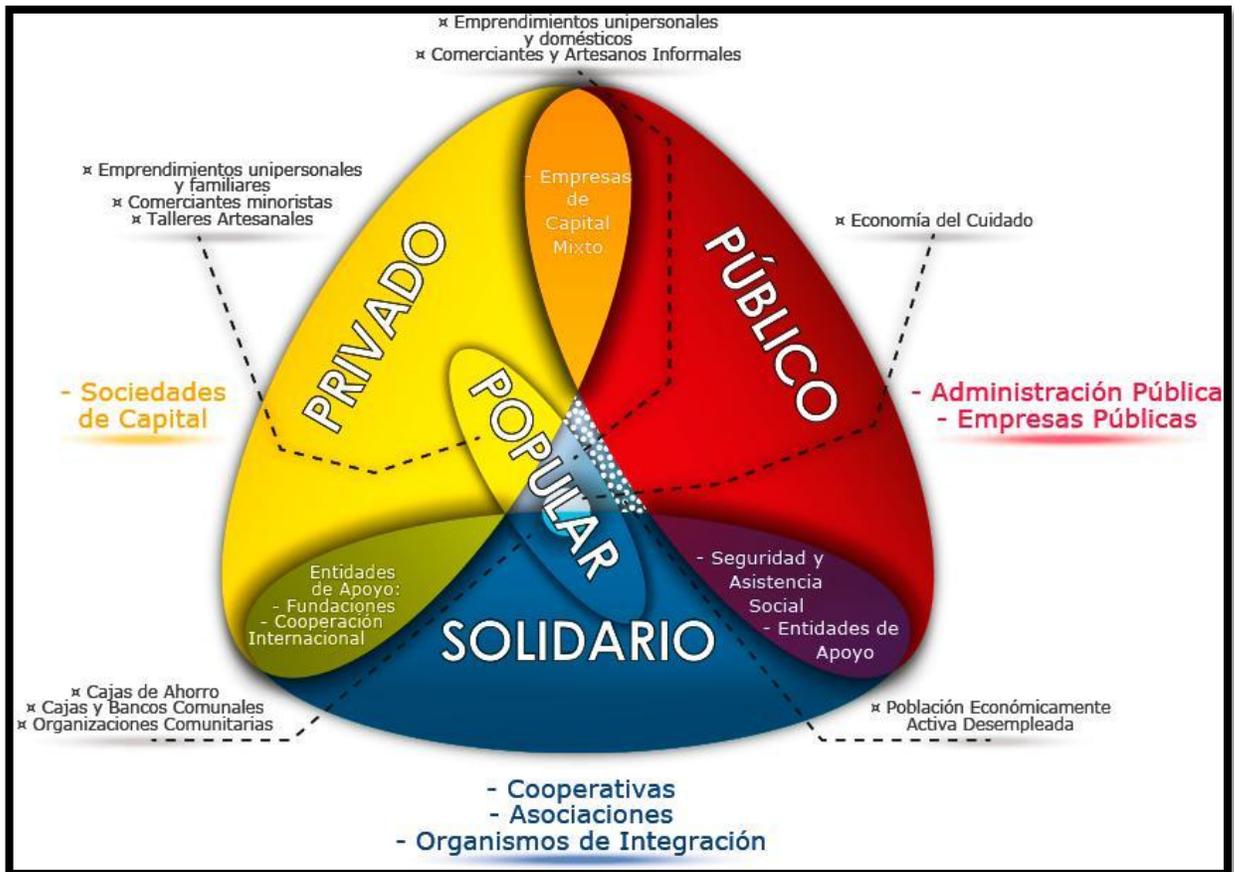


Gráfico No. 2 Estructura sistémica de los sectores económicos que componen el país.

Fuente y Elaboración: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria¹⁴

En la figura se observan las distintas formas de organización, en la que se destaca el sector popular y solidario como un sector muy importante; es imprescindible la inscripción de todas las organizaciones que lo constituyen, por las diferentes medidas que se generen, tengan el mayor apoyo posible.

Se ha desarrollado un registro integral del sector, el mismo que se indica en la siguiente tabla.

¹⁴ www.seps.gob.ec

SECTOR	TOTAL
ASOCIACIONES	3.691
CAJA CENTRAL	1
CORPORACIÓN NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS	1
COOPERATIVAS NO FINANCIERAS	2.434
COOPERATIVA DE CONSUMO	12
COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN	322
COOPERATIVA DE SERVICIOS	53
COOPERATIVA DE SERVICIOS Y TRANSPORTE	1.790
COOPERATIVA DE VIVIENDA	257
COOPERATIVAS FINANCIERAS(*)	945
<i>SEGMENTO 1</i>	489
<i>SEGMENTO 2</i>	334
<i>SEGMENTO 3</i>	84
<i>SEGMENTO 4</i>	38
ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN	51
ENTIDADES DE APOYO	3
TOTAL GENERAL	7.126

Tabla No. 1 Organizaciones de la economía popular y solidaria en Ecuador¹⁵

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

(*) La segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito está a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, dicha segmentación se la realiza de acuerdo al volumen de activos que posee cada cooperativa. En este sentido, el segmento 1) corresponde a las que poseen activos mayores a 80 millones; el segmento 2) mayor a 20 millones hasta 80 millones; el segmento 3) mayor a 5 millones hasta 20 millones; segmento 4) mayor a un millón hasta 5 millones; y, el segmento 5) Cajas de ahorros, bancos comunales y cajas comunales, como se verá más adelante en la Tabla No.10.

Con estos datos se puede tener una visión de las organizaciones de economía popular y solidaria en su conjunto, que ayudan al mejor control y seguimiento por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Constituye un diagnóstico importante para el mejoramiento continuo.

¹⁵ www.seps.gob.ec

El ir brindando mejoras en el sector económico popular es de vital importancia, ya que se involucra a millones de socios y accionistas que confían en el sistema económico.

En la economía social y solidaria, sus organizaciones tienen un papel importante ya que tienen diversas fortalezas que ayudan al sector como son¹⁶:

- Los diversos métodos de Buen Gobierno; Balance Social, por los cuales se puede medir, las acciones que realice la entidad enmarcadas en el buen cumplimiento de prácticas democráticas para la toma de decisiones.
- Las diversas actuaciones que tome la entidad siempre acorde a la misión y visión que conlleven a su compromiso social con las personas.
- La colaboración que genere la entidad en los procesos productivos o de financiamiento que realizan las entidades financieras (Cooperativas de Ahorro y Crédito); ya que estas contribuyen en los diversos sectores de la población.
- La creación de redes solidarias entre organizaciones.
- La generación de un buen gobierno corporativo desarrollando una democracia interna en las organizaciones.
- La creación de un fondo de liquidez y del fondo de garantía de depósitos, estos dos sistemas que actualmente funcionan para la banca privada y para

16

http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=188555&umt=superintendencia_economia_popular_y_solidaria

las cooperativas del segmento cuatro que son parte del Fondo de Garantía de Depósitos, son los mecanismos que van a ayudar a prevenir casos de problema de liquidez de las cooperativas y también en caso de cierre serán los que cubran los seguros de los depósitos.

Con la nueva Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, se pretende corregir algunos problemas existentes en las instituciones controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, ya que a parte de las fortalezas del sector cooperativista se puede poner en evidencia algunas debilidades y amenazas como las siguientes:

- Los problemas de gobernabilidad en las entidades; hace que no haya una democracia en la toma de decisiones entre los Consejos y los socios; por lo que se hace importante el realizar procesos de integración Cooperativista.
- La competencia en el sector cooperativista se da ya que existe en ciertos sectores de la población una confrontación por la acaparación de mercado en el sentido cooperativista y el bancario.
- El alto costo de las tasas de interés que mantienen algunas instituciones financieras.
- La falta de nuevos reglamentos y disposiciones por parte de la entidad de control, hace que no haya un normal funcionamiento de las organizaciones del sector económico financiero.

3.3. BALANCE SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS EN ECUADOR

“El Balance Social es un instrumento estratégico para evaluar y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad social y corporativa. El balance social es la herramienta que tiene la organización para comunicar a la sociedad en su conjunto su aporte en materia de recursos humanos y su relación con la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse”¹⁷.

El balance social es un mecanismo de gestión para controlar, organizar, evaluar tanto cuantitativamente como cualitativamente el procedimiento social de una empresa privada como pública en un período de tiempo.



Gráfico No. 3 Balance Social – Alcance de la Información generada.
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

¹⁷ <http://www.balancesocial.com/>

El Balance Social es un instrumento de información imprescindible de los resultados dados por la cooperativa, de su control y la planeación estratégica. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito encontrarán en el Balance Social la manera de manifestar su contribución social que realizan en favor de sus socios, empleados, otras cooperativas y en especial a la comunidad.

Las Cooperativas en el Ecuador tendrán que recurrir a una herramienta indispensable que es la *BSCoop*, cuyo significado es Balance Social Cooperativo. Esta herramienta BSCoop toma los resultados obtenidos de la medición de satisfacción de las necesidades de los socios, con los principios de la economía social y le permite valorar el cumplimiento de estos. Las Cooperativas con la implementación de la BSCoop, obtendrán mejores resultados y por ende mayor confianza en el sector cooperativista.

Con el *BSCoop*, se puede generar un nivel de alta confianza del sector cooperativista con resultados transparentes de la información generada.

Con los resultados obtenidos, se hace necesario el contar con un presupuesto de gestión, que es una herramienta muy importante, ya que con este proceso se puede conocer el monto que se destina para programas sociales y comunitarios.

La información del Balance Social, ayudará a que los recursos humanos sean atendidos de una mejor manera, al igual que los recursos financieros y se podrán prevenir los excesivos costos sociales.

Con el balance social se podrá conocer a la organización como social y solidaria, mirar los resultados obtenidos no sólo los financieros, cumplir con los objetivos planteados, seguir con el cumplimiento de la LOEPS y del Buen Vivir.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía “Ltda., al momento se encuentra en fase de inducción por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para el uso del *BsCoop*, con el propósito de conocer el uso óptimo de la misma.

Es por ello que entre las estrategias se propone que la Cooperativa utilice esta nueva herramienta que servirá para el monitoreo de las necesidades de sus clientes y alcanzar los principios de la economía social.

3.4. LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA



“Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario”¹⁸.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria desde su creación ha tenido el papel fundamental de ayudar y fortalecer a las organizaciones de Economía Popular y Solidaria (EPS), en sus diversas formas en las que están conformadas como son el de ahorro y crédito, de producción, comercial, consumo, transporte y vivienda.

¹⁸ http://www.seps.gob.ec/web/guest/que_es_la_seps

3.4.1. Misión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

“Somos una entidad técnica de supervisión y control, que busca el desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento de las organizaciones del sector económico popular y solidario y el bienestar de sus integrantes y de la comunidad en general.¹⁹”

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para la realización de su misión construyó una cadena de valor por la cual se brinda un servicio de calidad conforme la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.



Gráfico No. 4 Estatuto Orgánico por Procesos.
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Con la cadena de valor se puede viabilizar cómo se encuentra la estructura orgánica de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con la cual se concede la facultad de trabajar en una forma integral y se tenga una adecuada supervisión y control institucional.

¹⁹ <http://www.seps.gob.ec/web/guest/mision>

3.4.2. Visión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

“En el año 2017, seremos reconocidos a nivel nacional e internacional, como una entidad técnica en supervisión y control con procesos institucionalizados y gestión efectiva de sus recursos, que impulsa la consolidación del sector de la Economía Popular y Solidaria, contribuyendo al buen vivir de la ciudadanía”²⁰.



La visión nos indica lo que se pretende lograr a largo plazo y su función es de orientar el trabajo de la institución.

3.5. PILARES ESTRATÉGICOS

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria elaboró un mapa estratégico que está compuesto de cuatro pilares que son: 1) Recursos, 2) Procesos, 3) Regulación y Control y 4) Ciudadanía. En cada pilar está constituido por objetivos y estrategias; los

²⁰ <http://www.seps.gob.ec/web/guest/vision>

pilares no actúan en forma independiente, sino en forma conjunta para lograr la planificación estratégica de la organización.



Gráfico No. 5 Mapa Estratégico
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

3.5.1. Ciudadanía (Eficiencia y Responsabilidad Social)

El servicio al cliente es la misión que tienen cada persona que labora en una institución y que tiene la oportunidad de estar en contacto directo con los socios o clientes y poder satisfacer sus requerimientos. Es un concepto de trabajo que engloba a toda la institución, es decir entender cómo es la mejor manera de atender a los clientes.

Es por ello que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ha puesto varios medios de atención al cliente como el presencial, correo electrónico y telefónico.

Modalidad	Nro. Usuarios atendidos (por mes)
PRESENCIAL	2.765
TELEFÓNICA	1.862
CORREO ELECTRÓNICO	1.318
TOTAL	5.945

Tabla No. 2 Reporte de atención al usuario
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria²¹
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Con estos medios se han atendido en el mes a 2.765 usuarios en forma presencial y 3.180 de requerimientos telefónicos y virtuales.

²¹ <http://www.seps.gob.ec/>

Objetivos de brindar un mejor servicio a la ciudadanía²²

- Mejorar el conocimiento del sector económico y social mediante la generación de estudios y estadísticas.
- Disminuir el tiempo de respuesta de los asesores del Sistema Financiero Popular y Solidario con personal técnico capacitado.
- Mejorar la disponibilidad de la información de balance social a las instituciones controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

3.5.2. Regulación y Control

El pilar de Regulación y Control se refiere a crear métodos para controlar y regular a las organizaciones. Para ello el objetivo es incrementar la cobertura de supervisión y control de las organizaciones de la SEPS.

²² www.seps.com.ec

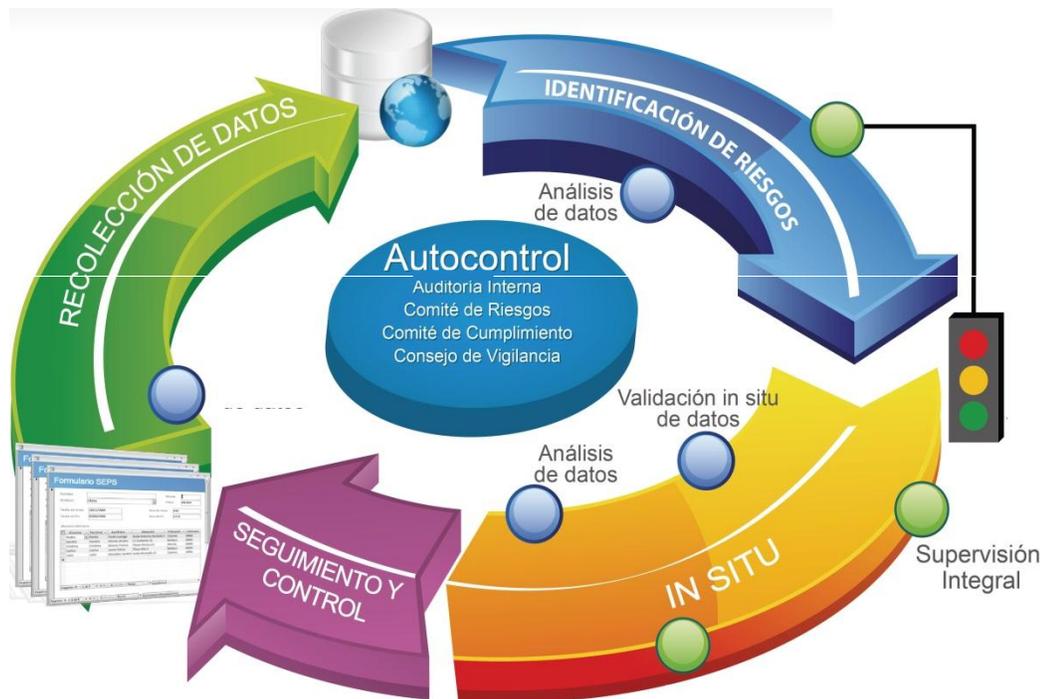


Gráfico No. 6 Ciclo de Supervisión
Fuente y Elaboración: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria²³

Con la recolección de los datos que envían las Cooperativas de Ahorro y Crédito a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se puede identificar los posibles riesgos que pueden sufrir las organizaciones y actuar sobre ello, con verificaciones in situ, de los datos financieros recibidos y su respectivo análisis. Con esto se pueden obtener resultados seguros sobre cómo se están manejando los recursos de la institución y de los socios que la conforman; así como realizar un seguimiento idóneo.

Además es de suma importancia el Autocontrol que se realice en la Cooperativa con sus diferentes filtros de control en las diversas unidades como Auditoría Interna; Riesgos, Cumplimiento y Vigilancia encargados del normal funcionamiento de la entidad.

²³ <http://www.seps.gob.ec/>

3.5.3. Procesos

Conjuga a la organización en general y que llevará a la realización de los objetivos planteados. El objetivo es mejorar los procesos establecidos en la organización.

En este sentido, las estrategias que se deben llevar a cabo son:

- Mejorar la coordinación en las áreas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Implementación de métodos de control y mejora de procesos.
- Realización de políticas internas que regulen la gestión.
- Implantar técnicas eficientes para la gestión administrativa-financiera.

3.5.4. Recursos

Tiene que ver con la cultura organizacional, el talento humano de la institución para alcanzar los objetivos.

Los objetivos son el aumentar los conocimientos, sus capacidades y el ambiente laboral de los servidores de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Con este objetivo se pretende mejorar sosteniblemente las aptitudes y capacidades de los servidores de la SEPS con experiencia en los asuntos técnicos y de ambiente de trabajo en donde realizan sus actividades.

Por lo que las estrategias relacionadas con los recursos son las siguientes:

- Implementar programas de gestión de Talento Humano en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Desarrollar procedimientos para mejora del clima laboral.
- Mejorar la prestación de servicios de IT Tecnología de Información en la institución, con un nuevo sistema que ayude a automatizar y facilitar los procesos de información.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA



Fuente: Logo Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda.

4.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDALUCÍA” LTDA.

Un grupo de personas pensando en el desarrollo económico y social del país en 1970 fundaron la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. Con 45 años de trayecto de un gran servicio y compromiso con la sociedad, la Cooperativa Andalucía se ha convertido en un ícono del sector cooperativista-financiero. Así mismo la excelente dirección de las personas en los cargos directivos, han permitido lograr un ambiente de desarrollo profesional dentro de la organización, siempre enmarcados en los valores de la ética y la moral.

El factor principal en la institución, ha sido, el contar con personas de calidad, más de 140 personas entre hombres y mujeres han conseguido la confianza de los miles de socios y clientes en la provincia de Pichincha, especialmente en la ciudad de Quito, contribuyendo a que la Cooperativa tenga un gran reconocimiento en el sistema financiero.

El sentido de pertenencia dentro de la institución se consigue diariamente y se refleja en los buenos resultados obtenidos, los funcionarios se comprometen siempre con la institución a conseguir los objetivos y metas propuestas y el aporte de generación de nuevas ideas para el mejoramiento continuo de productos y servicios.

La Cooperativa tiene un índice de rotación de personal mínimo, lo que indica que existe un bajo ausentismo laboral. La estabilidad de sus funcionarios en la institución, ha permitido que se obtengan mejores productos y servicios para los socios y clientes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., tiene una calificación de Riesgos AA-; lo que significa que:

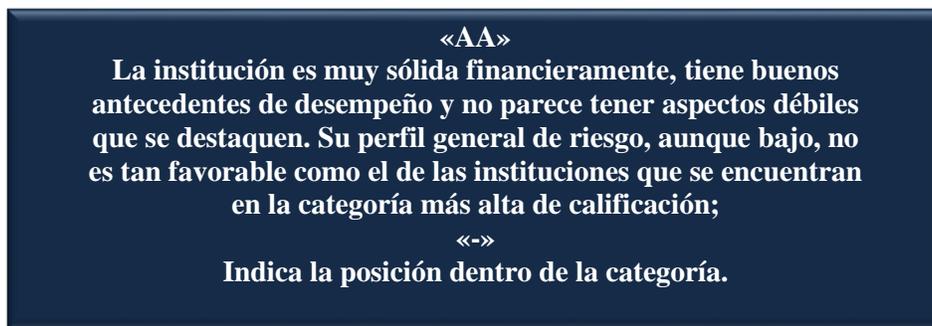


Imagen No.1 Calificación de Riesgo
Fuente: Cooperativa Andalucía.
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

4.2. CONSTITUCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., fue constituida el 27 de julio de 1970, mediante Acuerdo Ministerial No.0061. Está autorizada para realizar operaciones de intermediación financiera con el público, mediante Resolución No.85-038-DC del 28 de Octubre de 1985, emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Es una entidad de derecho privado cuyo objetivo principal es promover la cooperación económica y social entre los socios, así como fomentar la educación, difundir y practicar los principios del Cooperativismo y mantener relaciones con otras organizaciones cooperativas.

4.3. LOCALIZACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., tiene su oficina matriz y 7 agencias distribuidas en la ciudad de Quito.

NOMBRE OFICINA	LUGAR
OFICINA MATRIZ	QUITO, Jorge Piedra Oe-95 y Azogues
AGENCIA PEDRO VICENTE MALDONADO	Pedro Vicente Maldonado
AGENCIA SUR	QUITO, Av. Alonso de Angulo Oe2-590 y Jipijapa
AGENCIA EL INCA	QUITO, Av. 6 de Diciembre N50-38 y los Álamos
AGENCIA CENTRO	QUITO, Calle Guayaquil y Sucre
AGENCIA CARAPUNGO	QUITO, Casa No1 de la Mz. M del Programa Hermano Hernando Parra.
AGENCIA GUAMANI	QUITO, Av. Pedro Vicente Maldonado K 12 ½
AGENCIA COLON	Av. Cristóbal Colon y Diego de Almagro

Tabla No. 3 Dirección de la Cooperativa y Sucursales

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Andalucía" Ltda

4.4. SERVICIOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., cuenta con algunos servicios entre los cuales tenemos los siguientes²⁴:

<p>AHORRO SOCIO</p> <p>AHORRO EMPRESARIAL</p>	<ul style="list-style-type: none">❖ Una Cuenta de ahorro es un depósito a la vista, en la que los fondos depositados por la cuenta habiente tienen disponibilidad inmediata.❖ Generan cierta rentabilidad o intereses durante un período determinado según el monto ahorrado.❖ Cuentas designadas a personas naturales.
<p>INVERSIONES</p>	<ul style="list-style-type: none">❖ Las mejores tasas del mercado del 4,56% al 7,20% con relación al promedio que se encuentra del 5,00% al 8,00% de cooperativas del mismo segmento.❖ Pago de interés mensual por

²⁴ <https://www.andalucia.fin.ec/>

	<p>anticipado o al vencimiento de la inversión.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Premios por las inversiones a más de 180 y 360 días.
<p style="text-align: center;">AHORRO PROGRAMADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Paraíso Soñado: Otorgado para que los socios puedan programar sus vacaciones con depósitos mínimos, a un plazo de tiempo determinado. ❖ Estudios Superiores: Otorgado para que los socios puedan cubrir los gastos que representan los estudios universitarios de los hijos, a un plazo de tiempo determinado. ❖ Todo aquello que tú quieres: Crédito otorgado para realizar todo tipo de gastos, a un plazo de tiempo determinado. ❖ Ahorro Navideño: Crédito otorgado para compras Navideñas, a un plazo de tiempo determinado. ❖ Regreso a clases: Otorgado para que los socios puedan comprar los

	<p>útiles escolares de sus hijos, a un plazo de tiempo determinado.</p>
CUENTA INFANTIL	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Para incentivar al ahorro de los jóvenes con la apertura de cuenta de ahorros a menores de 18 años acompañado del representante legal que debe ser socio de la Cooperativa.
CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los certificados representan la participación patrimonial de los socios en la entidad y les confiere derecho a voz y voto y capacidad para elegir y ser elegido, así como la plena utilización de los servicios que presta la Cooperativa. ❖ Beneficios: En caso de fallecimiento del socio monto hasta USA 600 dólares.
CRÉDITO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ CRÉDITO HIPOTECARIO: ❖ Los préstamos de tipo vivienda son aquellos otorgados a personas naturales y que sirvan para la

	<p>adquisición, construcción, reparación, remodelación, ampliación y mejoramiento de vivienda propia; que se encuentren amparados por garantía hipotecaria. Hasta 25.000 USD a un plazo de 60 meses. Se debe tener mínimo cuatro meses de estabilidad laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ CRÉDITO SOCIO AUTOMOTRIZ: ❖ El crédito automotriz es el financiamiento para la adquisición de un automóvil; el financiamiento es hasta 20.000 USD a un plazo de 60 meses. Entrada desde el 25% del valor del vehículo. ❖ CRÉDITO DE CONSUMO ❖ CONSUMO EXPRESS: Crédito pequeño hasta 4.000 USD a un plazo de 42 meses, sin encaje.
--	--

Tabla No. 4 Productos Ahorro
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía²⁵
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

²⁵ <https://www.andalucia.fin.ec/index.php/productos/ahorro/>

4.5. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

*“Somos una entidad comprometida con principios éticos y profesionales, orientados a socios y clientes, mediante la entrega de productos y servicios con solvencia y seguridad financiera en base a la gestión personalizada de nuestro talento humano”.*²⁶

VISIÓN

*“Ser el mejor nexo entre nuestros socios y clientes y sus productos anhelados con innovación tecnológica y confianza permanente, liderando el sistema financiero cooperativista con responsabilidad social”.*²⁷

4.6. ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS
➤ Permanencia en el sector Cooperativista por 44 años.
➤ Administración comprometida con las buenas prácticas de Gobierno Corporativo
➤ Sólida estructura financiera
➤ Solvencia patrimonial
➤ Adecuados niveles de rentabilidad de gestión.
➤ Dispone de la suficiente liquidez para operar sin recurrir al apalancamiento externo.
➤ Buen posicionamiento de la marca Andalucía en el mercado local
➤ Adecuada asignación de recursos económicos para el desarrollo de iniciativas comerciales, tecnológicas, etc.

²⁶ <https://andalucia.fin.ec/>

²⁷ op. cit.

- Administración Tecnológica alineada a las buenas prácticas de Gestión de la Tecnología de la Información y necesidades de negocio
- Calificación doble AA-
- Política de Fortalecimiento Patrimonial
- Tasas de interés pasivas competitivas en relación al mercado

OPORTUNIDADES

- Nuevos nichos de mercado por explotar a nivel nacional, principalmente sectores vulnerables y sin acceso a los servicios financieros
- Mayor concentración de la población en estratos medios , bajos e incremento de los ingresos en sector de consumo.
- Mayor innovación tecnológica y celular para el sector financiero.
- Apertura de línea de productos que anteriormente sólo podían ser ofertadas por los Bancos.
- Normativa general para las cooperativas de ahorro y crédito no reguladas.
- Sólidos crecimientos del sector de cooperativas en relación a depósitos, créditos, ingresos y números de socios.
- El sistema financiero no cubre en su totalidad a las ciudades medianas y pequeñas y los clientes se sienten insatisfechos con sus servicios.
- Generación de nuevas formas de captación de recursos para el Fondo de las Instituciones del Sistema financiero popular y solidario.

- Apoyo del Estado para canalizar proyectos sociales a través de Cooperativas.
- Posibilidad de absorción y fusión de Cooperativas pequeñas como mecanismos de expansión a nivel nacional.
- Auge del uso de las redes sociales como instrumento para el posicionamiento de marcas.
- Fortalecimiento y consolidación del marco jurídico y regulatorio para el sistema financiero que permita reorientar el crédito hacia el desarrollo productivo , profundizar la inclusión financiera y mejorar su solvencia y eficiencia.
- Transformación de la matriz productiva orientada al impulso del sector productivo particularmente de la Economía Popular y Solidaria que incluyan mayor valor agregado, identificados 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas.
- Consolidación de la Red de Seguridad financiera de los sectores financieros privado, popular y solidario.

DEBILIDADES

- Cobertura limitada
- Falta de gestión en socios inactivos
- Información de la base de datos desactualizada
- Desconocimiento de la totalidad de políticas, normas y procedimientos que rigen en la Cooperativa.
- Falta de estrategias de comunicación de los productos electrónicos
- Falta de desarrollo en innovación de productos y servicios financieros.
- Débil cobertura del departamento legal.
- Débil comunicación de las jefaturas hacia el personal a su cargo.
- No está totalmente estandarizada la plataforma tecnológica crítica de las Agencias.
- Débil seguimiento a nivel de satisfacción al cliente y servicio postventa.
- Escasa implementación de estrategias para la fidelización de socios y clientes.
- No hay una atención preferencial para socios AAA
- Agencias con espacio físico reducido.
- No existe una estructura formal para atender temas de Responsabilidad Social.
- Falta de personal especializado.
- No se cuenta con información respecto del impacto obtenido con las campañas de comunicación ejecutadas.
- Incremento del indicador de morosidad Institucional

AMENAZAS

- Ingreso de nuevas organizaciones públicas y privadas en el sector financiero cooperativo.
- Aumento del índice de la delincuencia (robos, fraudes)
- Competencia con un amplio portafolio de productos y servicios.
- Lavado de activos y financiamiento de delitos a través del sistema financiero.
- Sobreendeudamiento de la población y aumento del índice de morosidad
- El índice del Riesgo País se mantiene alto
- Se prevé disminución en el crecimiento del Producto Interno Bruto alrededor del 3,5%
- Tasas de interés no definidas técnicamente.
- Modificaciones efectuadas a las políticas del Código Laboral
- Nuevas políticas establecidas por el gobierno central para las instituciones financieras (Código Monetario)
- Productos ofertados por la competencia con mayor facilidad de acceso que ponen en riesgo la fidelidad del cliente
- Leyes tributarias inestables con posible cambio en el futuro
- El Gobierno Central propenderá a la reducción de tasas activas de interés.
- Bajo respaldo jurídico para la recuperación de la cartera vencida.
- Junta de política monetaria, definida en el código monetario cumple funciones ejecutiva, normativa y judicial.

4.7. ORGANIGRAMA

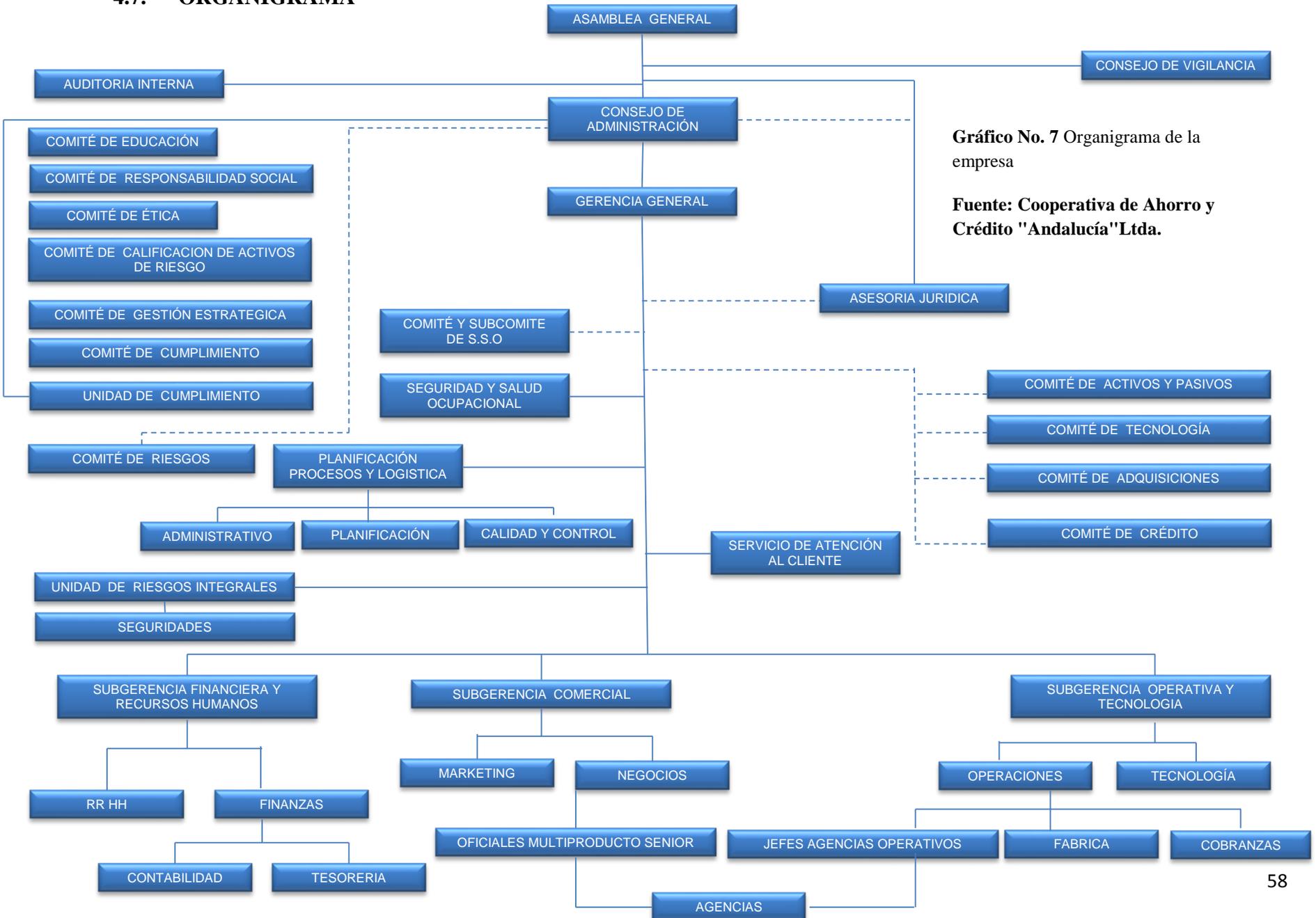


Gráfico No. 7 Organigrama de la empresa

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Andalucía" Ltda.

4.8. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA COOPERATIVA

ACTIVOS

El total de activos de la Cooperativa Andalucía al 31 de diciembre del 2014 ascendió a la suma de US \$149.168,60 (millones de dólares), mientras que al cierre del 2013 fue de US \$131.897 (millones de dólares), significando un crecimiento anual del 13,09%.

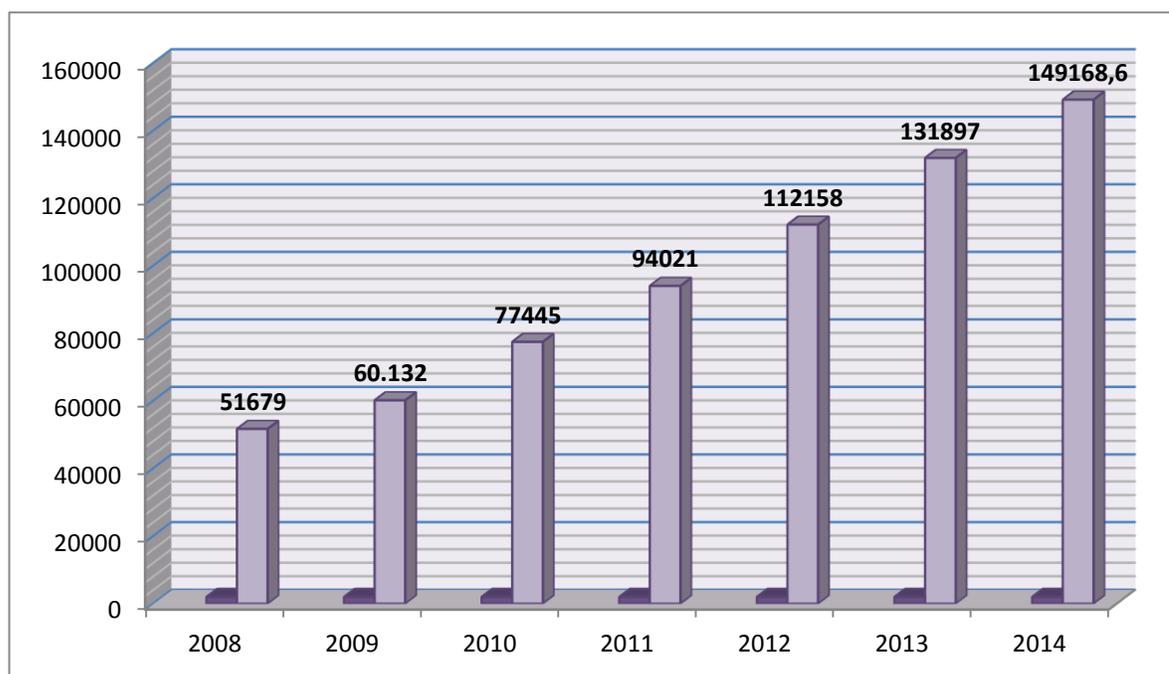


Gráfico No. 8 Activos
Fuente: Cooperativa Andalucía
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

La variación anual de la cartera bruta en octubre 2014 para la Cooperativa Andalucía fue de 19%, mientras que la del mercado fue de 12%.

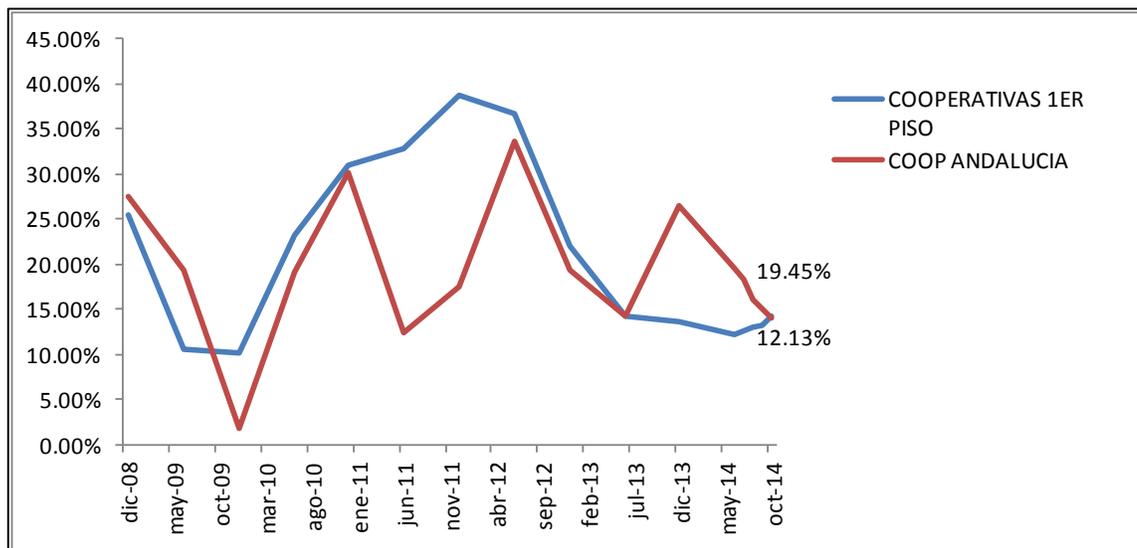


Gráfico No. 9 Cartera Bruta 1er Piso
Fuente: Cooperativa Andalucía
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

VARIACIONES ANUALES DE CARTERA BRUTA		
	COOPERATIVAS 1ER PISO	COOP ANDALUCIA
dic-08	25,37%	27,42%
dic-09	10,06%	1,87%
dic-10	30,89%	30,07%
dic-11	38,79%	17,46%
dic-12	22,08%	19,38%
dic-13	13,68%	26,53%

VARIACIONES ESPERADAS DE CARTERA BRUTA			
	COOPERATIVAS 1ER PISO	COOP ANDALUCIA	
máximo	dic-14	36,8%	29,4%
esperado	dic-14	23,48%	20,46%
mínimo	dic-14	10,96%	5,77%

Tabla No. 5 Variación de la Cartera
Fuente: Cooperativa Andalucía
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

La variación anual de la cartera de consumo en octubre 2014 para la Cooperativa Andalucía fue de 16,49%, mientras que el mercado fue de 13,36%.

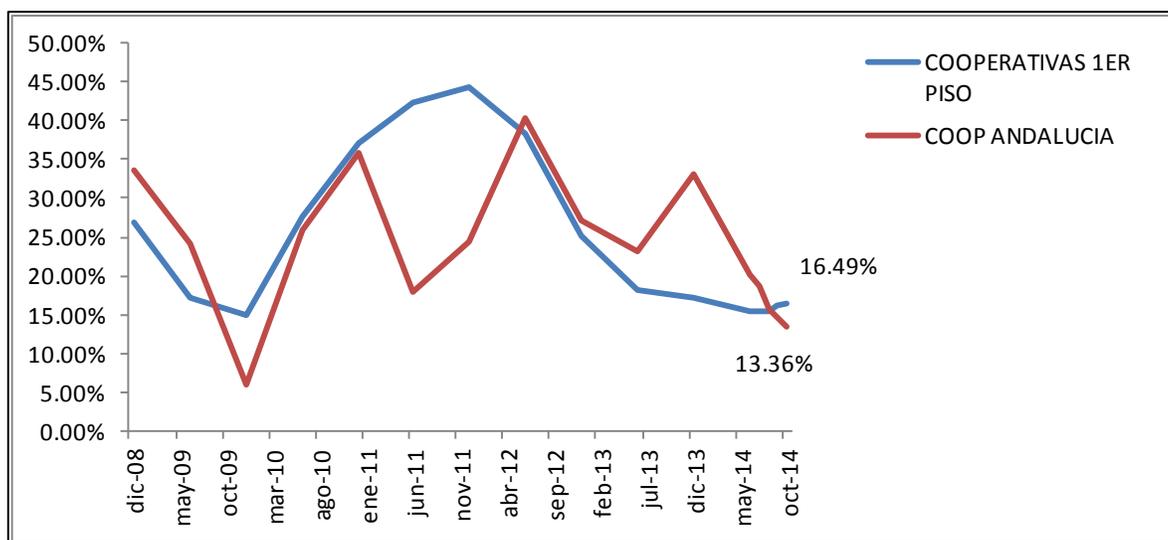


Gráfico No. 10 Cartera Consumo
Fuente: Cooperativa Andalucía
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

VARIACIONES ANUALES CARTERA CONSUMO		
	COOPERATIVAS 1ER PISO	COOP ANDALUCIA
dic-08	26,85%	33,69%
dic-09	14,96%	5,81%
dic-10	37,22%	35,87%
dic-11	44,46%	24,43%
dic-12	17,15%	33,12%
dic-13	13,68%	13,68%

VARIACIONES ANUALES ESPERADAS DE CARTERA CONSUMO			
	COOPERATIVAS 1ER PISO	COOP ANDALUCIA	
máximo	dic-14	42,6%	35,3%
esperado	dic-14	25,72%	24,43%
mínimo	dic-14	14,00%	7,77%

Tabla No. 6 Variación de la Cartera Consumo
Fuente: Cooperativa Andalucía
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

La variación anual de la cartera de microcrédito en octubre 2014 para la Cooperativa Andalucía fue de 16,26% %, mientras que el mercado fue de 14,06%.

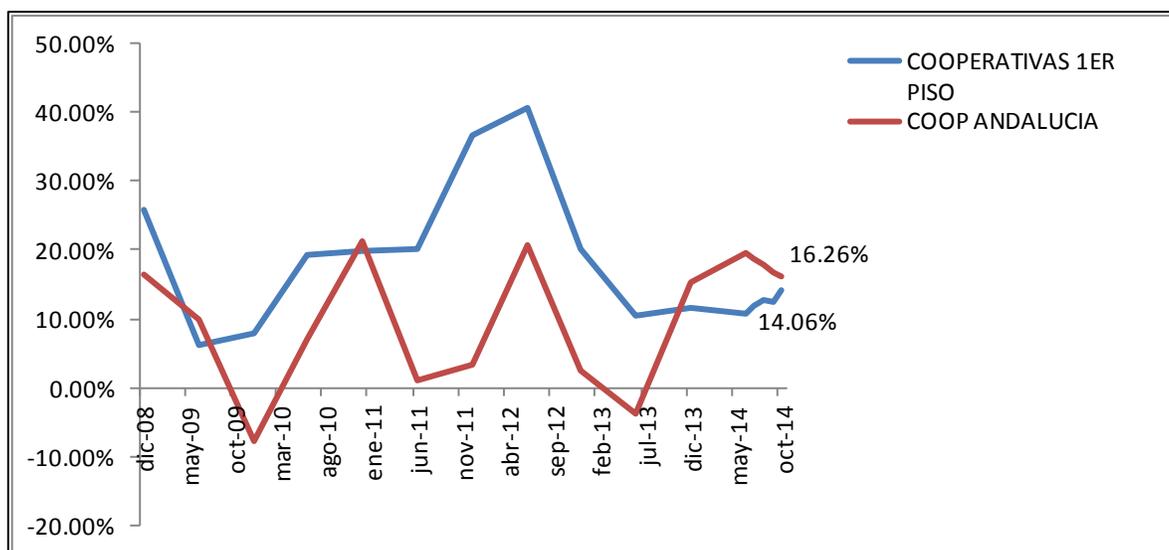


Gráfico No. 11 Cartera Microcrédito

Fuente: Cooperativa Andalucía

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

VARIACIONES ANUALES CARTERA MICRO		
	COOPERATIVAS 1ER PISO	COOP ANDALUCIA
dic-08	25,87%	16,40%
dic-09	7,81%	-7,74%
dic-10	19,95%	21,30%
dic-11	36,74%	3,32%
dic-12	11,59%	15,41%
dic-13	13,68%	13,68%

VARIACIONES ANUALES ESPERADAS DE CARTERA MICRO			
		COOPERATIVAS 1ER PISO	COOP ANDALUCIA
máximo	dic-14	34,0%	20,1%
esperado	dic-14	19,27%	10,39%
mínimo	dic-14	8,76%	-4,98%

Tabla No. 7 Variación de la Cartera Microcrédito

Fuente: Cooperativa Andalucía

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

La variación anual de la cartera de vivienda en octubre 2014 para la Cooperativa Andalucía fue de 13,48%, mientras que la del mercado fue de 12,45%.

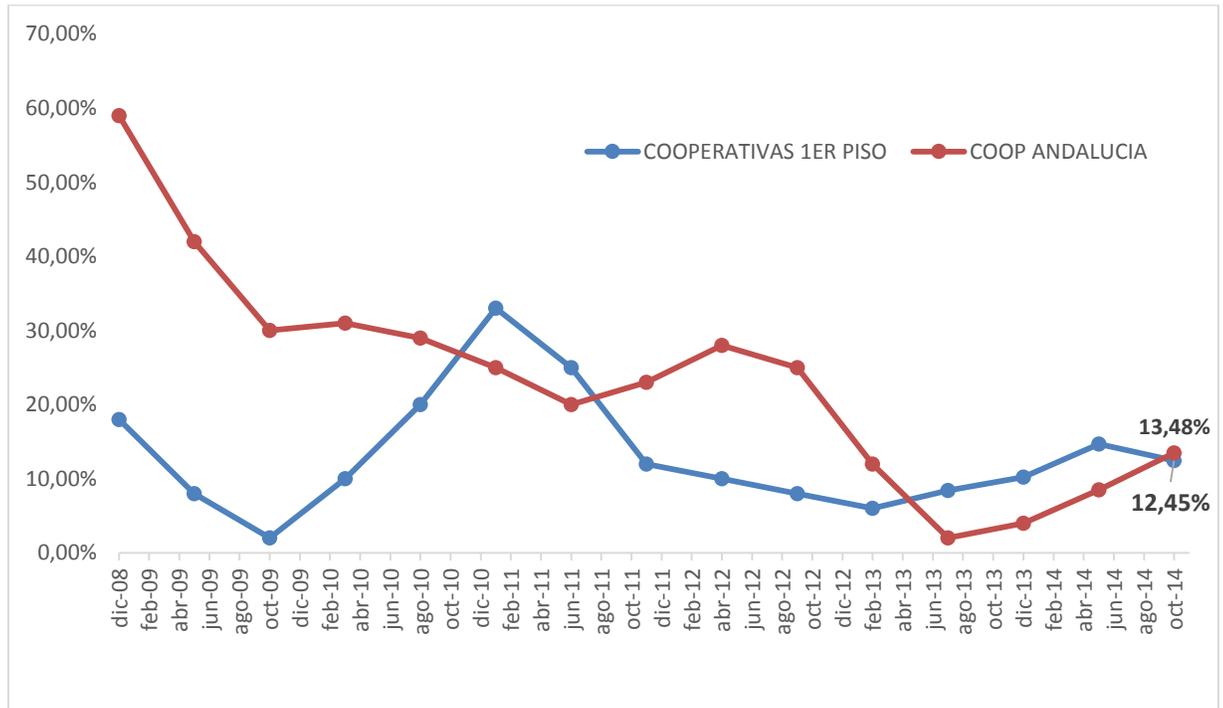


Gráfico No. 12 Cartera de Vivienda
Fuente: Cooperativa Andalucía
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

VARIACIONES ANUALES CARTERA VIVIENDA		
	COOPERATIVAS 1ER PISO	COOP ANDALUCIA
dic-08	17,00%	57,96%
dic-09	1,13%	29,74%
dic-10	34,09%	26,46%
dic-11	15,26%	23,91%
dic-12	1,88%	2,51%
dic-13	13,68%	13,68%

VARIACIONES ANUALES ESPERADAS DE CARTERA VIVIENDA		
	COOPERATIVAS 1ER PISO	COOP ANDALUCIA
máximo	dic-14	29,8%
esperado	dic-14	13,84%
mínimo	dic-14	1,31%

Tabla No. 8 Variación de la Cartera Vivienda
Fuente: Cooperativa Andalucía
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Según los resultados obtenidos de los distintos productos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., que son de Consumo, Vivienda y Microcrédito frente a resultados del mercado es alentador ya que su comportamiento en algunos casos es superior o igual al del mercado, en lo que respecta a las Variaciones de Cartera bruta de socios tiene un resultado de 26,53% mayor al que obtuvo el mercado que fue del 13,68% lo que nos indica que hubo mucha más captación de clientes, en la de Consumo un crecimiento de un 16,49% que fue superior a la de mercado con un 13,36% es decir hubo una mayor otorgación de créditos de consumo ; en la de Microcrédito un crecimiento de 16,26% y la del mercado 14,06% es decir se entregó más microcrédito a los pequeños inversionistas y en el de Vivienda un crecimiento del 13,48% frente al mercado que fue de 12,45% y todo ello se ve reflejado en las cifras del Balance General de US \$131.897 (millones de dólares) en el cierre del año 2013 y US \$149.168,60 (millones de dólares) al cierre del ejercicio fiscal del 2014, lo que indica los buenos resultados que tiene la Cooperativa y que son un referente del sistema cooperativista.

CAPÍTULO V

5. PLAN DE MARKETING DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDALUCÍA” LTDA.

5.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR

Uno de los componentes más importantes dentro de la economía es el sistema financiero, el cual permite llevar el ahorro hacia la inversión, es por ello que el sistema financiero de un país tiene un papel significativo en la vida económica del mismo, puesto que se ha transformado en el pilar fundamental para la generación de la riqueza, es por esta razón que los entes económicos se han apoyado en las diversas instituciones financieras para la obtención de capital de trabajo, la expansión productiva y la infraestructura.

Después de la crisis financiera, el sistema financiero empezó a presentar indicios de recuperación en cuanto a su rentabilidad, solvencia y vulnerabilidad ante problemas externos. Sin embargo el sistema financiero aunque siendo de una economía pequeña y dolarizada, tiene enfrente muchos desafíos para ayudar a su fortalecimiento.

El desafío en el ámbito financiero ecuatoriano está dado por el hecho de profundizar los servicios financieros, aumentar la eficiencia del sistema, el fortificar la supervisión bancaria y el mejoramiento en el manejo de riesgo de liquidez y de seguro de los depósitos.

Se puede afirmar que en general, el sistema financiero ecuatoriano indica claras señales de estabilidad, para enfrentarse a los retos del año 2015, el cual se muestra desafiante para las economías a nivel mundial, pero de manera especial para los hogares y las empresas ecuatorianas que tienen puestas sus esperanzas en el sector económico financiero.

5.1.1. Macroentorno

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador define a un sistema financiero como “*el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y por otro, prestarlo a los demandantes de recursos*”²⁸.

El mercado financiero es muy competitivo y cambiante, por lo que necesita tener consigo nuevos desafíos y una mejor y diversificada cartera de productos y servicios para distinguirse de las demás entidades del sistema, esto porque los productos y servicios que se ofrecen en el mercado son los mismos y el único factor que los diferencia es la calidad.

Es por ello la importancia de conocer las tendencias y prioridades del consumidor financiero y sus necesidades frente a los productos y servicios financieros.

El artículo 30 de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado establece que los Bancos, Mutualistas, Cooperativas de Ahorro y Crédito y las Sociedades Financieras son reguladas por el Banco Central del Ecuador.

²⁸ Superintendencia de Bancos y Seguros

A continuación algunas Consideraciones de la Situación Macroeconómica Ecuatoriana con resultados del ente regulador Banco Central del Ecuador.

Consideraciones de la Situación Macroeconómica Ecuatoriana.-

En el tercer trimestre de 2014, Ecuador mantiene la tendencia de crecimiento económico, con un resultado positivo de 3.4% en variación inter-anual (t/t-4) y en 1.1% en relación al trimestre anterior (t/t-1), lo que ubicó al PIB (a precios constantes) en USD 17,542 millones

PRODUCTO INTERNO BRUTO - PIB

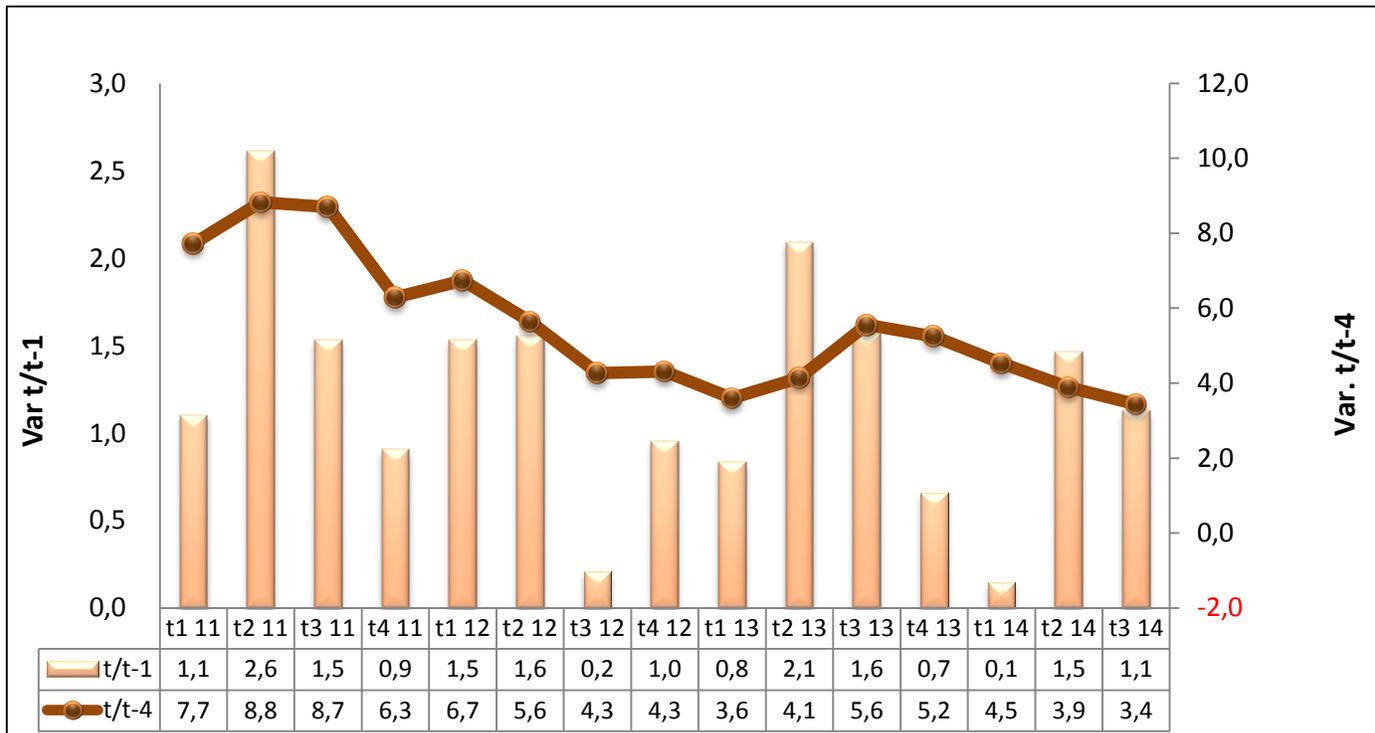


Gráfico No. 13 Producto Interno Bruto -PIB.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Ecuador estuvo entre el grupo de países con mayor crecimiento de América Latina en el tercer trimestre de 2014 al analizar las tasas de variación inter-anual.

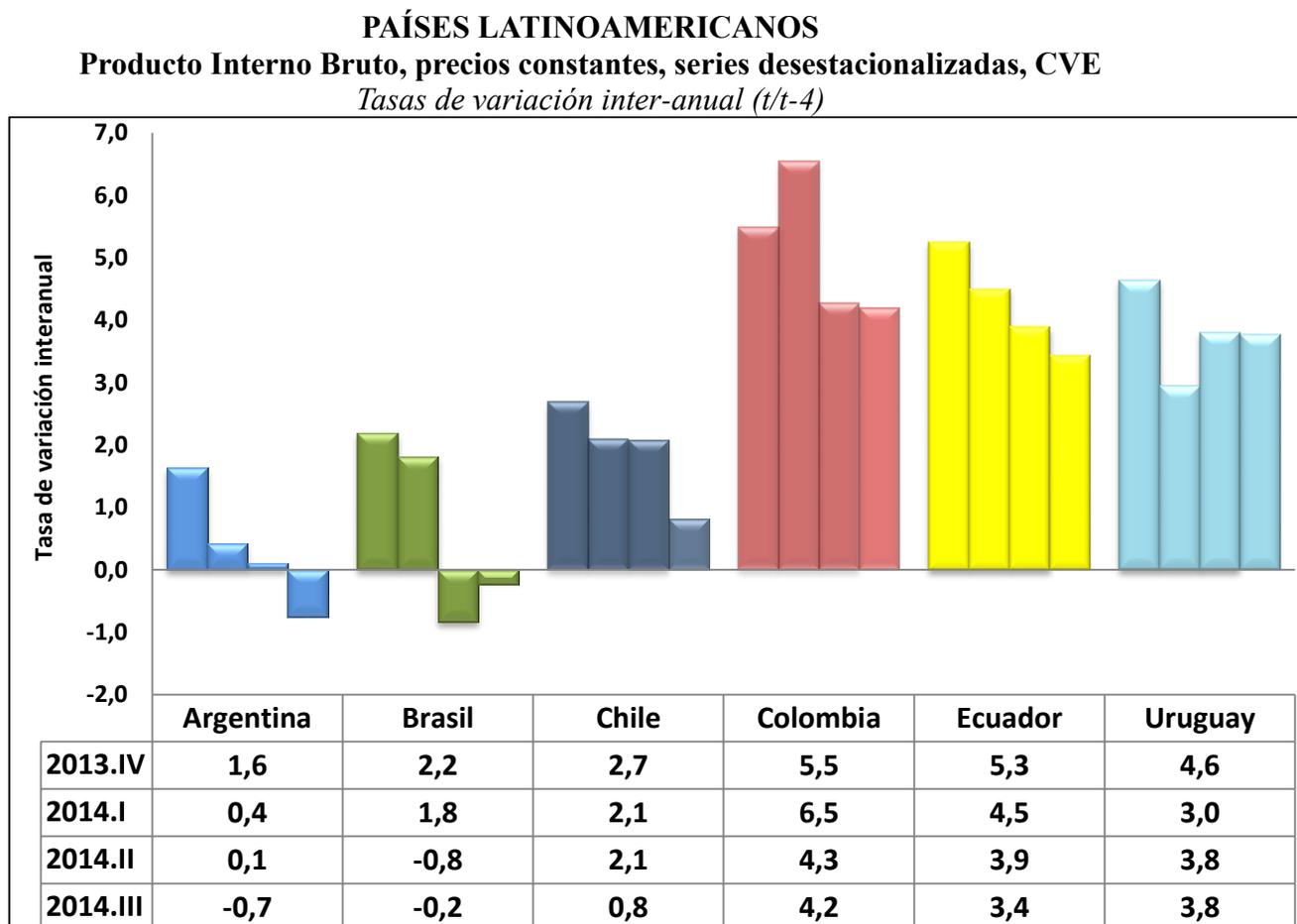


Gráfico No. 14 Crecimiento PIB Latinoamérica
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

El crecimiento en el país en el 2014 fue impulsado principalmente por el sector no petrolero. En el tercer trimestre de 2014, el crecimiento (t/t-1) del PIB fue de 1.1%; explicado por el comportamiento del VAB Petrolero que registra un decrecimiento de -1.7% y el aumento del VAB No Petrolero en 1.4%.

VAB PETROLERO* Y NO PETROLERO
precios constantes de 2007, tasas de variación trimestral t/t-1

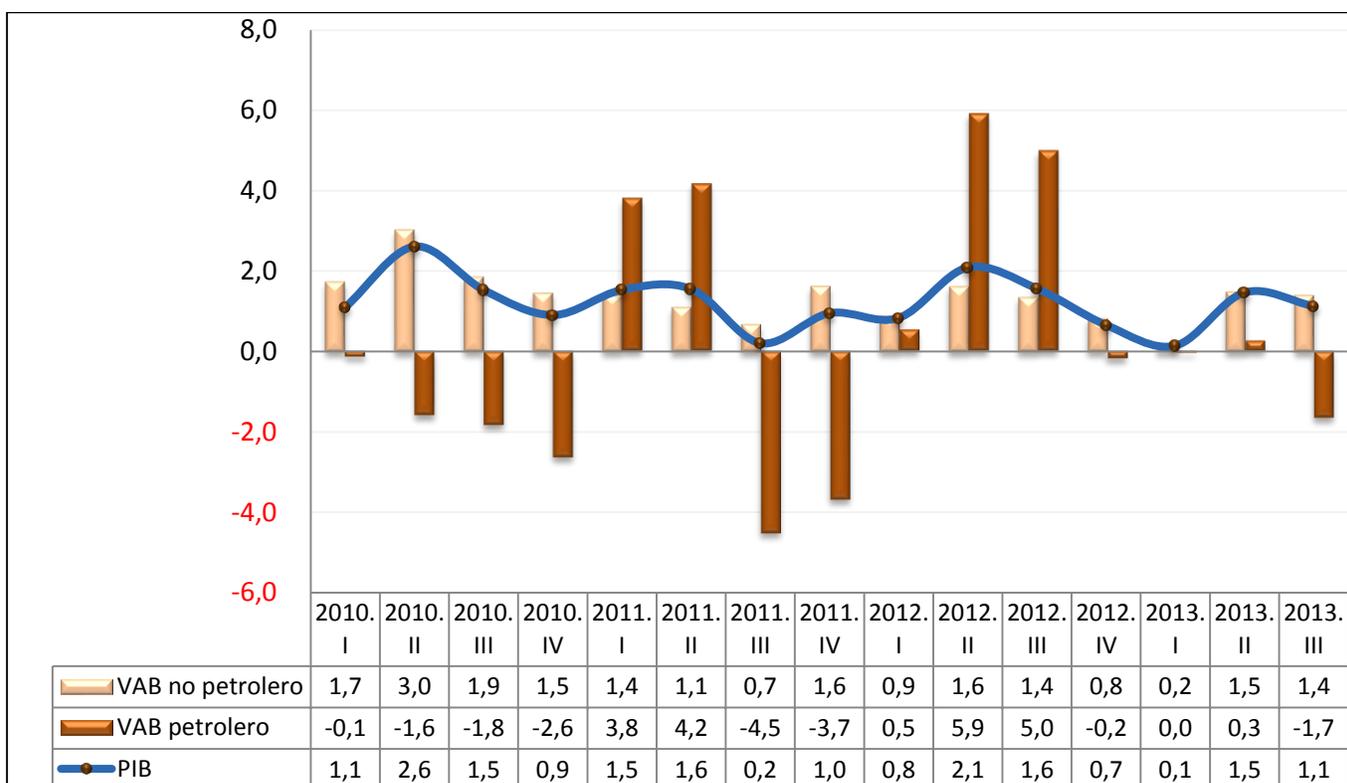


Gráfico No. 15 Ecuador Crecimiento Industrias Petroleras y No Petrolero

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

En el tercer trimestre de 2014, las variables que contribuyeron en mayor medida a la evolución económica inter-anual (t/t-4) del PIB (3.4%), fueron: el Gasto de Consumo Final de los Hogares, 2.68; la Formación Bruta de Capital Fijo, 1.54; y las Exportaciones, 1.03. Las importaciones contribuyeron (con signo negativo) en 1.72

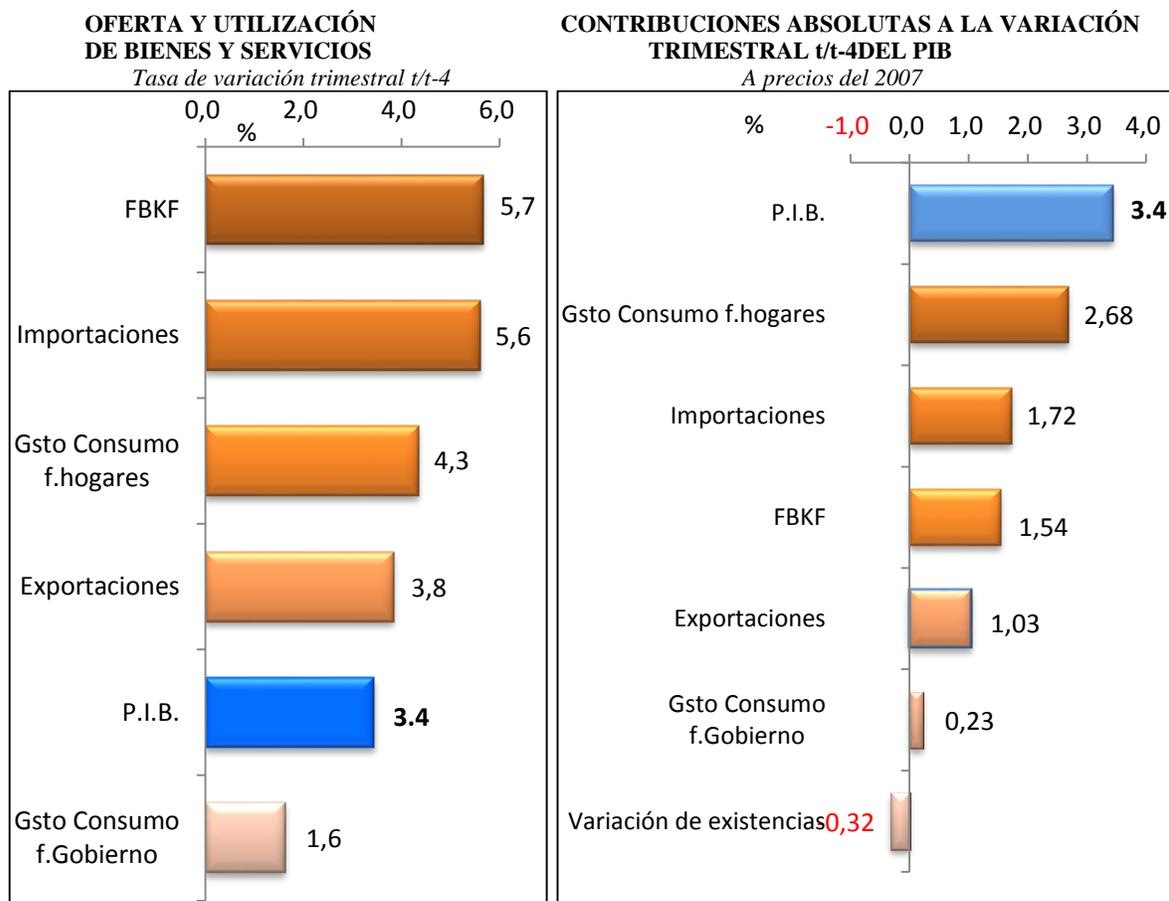


Gráfico No. 16 Componentes del PIB tercer trimestre 2014

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

En cuanto a la variación inter-anual del PIB (3.4%), las actividades que presentaron mayor contribución fueron: Construcción, 0.90%; Actividades profesionales, técnicas y administrativas, 0.58%; y, Petróleo y minas, 0.57%.

TASAS DE VARIACIÓN t/t-4 POR INDUSTRIA

CONTRIBUCIONES AL CRECIMIENTO t/t-4

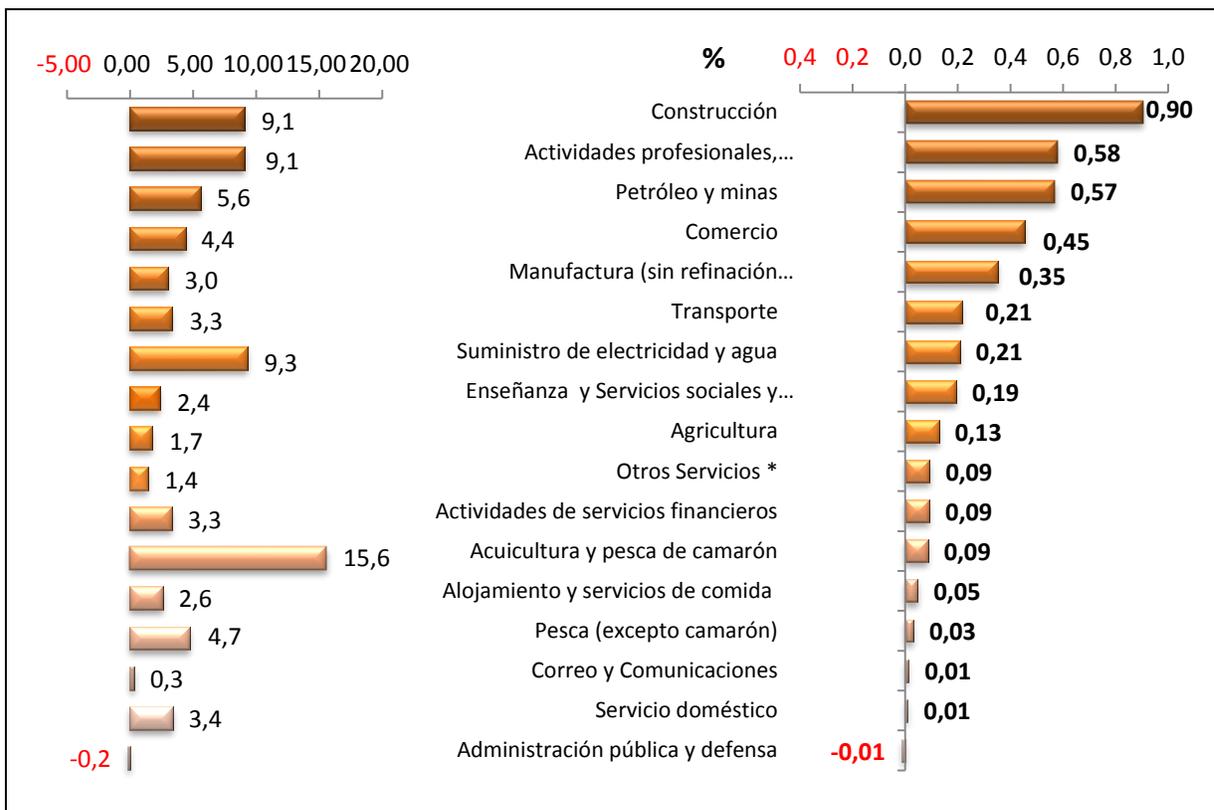


Gráfico No. 17 Contribuciones al crecimiento por actividad económica

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Por otro lado al analizar los precios de petróleo, el West Texas Intermediate (WTI) en enero de 2014 alcanzó un valor promedio de 47.3 USD/barril, mostrando una baja en su precio de -50.2% con relación a similar mes del 2014: En el mismo mes y año, los precios del crudo Oriente y Napo también registran un decrecimiento de -53.4% y -57.3% en su orden con relación a enero de 2014.

PRECIOS DE LOS CRUDOS ORIENTE, NAPO Y WTI
USD/ barril

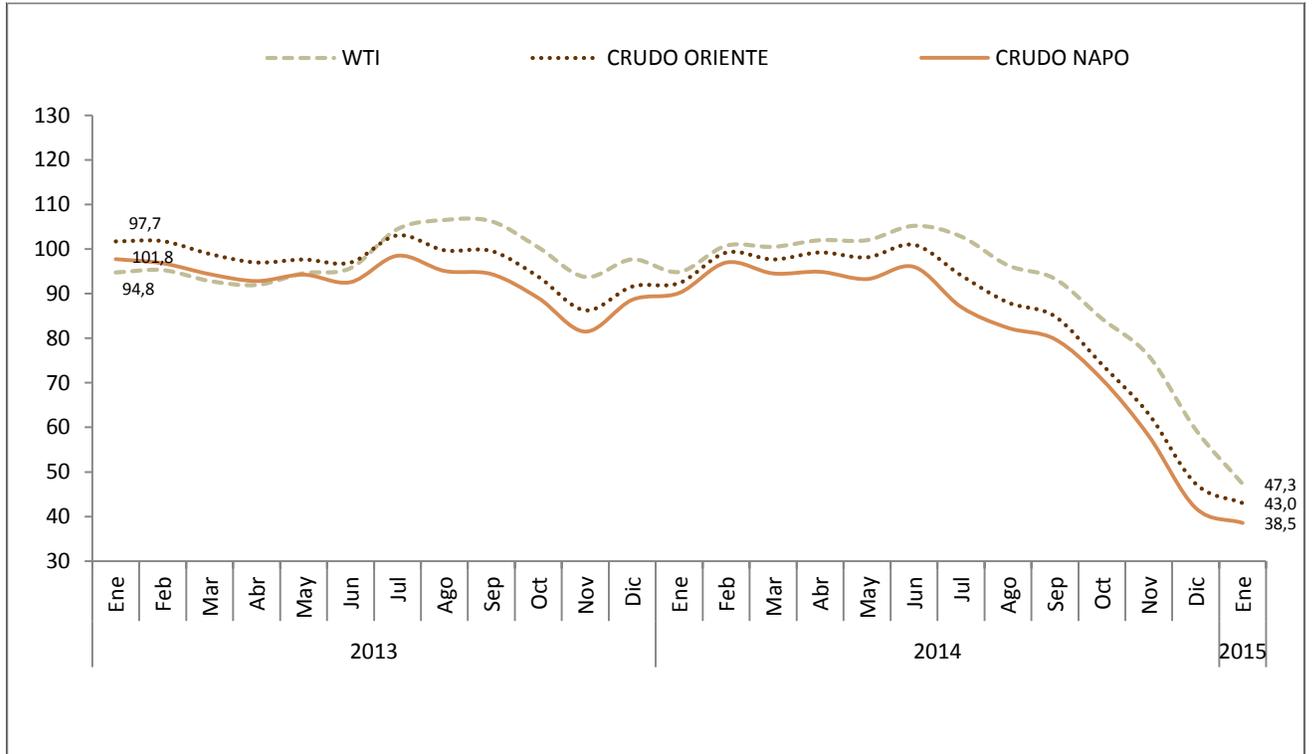


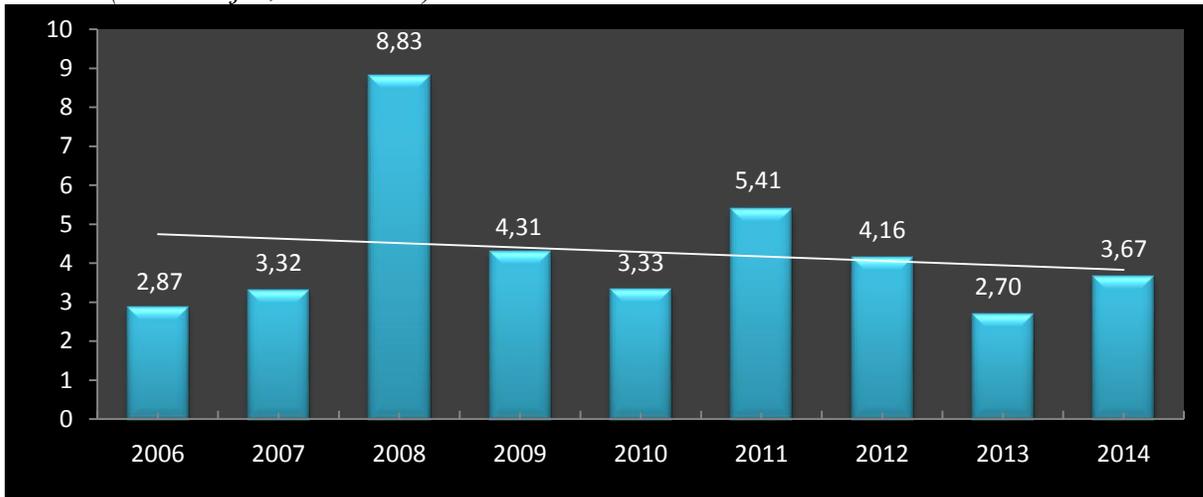
Gráfico No. 18 Precios de los crudos Oriente, Napo y WTI (USD/Barril)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

De otro lado, la inflación anual de febrero de 2015 se ubicó en 4.05%, porcentaje superior al de igual mes del 2014 (2.85%).

INFLACIÓN ANUAL A DICIEMBRE DE CADA AÑO
(Porcentajes, 2006-2014)



En febrero de 2015, de un grupo de 17 países analizados*, en su mayoría de América Latina, Ecuador se ubicó por debajo del promedio.

INFLACIÓN INTERNACIONAL
(Porcentajes febrero 2015)

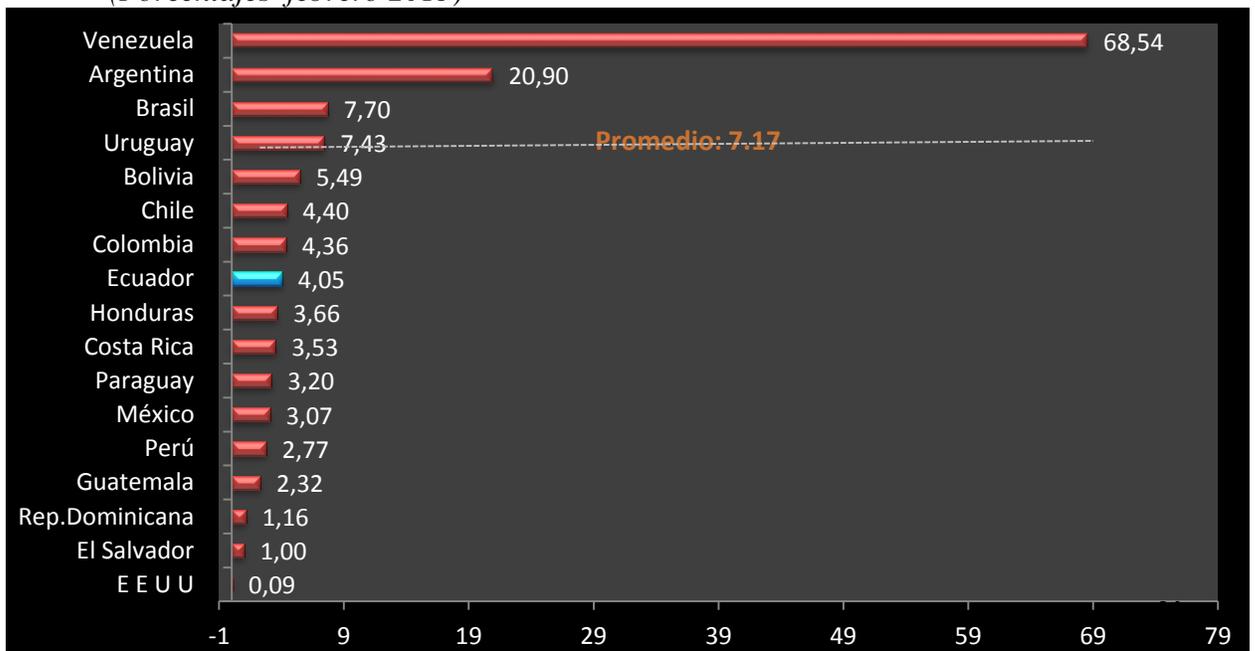


Gráfico No. 19 Inflación Anual
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Por divisiones de consumo, 5 agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, siendo los mayores porcentajes los de *Bienes y Servicios Diversos*; *Bebidas Alcohólicas, tabaco y estupefacientes* y; por el contrario, en las *Comunicaciones* se registró deflación.

INFLACIÓN ANUAL DEL IPC Y POR DIVISIONES DE CONSUMO
(Porcentajes, 2014-2015)

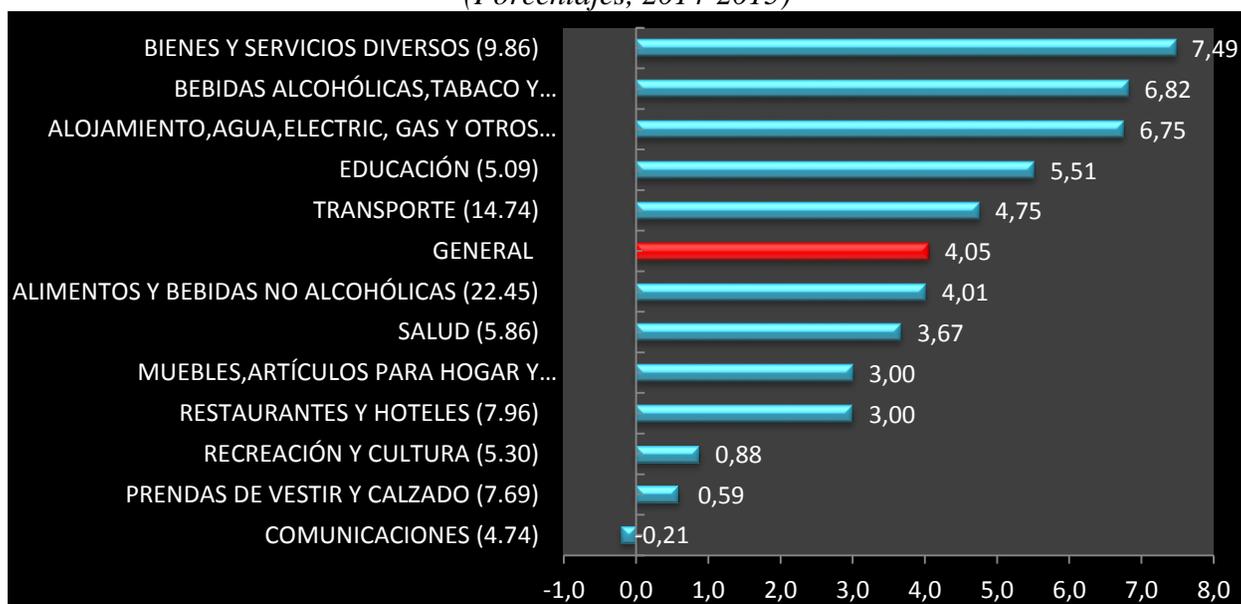


Gráfico No. 20 Inflación Anual del Índice de Precios al Consumidor

Fuente: INEC

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

En el tercer trimestre de 2014, el saldo neto de la Inversión Extranjera Directa (IED) fue de USD 135.5 millones, esto es, USD 28.0 millones menos que el trimestre anterior (USD 163.5 millones) y USD 19.2 millones más que el tercer trimestre de 2013 (USD 116.3 millones). Las ramas de actividad en donde más se ha invertido son: *Comercio y Explotación de Minas y Canteras*.

INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA, 2008.I – 2014.III

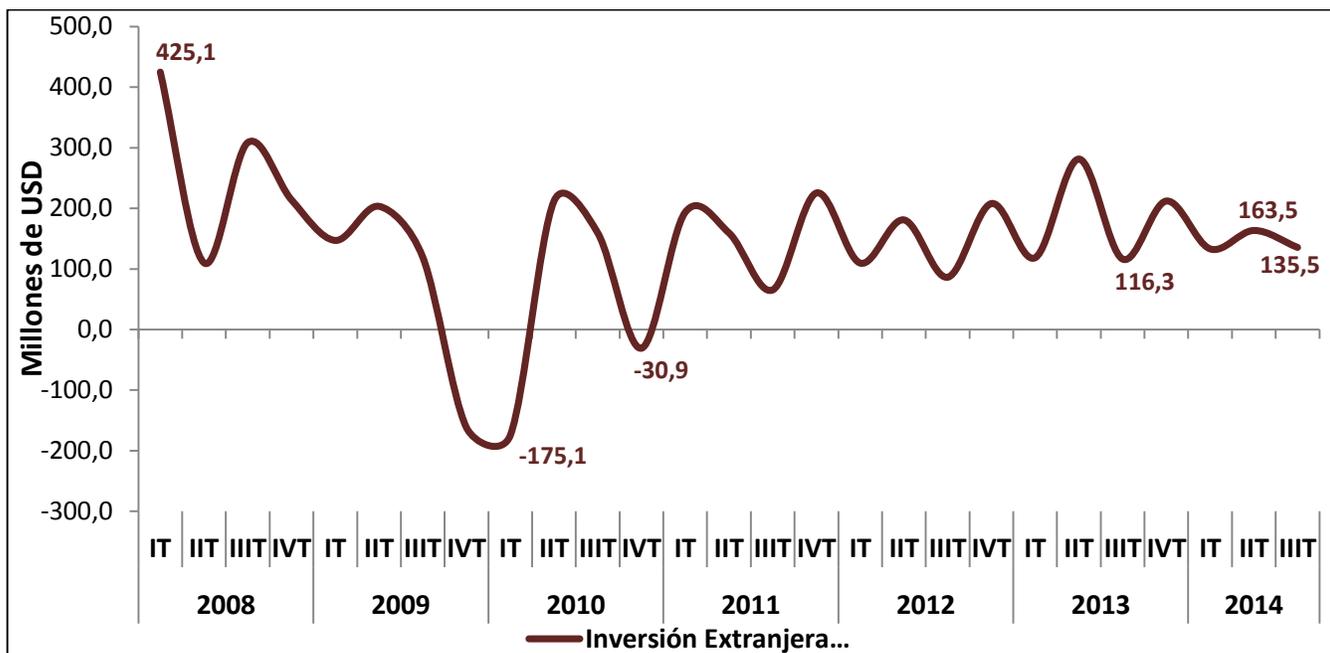


Gráfico No. 21 Inversión Extranjera Directa
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Los mayores flujos de IED, durante el tercer trimestre de 2014, se canalizaron principalmente hacia *Comercio* (USD 67.6 millones) *Explotación Minas y Canteras* (USD 48.8 millones), *Industria Manufacturera* (USD 10.1 millones) y *Servicios Comunales, Sociales y Personales* (USD 9.4 millones).

IED POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2010.I-2014.III

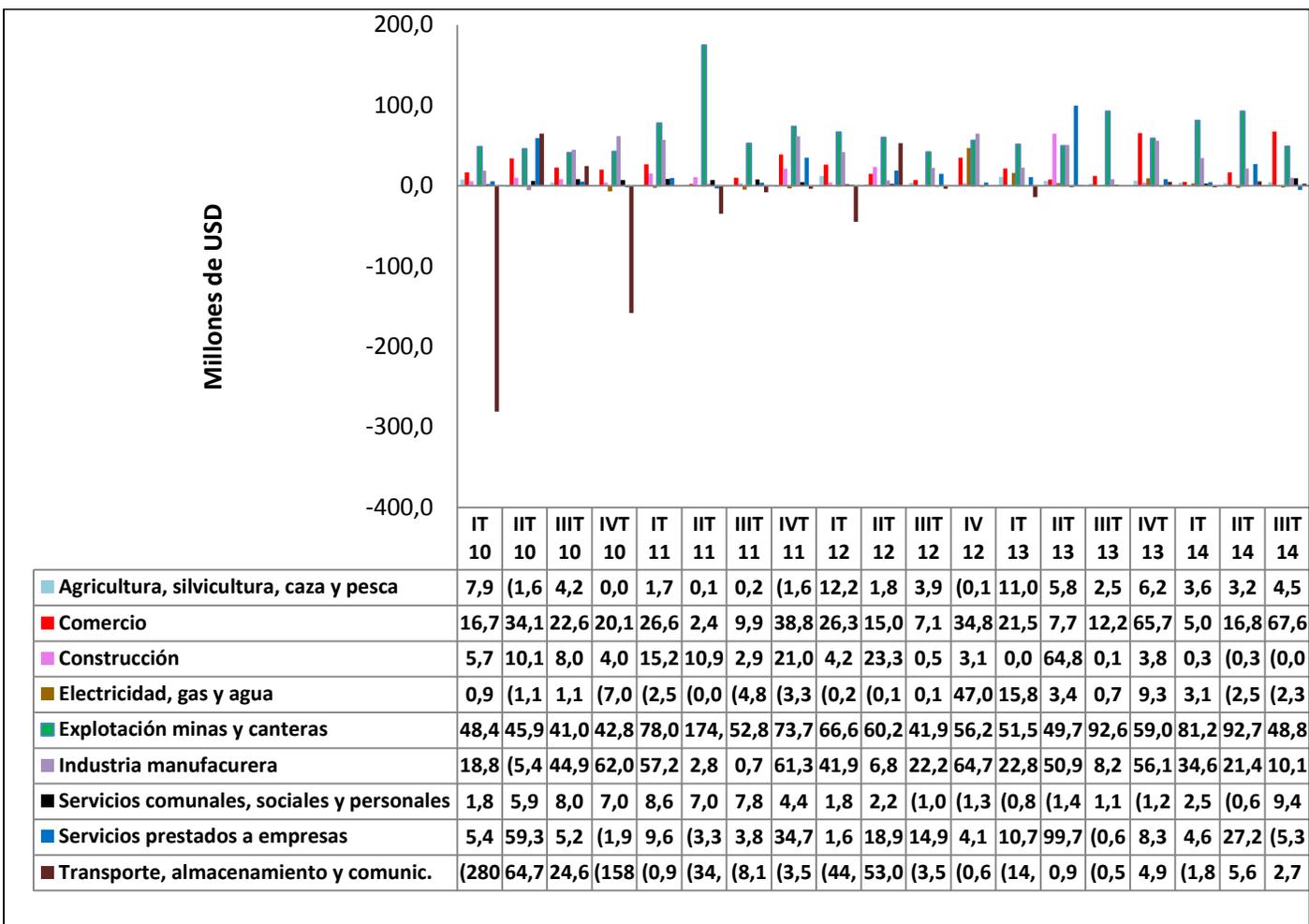


Gráfico No. 22 Inversión Extranjera Directa por Rama

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

De acuerdo a las estadísticas financieras, se tiene que en febrero de 2015 la liquidez total fue de USD 39,055.8 millones, de la cual las especies monetarias representan el 23.9%, mientras que la oferta monetaria alcanzó USD 17,848.4 millones.

OFERTA MONETARIA (M1) Y LIQUIDEZ TOTAL (M2)
(Millones de USD, 2000-2015)

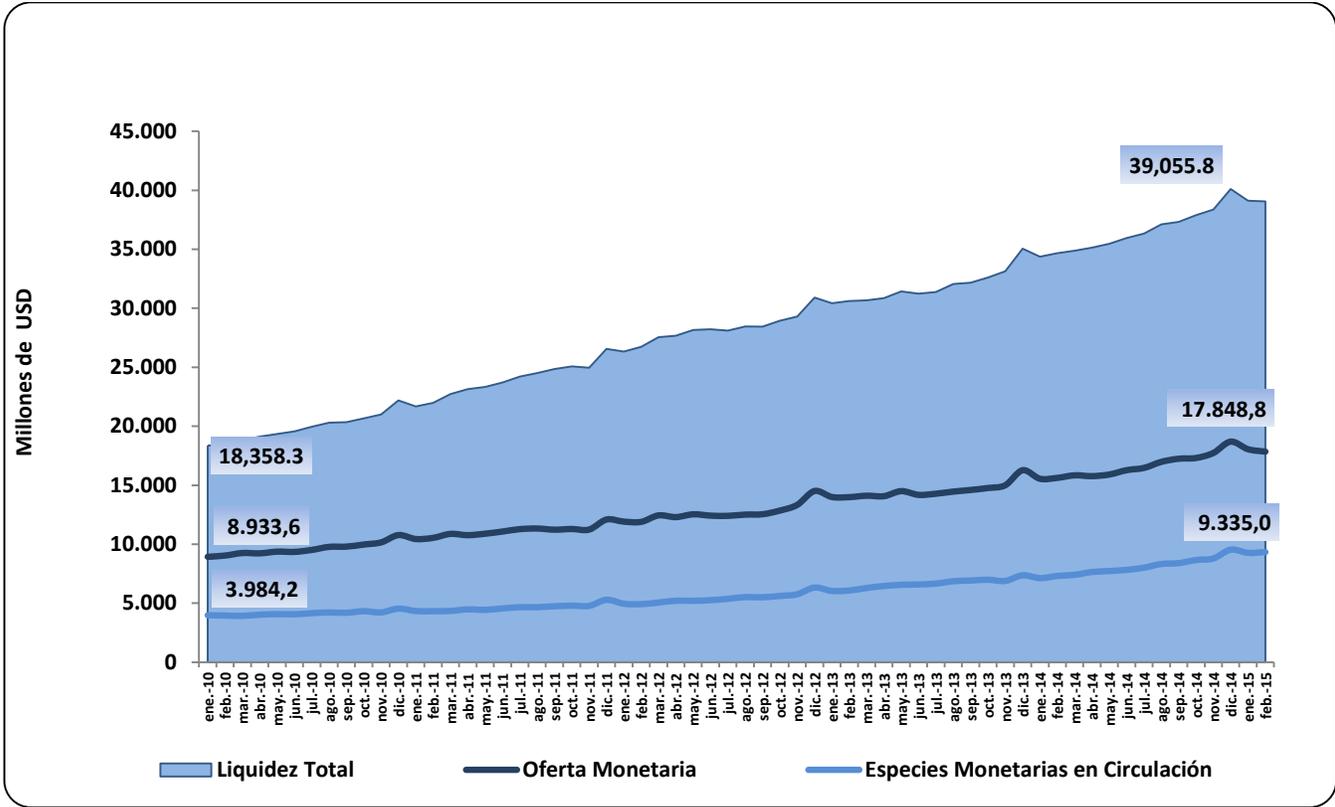


Gráfico No. 23 Oferta Monetaria
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

La cartera por vencer del Sistema Financiero al sector privado (empresas y hogares) en diciembre 2014 fue de USD 25,640.8 millones (25.4% del PIB*).

CARTERA POR VENCER DEL SISTEMA FINANCIERO

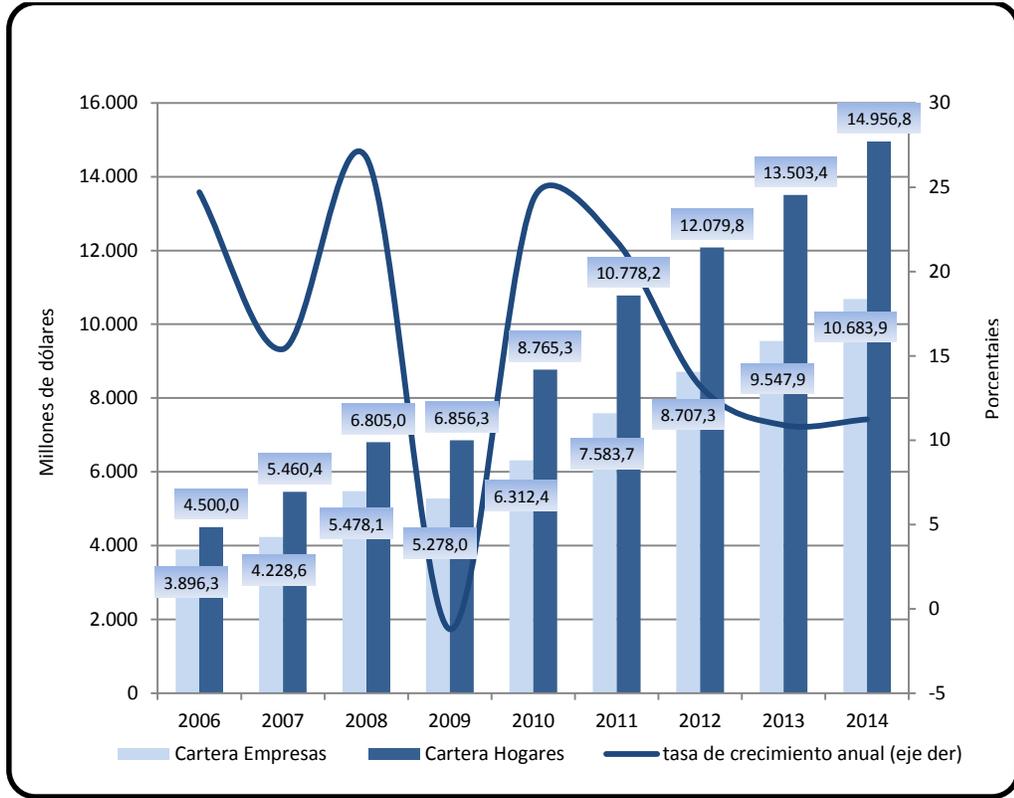


Gráfico No. 24 Cartera por vencer sistema financiero
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Los depósitos de empresas y hogares en el Sistema Financiero alcanzaron en febrero de 2015 USD 29,465.7 millones (27.1% del PIB*). La tasa de crecimiento anual fue 8.6% en este mes.

CAPTACIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

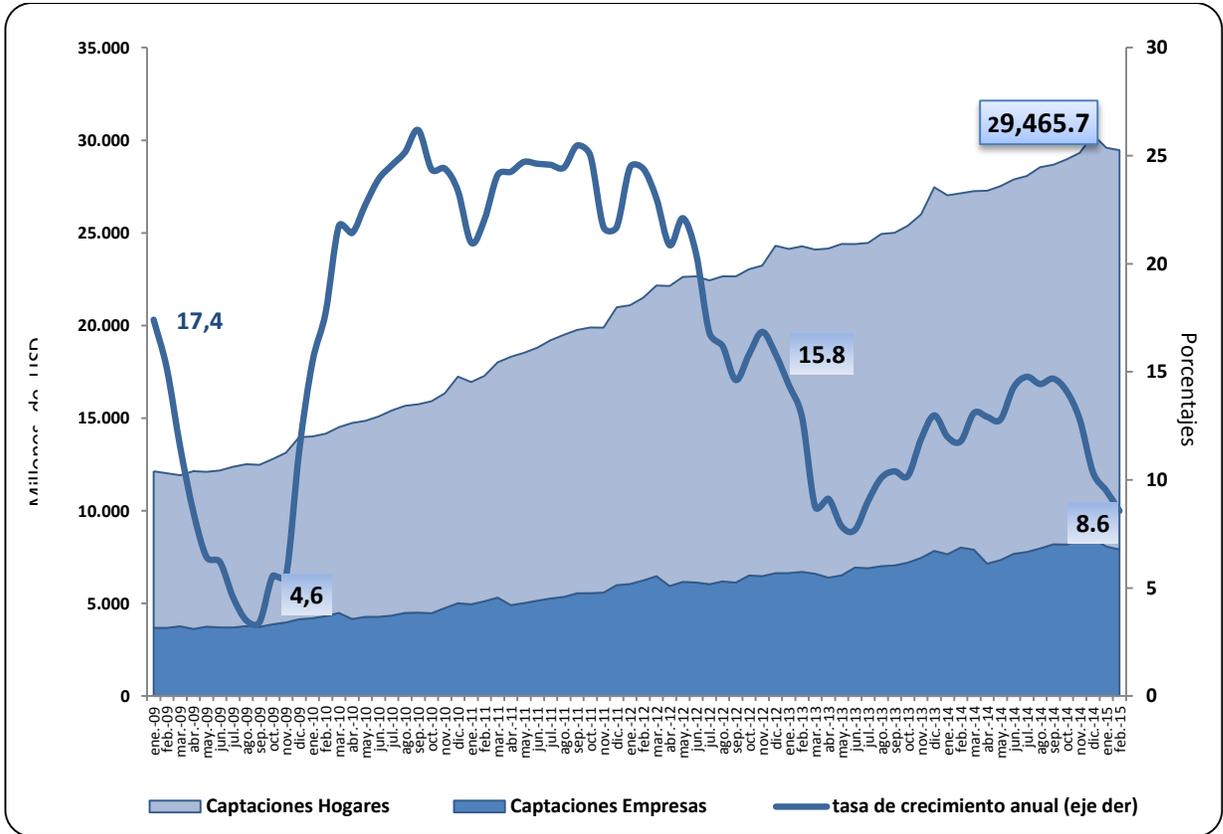


Gráfico No. 25 Captaciones Financieras
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

En febrero de 2015 el volumen de crédito total otorgado por el sistema financiero privado fue USD 2,027.9 millones, lo que representó una disminución de USD 319.1 millones con respecto a enero de 2015, equivalente a una variación mensual de 17.19% y anual de 3.69%.



Gráfico No. 26 Volumen de Crédito
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

La tasa activa máxima del segmento de consumo pasó de 18.92% a 16.30% en febrero de 2010. La tasa activa máxima del segmento del microcrédito minorista disminuyó de 33.90% a 30.50% en mayo de 2010 y la del segmento del microcrédito de acumulación simple se redujo de 33.30% a 27.50% en mayo de 2010.

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima					Tasa Referencial		Diferencia Sep 07 - Mar 15			
	sep-07	jul-09	feb-10	may-10	mar-15	sep-07	mar-15	Máxima	Ref.		
Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	9.33	10.82	7.41	-	4.70	-	3.41
Productivo Empresarial (1)	n.d	10.21	10.21	10.21	10.21	n.d.	9.48	-	-	-	-
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83	11.83	14.17	11.10	-	8.28	-	3.07
Consumo (2)	24.56	18.92	16.30	16.30	16.30	17.82	15.98	-	8.26	-	1.84
Consumo Minorista (3)	37.27	-	-	-	-	25.92	-	-	-	-	-
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33	11.33	11.50	10.77	-	3.44	-	0.73
Microcrédito Minorista (4)	45.93	33.90	33.90	30.50	30.50	40.69	29.35	-	15.43	-	11.34
Microcrédito Acum. Simple (5)	43.85	33.30	33.30	27.50	27.50	31.41	25.26	-	16.35	-	6.15
Microcrédito Acum. Ampliada (6)	30.30	25.50	25.50	25.50	25.50	23.06	23.80	-	4.80	-	0.74

(1) Segmento creado a partir de 18 junio 2009.

(2) Reducción de Tasa Máxima febrero 2010 de 18.92% a 16.30%

(3) Segmento unificado con el segmento Consumo Minorista a partir de 18 junio 2009

(4) Reducción de Tasa Máxima mayo 2010 de 33.90% a 30.50%. Cambio en los rangos de crédito, segmento Microcrédito Minorista de USD 600 a USD 3,000 (junio 2009)

(5) Reducción de Tasa Máxima mayo de 2010 de 33.30% a 27.50%. Cambio en los rangos de crédito Microcrédito Acum Simple de (USD 600 a USD 8,500) a (USD 3,000 a USD 10,000) (junio 2009)

(6) Cambios en los rangos de crédito Microcrédito Acum Ampliada pasó de > USD 8,500 a > USD 10 mil

Tabla No. 9 Tasas de Interés
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

La falta de inversión privada, las dificultades para cubrir el financiamiento público y la caída del precio del petróleo el cual se dio en el segundo semestre del 2.014, han creado una posición en la que es difícil tener los niveles de crecimiento de años anteriores.

La situación ha originado un crecimiento del endeudamiento público, si bien puede seguir siendo llevadero comparado con otros países de la región. Es imprescindible conseguir fuentes de financiamiento que nos permitan cubrir las necesidades fiscales y el déficit fiscal.

Los resultados para el año 2015 dependerán de algunos factores como un moderado precio de los productos primarios, del impacto en la disminución del precio del petróleo y de la necesidad de importación de derivados de petróleo.

Entorno Sociocultural:

El desarrollo social posee entre sus diversos factores el progreso del capital humano y del capital social, lo que nos indica que existe un desarrollo en los ámbitos económico, social y cultural, el progreso y la formación de grupos e instituciones con el único fin de alcanzar el bienestar social.

Es por ello, que hoy en día se practica este tipo de conceptos en las áreas de talento humano de las instituciones, con el fin de ayudar al progreso de sus colaboradores. Mediante estudios realizados por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo) se ha llevado a cabo distintos estudios estadísticos, los cuales fueron clasificados por educación, demografía, censo de población y vivienda, estadísticas de salud entre otros.

Con ello se puede tener una idea de cómo se encuentra el comportamiento de la Sociedad Ecuatoriana y a partir de ello, poder saber cuáles son las diversas necesidades que tiene la población y con estos estudios tomar acciones relevantes en favor de la comunidad.

Entorno Tecnológico:

Marketing interactivo

Como se conoce los anuncios tipo banners o displays son los preferidos dentro del mundo digital, la tendencia indica que la efectividad de este tipo de anuncios se radica principalmente en el objetivo, esto quiere decir que si se quiere la exposición de marca, está correcto, pero hasta cierto punto ya que el reto está más enfocado con la interacción con los usuarios.

Si se habla de interacción o de marketing interactivo, se habla de la capacidad que tiene la marca para provocar un diálogo, para generar reacciones y hasta para poner en la mesa del debate un asunto que despierte el interés no sólo en nuestra audiencia, sino de la mayor cantidad de usuarios posibles.

Los recursos como son los call to action (CTA) o llamada de acción que es un botón que se encuentra en diferentes páginas web, el mismo que ayuda a la atracción de clientes potenciales, o los tan populares contenidos de newsjacking que es el arte de aprovechar las noticias actuales a la marca, son fundamentales para interactuar con el target.

El Greenmarketing

La realidad actual en la que se encuentra el planeta con la contaminación y deforestación exige un cambio total en las prácticas cotidianas, en varios ámbitos se ha insistido por un cambio urgente para que se respete la naturaleza y que se olvide cualquier práctica que provoque el desperdicio de los recursos naturales, incluso la mercadotecnia ha encontrado la forma de incluirse en esta tendencia verde con la creación del green marketing, o marketing ecológico.

The Green Marketing Company define como las *“actividades promocionales orientadas a tomar ventaja de los cambios de actitud de un consumidor sobre una marca. Estos cambios son influenciados por políticas y prácticas que afectan la calidad del medio ambiente, y reflejan el nivel de su preocupación por la comunidad”*.

La cooperativa para ir de la mano con la tendencia ecológica mundial, debe tratar de optimizar sus recursos, en este caso el uso excesivo de papel, para lo cual se propone ir sustituyendo las impresiones por el envío de correos electrónicos, así mismo se debe ahorrar energía eléctrica apagando luces no necesarias y finalmente, la separación de la basura para posterior reciclaje, esto pensando en el bienestar ambiental.

Entorno Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., se encuentra regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Hasta el año 2012 las cooperativas

de ahorro y crédito estaban vigiladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, sin embargo se creó esta nueva institución para brindar un mejor seguimiento.

De igual forma, el 12 de septiembre del 2014 entregó en vigencia el Código Orgánico Monetario y Financiero, cuyo objetivo es regular a todas las instituciones del sistema financiero.

El segmento en el que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., corresponde al segmento 1 de acuerdo a lo que consta en el Código Orgánico Monetario y Financiero, que dice en su artículo:

Artículo 477.- Capital social y segmentación. El capital social de las cooperativas de ahorro y crédito será determinado mediante regulación por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine. El segmento con mayores activos del sector financiero popular y solidario se define como segmento 1 e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80'000.000,00(ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América.) Dicho monto será actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del índice de precios al consumidor²⁹.

²⁹ Código Monetario, Registro Oficial No.322

SEGMENTO	ACTIVOS (USD)
1	Mayor a 80.000.000,00
2	Mayor a 20.000.000,00 hasta 80.000.000,00
3	Mayor a 5.000.000,00 hasta 20.000.000,00
4	Mayor a 1.000.000,00 hasta 5.000.000,00
5	Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Tabla No. 10 Clasificación de Segmentos de Cooperativas

Fuente: Cooperativa Andalucía

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

5.1.2. Microentorno

El microentorno está configurado por el conjunto de factores presentes en el horizonte de la compañía, como son: la propia compañía, los clientes, competidores proveedores e intermediarios. Es por ello que en el microentorno se hace el estudio de los indicadores financieros de la Cooperativa Andalucía frente al de otras cooperativas de su mismo segmento.

El microentorno se encuentra conformado por las fuerzas que son cercanas a la empresa que influyen en la capacidad de satisfacción de clientes.

Para un mejor análisis del microentorno se empleó la teoría de las cinco fuerzas de Porter, las mismas que a continuación se detallan.



Gráfico No. 27 Las 5 fuerzas de Porter
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Nuevos Entrantes

Se refiere a la entrada de nuevas instituciones financieras en el mercado cooperativista, lo cual representa una amenaza permanente ya que si en el sector entran nuevas entidades financieras la competencia aumentará lo que provocará una disminución de los ingresos; si la compañía quiere mantener o aumentar la cuota de mercado se deberá realizar diferentes gastos como campañas publicitarias y planes de mercadeo.

Igualmente, existen barreras legales que afectan de una u otra manera a las cooperativas en el mercado, en este caso, las mismas están sujetas a normas y disposiciones dadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, así como al Código Orgánico Monetario y Financiero.

Proveedores

Dentro de los Proveedores que brindan un servicio a las cooperativas de ahorro y crédito, se encuentran las auditorías externas y las calificadoras de riesgo.

Según el Código Monetario y Financiero indica sobre la obligación de contratación de los servicios de firmas de auditoría externa para los entes financieros como dice en su artículo:

Artículo 455.- Auditorías. Las cooperativas de ahorro y crédito contarán con auditores interno y externo cuando sus activos superen USD 5'000.000,00 (cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América). Este valor se ajustará anualmente conforme al índice de precios al consumidor³⁰.

Las cooperativas de ahorro y crédito deben contratar una firma de auditoría externa calificada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria por cada ejercicio económico.

³⁰ Código Orgánico Monetario y Financiero

Igualmente se debe contratar los servicios de una firma de calificación de riesgos, según la normativa dada por la Superintendencia de Bancos y Seguros en la **Sección I.- Instituciones Sujetas a la Calificación de Riesgos** en su artículo dice:

ARTICULO 1.- Las instituciones del sistema financiero, la sociedad controladora, las subsidiarias y afiliadas, en el país o en el exterior, por decisión del directorio, o del organismo que haga sus veces, están obligadas a contratar los servicios de firmas calificadoras de riesgo de prestigio internacional o asociadas con una firma de prestigio internacional, calificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros en las condiciones y con el alcance definido, las que cumplirán con sus funciones, sometidas al sigilo bancario³¹.

Proveedores de Tecnología

Una de las principales preocupaciones que tienen las instituciones financieras está encaminada al desarrollo de actividades orientadas al mejoramiento del parque tecnológico es por ello indispensable realizar importantes inversiones tecnológicas.

En este caso, la cooperativa cuenta con un sistema tecnológico adaptado a los requerimientos de los clientes y de acuerdo al mercado.

31

http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_XXI_cap_III.pdf

Además, existen los proveedores de materiales e insumos de oficina, los mismos que la empresa mantiene una relación estrecha obteniendo descuentos en compras al por mayor. Así mismo, se tiene como proveedores, las imprentas que se encargan de la impresión de los productos de la cooperativa como chequeras, libretas de ahorro, trípticos, entre otros.

Por otro lado, existen los proveedores de seguridad y vigilancia, que al momento este servicio está siendo brindado por la Compañía de Seguridad LAAR, la misma que ha demostrado responsabilidad y confianza hacia la empresa.

Competencia

Se refiere al conjunto de empresas o compañías que ofrecen productos o servicios similares y los comercializan igual al de una determinada empresa.

La competencia no representa solamente la rivalidad entre empresas que ofrecen los mismos productos y servicios, también representa a la competencia que ofrece productos o servicios diferenciados que se pueden sustituir a los que se ofrece, igualmente evalúa el ranking y posicionamiento de productos y servicios para tener una idea del lugar en el que se encuentra posicionado el producto o servicio de la empresa en el mercado.

La competencia que se da en el sector cooperativista se da con entidades del mismo segmento de mercado, con el afán de captar potenciales socios o clientes, que contribuyan

a mejorar la situación económica-financiera de la institución. El análisis de la competencia de la cooperativa se verá más adelante en el estudio de la oferta.

Clientes

El cliente es una persona empresa u organización que compra productos o servicios que necesita para satisfacer sus necesidades y por ende es el motivo principal de las compañías el fabricar, producir y comercializar productos y servicios acorde a sus necesidades.

Las empresas cuya finalidad sea la comercialización de bienes o servicios, cualquiera que sea su nivel de cobertura dentro del mercado, si vende al por mayor o menor, va a tener clientes especiales y casuales, pero lo que interesa es que esos clientes se conviertan en potenciales y cautivos compradores del producto o servicio, a largo plazo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Lda., mantiene una base muy sólida de clientes llegando a 127 mil socios. Los clientes son la base fundamental de toda institución y la fidelización de clientes es el reto que se debe tener.

Sustitutos

Los sustitutos son los productos o servicios que satisfacen de una misma manera o similar las necesidades de los clientes.

El cliente del sistema financiero no es tan fiel a la marca, ya que tiene sus cuentas financieras no solo en una entidad financiera sino en algunas, lo que hace que no tenga invertido su dinero únicamente en Cooperativas sino en Bancos o en Mutualistas, lo que hace que esto se convierta en una Amenaza, es por ello que la Cooperativa debe seguir innovando para captar nuevos y potenciales clientes.

5.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

El análisis de mercado consiste en el estudio de la oferta y demanda, en este caso de los servicios cooperativistas que existen en nuestro país. En el tiempo que tiene la institución en el mercado Cooperativista y Financiero, se ha ido diversificando los productos, lo que hace que la cartera de productos y servicios sea amplia e integral conforme a las necesidades y requerimientos del mercado meta.

5.2.1. Estudio de Oferta y análisis de la competencia

Según César Menéndez, la oferta *“es la cantidad de bienes o servicios que los productores o empresas están dispuestos a abastecer al mercado, a un determinado precio, durante un cierto período de tiempo”*³².

³² Menéndez César, Marketing Práctico, pág. 350, 1975

Se conoce que los clientes a los que se dirigen las cooperativas habitualmente tienen características diferentes a los clientes de instituciones bancarias, sea por crédito, ahorro o inversión; no se descarta la idea de que se tiene de clientes multi-target pero se tiene una amplia concentración de mercado de la clase media, por lo que se intenta ampliar el target mediante estrategias que permitan atraer la atención de un segmento medio y medio alto, los cuales centran su interés en el sistema financiero de la banca.

Los mercados están constituidos por personas, hogares, instituciones y empresas que demandan de productos y servicios acorde a sus necesidades, las acciones comerciales realizadas por la Cooperativa Andalucía están siendo dirigidas a cubrir las necesidades de los mercados actuales y captar el mercado en demanda que actualmente se encuentra insatisfecho en el sector de la banca, mediante su diferenciador que es el servicio.

El mercado actual del sector cooperativo se lo va a analizar en función de la situación actual de sus Activos, su Cartera, sus Depósitos a la Vista, sus Depósitos a Plazo Fijo y su Rankin Financiero.

Se seleccionó el segmento en base a su sector de influencia, sus activos, sus productos y servicios, referencias de mercado e indicadores hasta la fecha del análisis.

A continuación se presenta la Tabla de Activos de las cooperativas que representan la competencia directa a la Cooperativa Andalucía

ACTIVOS (en miles de dólares y porcentajes)				
ENTIDADES	31/11/2014	31/11/2014	31/12/2014	31/12/2014
	\$	%	\$	%
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	809.302,29	16,01	828.927,00	16,04
JARDIN AZUAYO	450.208,67	8,91	459.872,45	8,90
29 DE OCTUBRE	374.539,39	7,41	382.618,95	7,40
COOPROGRESO	307.662,44	6,09	313.226,76	6,06
OSCUS	256.218,89	5,07	260.660,07	5,04
SAN FRANCISCO	246.072,32	4,87	250.963,76	4,86
RIOBAMBA	231.121,37	4,57	239.197,80	4,63
MEGO	228.507,01	4,52	236.493,19	4,58
CACPECO	171.711,37	3,40	175.971,51	3,40
ALIANZA DEL VALLE	153.773,35	3,04	157.792,96	3,05
MUSHUC RUNA	155.435,50	3,07	157.782,40	3,05
ANDALUCIA	146.519,02	2,90	149.168,58	2,89

Tabla No. 11 Activos Cooperativas

Fuente: Balance Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

El porcentaje de la Tabla corresponde a la participación de las Cooperativas de acuerdo a sus activos; sin embargo, este no suma el 100% debido a que se está tomando únicamente las Cooperativas de mayor importancia en los activos.

La participación del mercado de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 están expuestas en el cuadro de los Activos, en el mismo que se puede observar que la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista mantiene el 16,04% en noviembre del 2014, mismo que presentó un aumento del 0,04% para diciembre 2014, lo que le representa USD 828'927.000,00 del sector; mientras que Cooperativa Andalucía tiene una participación del mercado en base a sus activos del 2,89% que representan 146'168.580,00 dólares.

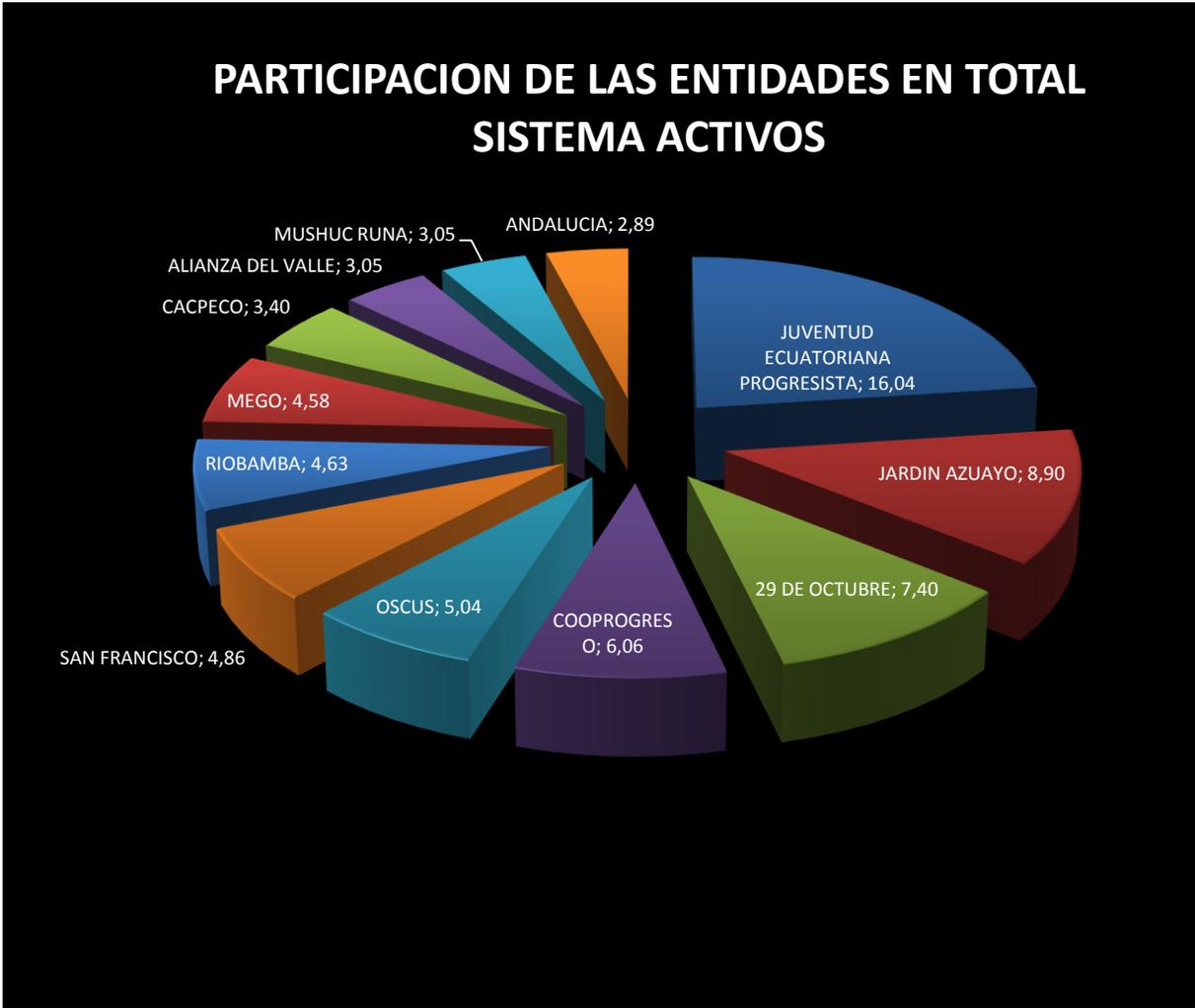


Gráfico No. 28 Participación de las cooperativas- activos
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Como se puede apreciar en el gráfico de Participación de Entidades de Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento de cooperativas grandes que superan los cien millones en activos; la Cooperativa Andalucía, a diciembre 2014 tiene un total de 3% de participación, siendo la cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista (JEP) la de mayor participación en el mercado con un 16%.

CARTERA BRUTA (en miles de dólares y porcentajes)				
ENTIDADES	31/11/2014	31/11/2014	31/12/2014	31/12/2014
	\$	%	\$	%
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	636.020,72	15,96	642.486,71	16,02
JARDIN AZUAYO	398.496,02	10,00	403.290,65	10,05
29 DE OCTUBRE	263.210,38	6,61	264.014,26	6,58
COOPROGRESO	227.557,04	5,71	229.931,81	5,73
OSCUS	206.242,80	5,18	207.656,23	5,18
SAN FRANCISCO	195.700,15	4,91	195.398,07	4,87
RIOBAMBA	178.514,60	4,48	178.487,16	4,45
MUSHUC RUNA	130.168,58	3,27	130.089,33	3,24
ANDALUCIA	126.667,29	3,18	128.495,67	3,20

Tabla No. 12 Cartera Bruta

Fuente: Balance Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Con respecto a la Cartera Bruta, la participación de la Cooperativa Andalucía es del 3,18% al mes de noviembre de 2014, misma que únicamente creció en un 0.02% para el mes de diciembre, con un total de 3.20%.

DEPÓSITOS A LA VISTA Y RESTRINGIDOS (en miles de dólares y porcentajes)				
ENTIDADES	31/11/2014	31/11/2014	31/12/2014	31/12/2014
	\$	%	\$	%
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	237.836,66	15,19	247.432,20	15,03
JARDIN AZUAYO	179.090,62	11,44	186.780,18	11,34
29 DE OCTUBRE	97.881,02	6,25	105.891,01	6,43
RIOBAMBA	88.544,90	5,65	94.484,22	5,74
OSCUS	78.843,61	5,04	82.737,32	5,03
SAN FRANCISCO	72.879,52	4,65	76.117,50	4,62
MEGO	62.512,11	3,99	71.186,24	4,32
COOPROGRESO	64.444,76	4,12	65.148,41	3,96
CACPECO	57.231,63	3,66	60.160,37	3,65
ALIANZA DEL VALLE	56.020,83	3,58	57.780,99	3,51
ANDALUCIA	46.852,04	2,99	49.686,87	3,02

Tabla No. 13 Depósitos a la vista y restringidos

Fuente: Balance Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

En Depósitos a la Vista la Cooperativa Andalucía muestra una participación del 2.99% con 46'852.040,00 dólares al mes de noviembre de 2014, mostrando un crecimiento del 0.03% respecto al mes de diciembre en el que se cerró con el 3.02% de participación. La cooperativa que demuestra un mayor crecimiento es la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista con un 15.03% de participación al mes de diciembre y con un total de 247'432.200,00 dólares.

DEPÓSITOS A PLAZO (en miles de dólares y porcentajes)				
ENTIDADES	31/11/2014	31/11/2014	31/12/2014	31/12/2014
	\$	%	\$	%
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	451.899,03	18,79	461.954,13	18,97
29 DE OCTUBRE	214.960,50	8,94	212.409,76	8,72
JARDIN AZUAYO	178.281,48	7,41	181.360,78	7,45
COOPROGRESO	178.949,56	7,44	181.113,28	7,44
OSCUS	132.302,85	5,50	132.879,61	5,46
MEGO	128.595,18	5,35	128.127,14	5,26
SAN FRANCISCO	101.160,84	4,21	103.683,40	4,26
RIOBAMBA	90.708,34	3,77	92.463,12	3,80
MUSHUC RUNA	81.721,60	3,40	82.944,15	3,41
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	67.326,47	2,80	67.339,24	2,77
CACPECO	66.649,99	2,77	66.853,92	2,75
ANDALUCIA	65.036,02	2,70	65.896,73	2,71

Tabla No. 14 Depósitos a plazo
Fuente: Balance Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

En Depósitos a Plazo Fijo se puede observar que la participación del mercado de la Cooperativa es del 2,71% correspondiente a 65'896.730,00 dólares; se observa un crecimiento respecto al mes de noviembre en el que la participación fue del 2.70%. Si se analiza el comportamiento del mercado y la competencia, se puede observar que la cooperativa 29 de Octubre tiene una participación de 8.94% en noviembre y un 8,72% lo que representa un decrecimiento del 0,22% en diciembre, mientras que el único cambio significativo es el de Juventud Ecuatoriano Progresista con una participación del 18.97% al mes de diciembre, se acredita este crecimiento a la expansión geográfica más que por temas estratégicos.

A continuación se detalla un breve análisis de las cooperativas consideradas la principal competencia que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Andalucía", las mismas que son controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:

- Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista
- Cooperativa Jardín Azuayo
- Cooperativa 29 de Octubre.

Es importante señalar que estas cooperativas se las considera una competencia directa, debido a que mantienen sus oficinas en la ciudad de Quito.

◆ **Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista**



La Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista con 43 años en el mercado cooperativista nacional, publica el contar con más de 500.000 socios activos y ser la cooperativa más solvente en el país, indican sobre el control democrático de los socios y de los principios del cooperativismo.

Tienen definido claramente las políticas internas y la forma de manejo empresarial y la diferenciación de servicios.

Sede Principal: Cuenca

Los factores claves en su gestión son: La Cooperativa quiere ser la institución financiera más importante del Ecuador, por la prestación de sus servicios y el compromiso que tiene con sus socios. La eficiencia, seguridad y productividad son sus preceptos, tienen calificación A+.

Servicios: Para personas y empresas en Ahorros, crédito, tarjetas de débito, red de cajeros, sistema Coopenlace, transferencias, giros, línea gratuita 1-800.

Promesa: El satisfacer las necesidades de los socios, a través de productos financieros y de excelencia en el servicio, manteniendo sólidos valores de responsabilidad.

Comprometidos: Con sus clientes y con su gente.

Color: verde y amarillo

◆ Comunicación Web



- Destacan su calificación A+

- Muestran los premios entregados a los socios, incentivando el ahorro
- Informan sobre sus nuevas aplicaciones.
- En la página de Facebook cuentan con una App, que ayuda a los usuarios a encontrar fácilmente los servicios que requieren a través de infografías.
- Cuenta con 123.569 seguidores en Facebook.

◆ **Cooperativa Jardín Azuayo**



La Cooperativa Jardín Azuayo con 19 años en el mercado cooperativista nacional, surgió como un proyecto social y económico que como muchos de su tipo, surge de las necesidades y propuestas del pueblo organizado, en este caso de la gente de la provincia del Azuay. Cuentan con más de 400.000 socios activos y pretende ser el referente del desempeño social y financiero de la economía popular y solidaria la misma que incide en el desarrollo de sus colaboradores con trabajo, responsabilidad y transparencia.

Sede Principal: Cuenca

Los factores claves en su gestión son: Ser la institución de ahorro y crédito más segura y participativa que ayude al crecimiento socioeconómico de los socios mediante servicios financieros de calidad, rapidez y efectividad. Calificación A-.

Servicios: Para personas y empresas en Ahorros, crédito, red de cajeros, transferencias, giros, revisión de créditos, J.A. migrante.

Promesa: Fomentar la credibilidad de los clientes mediante los valores cooperativos como son Transparencia, Integridad, Confianza, Responsabilidad y Compromiso.

Comprometidos: Con sus socios, que actualmente son más de 400.000 socios.

Color: Verde, amarillo y rojo

◆ Comunicación Web



- Destacan su permanencia en el mercado financiero
- Indican sus Oficinas y Agencias en el país.
- Muestran los servicios que brinda la Cooperativa a sus socios
- Pasan videos sobre sus orígenes y de su importancia en la Provincia del Azuay, sin embargo no es un sitio web fácil de navegar.
- La página de Facebook no es atractiva para el usuario, sin embargo informa a sus socios sobre la situación financiera de la Cooperativa publicando sus Estados Financieros.
- En Facebook existen muy pocos comentarios en publicaciones.
- Cuenta con 7.300 seguidores en Facebook.

◆ Cooperativa 29 de Octubre



La Cooperativa 29 de Octubre habla sobre su amplia cobertura nacional y de ser la Cooperativa líder en la intermediación financiera en el país, sus clientes son en su mayor parte militares.

Los factores claves en su gestión son: compromiso, ética, amabilidad y respeto. Como argumentos menciona el trabajo en equipo y la igualdad de oportunidades.

Servicios: Consumo, micro crédito, vivienda, ahorros, seguro Auto 29, Pagos Institucionales, tarjetas (29 card) Red Servipagos

Promesa: Administrando alas a los sueños de los clientes para llegar a alcanzar en el futuro los objetivos planteados.

Comprometidos: Seguridad, confianza y honestidad. Aptitud y solidaridad.

Color: Vino y amarillo.

Comunicación en WEB



An advertisement for an 'OPEN house' promotion. It features a silver Chevrolet car and a 32-inch TV. The text includes 'Beneficios inmejorables', 'Del Lunes 25 de Mayo al 5 de Junio', and 'De 08:30 a 19:00'. It also mentions 'Calificación de Crédito Inmediata', 'Descuentos especiales', and 'Tasa preferencial del 14%'. The Metrocar logo and 'COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE' are also present. At the bottom, there are contact details for Metrocar Remigio Crespo and Metrocar Huayna Capac, along with the website 'www.29deoctubre.fin.ec' and 'www.metrocar-ecuador.com'. The Chevrolet logo is also visible.

- Muestran la posibilidad de realizar los sueños de los socios.
- Buscan la fidelización de sus socios/clientes
- Tratan de captar nuevos grupo objetivos mediante promociones.
- En Facebook , alta promoción de servicios, sin embargo no tratan un concepto claro
- No existe una rápida capacidad de respuesta a los problemas e inquietudes de los clientes en la red social.
- Cuenta con 9.824 seguidores en Facebook.

5.2.2. Estudio de Demanda

Según Eugene Brigham, la demanda: *“Se define como el número de unidades de un servicio o un artículo dado, que los clientes están dispuestos a adquirir durante un período especificado y bajo un conjunto dado de condiciones”*³³.

Para un mejor análisis de la demanda se realizó la encuesta a los clientes de la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” (Anexo No.1), la misma que arrojó los siguientes resultados:

³³ Brigham, Eugene, Economía y Administración, pág. 100, 1975

De acuerdo al 100% de los encuestados la Cooperativa Andalucía mantiene un sistema de difusión adecuado de los servicios que brinda

Para la pregunta: "A través de qué medios conoció los servicios que presta la Cooperativa Andalucía" El 43% de las respuestas indican que fue a través de Recomendaciones de personas, seguido de la publicidad en Radio y Televisión con el 20%, publicidad en internet con el 13%, a través de vallas publicitarias el 13%, en periódicos el 7% y a través de volantes el 3%.

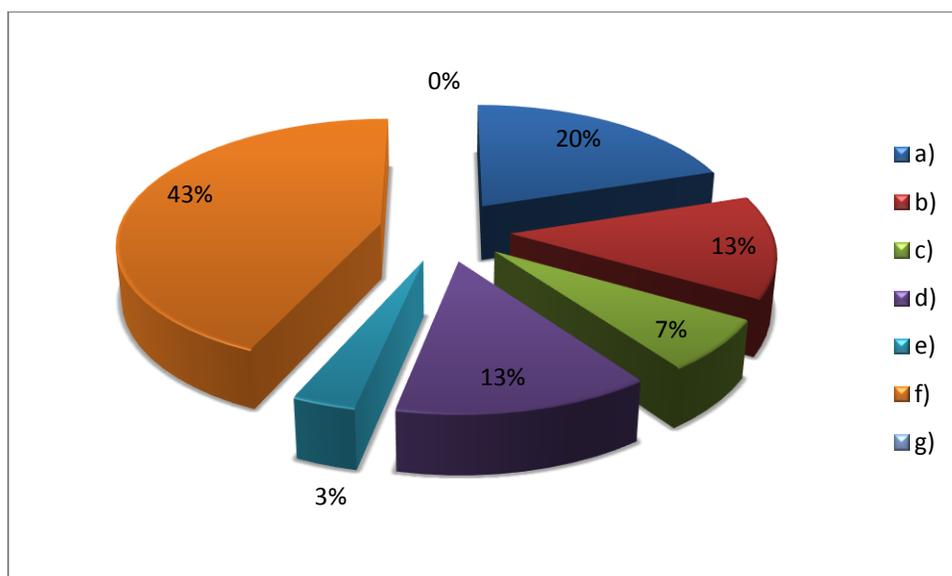


Gráfico No. 29 Medios de comunicación -Encuesta
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Así mismo, la mayor parte de las personas encuestadas mantiene depósitos de ahorro (39%), depósitos a largo plazo 18%, créditos hipotecarios el 18%, cuentas corrientes el 8%, créditos quirografarios el 5%.

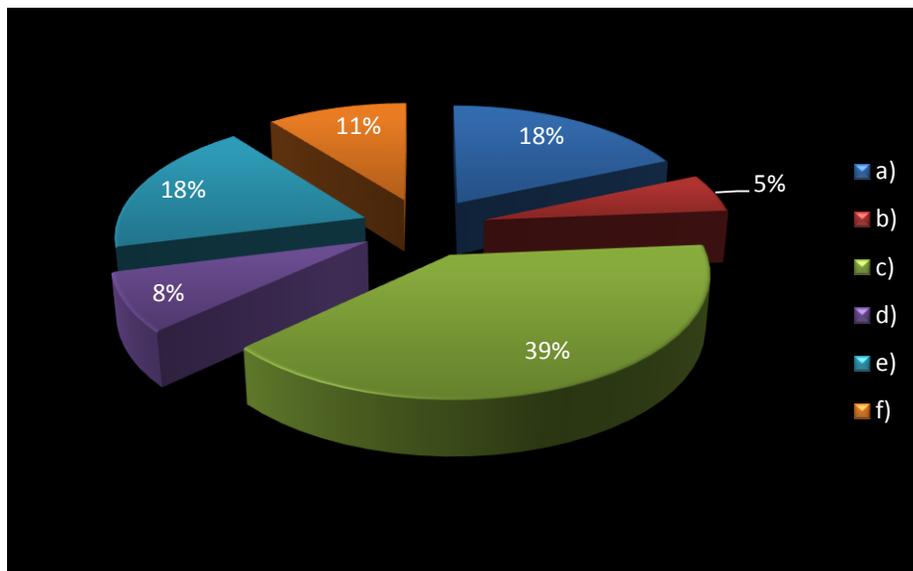


Gráfico No. 30 Productos de la Cooperativa -Encuesta
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Por otro lado, de acuerdo a los encuestados, el 50% de los mismos indicaron que conocen la página web de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Andalucía", mientras que el otro 50% no la conoce.

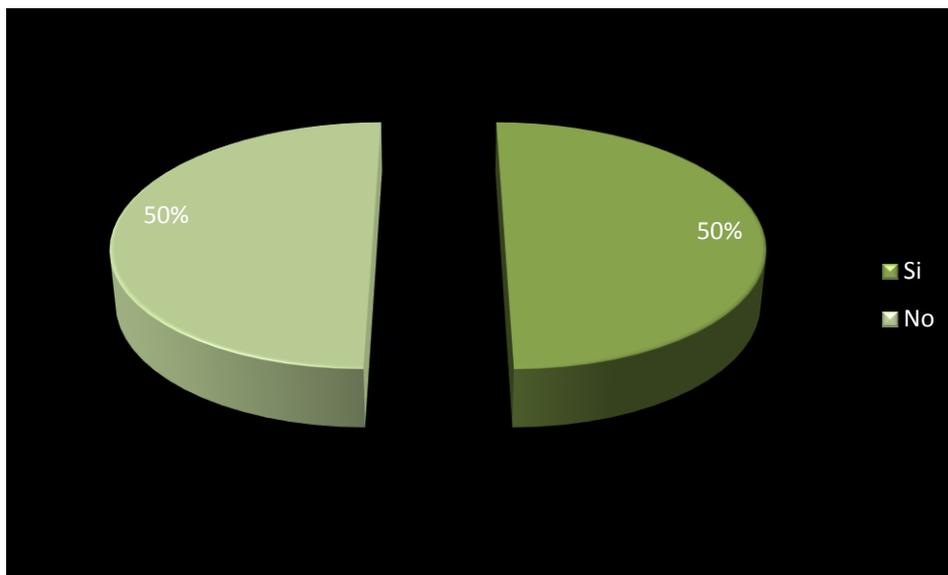


Gráfico No. 31 Página web Cooperativa -Encuesta
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Así mismo, de las personas que conocen la página web de la cooperativa, al 33% le llama la atención los servicios detallados que se encuentran en la misma, el 22% la considera de fácil acceso, el 17% le interesó el servicio Andalucía Movil, así mismo el 17% el Simulador de Crédito.

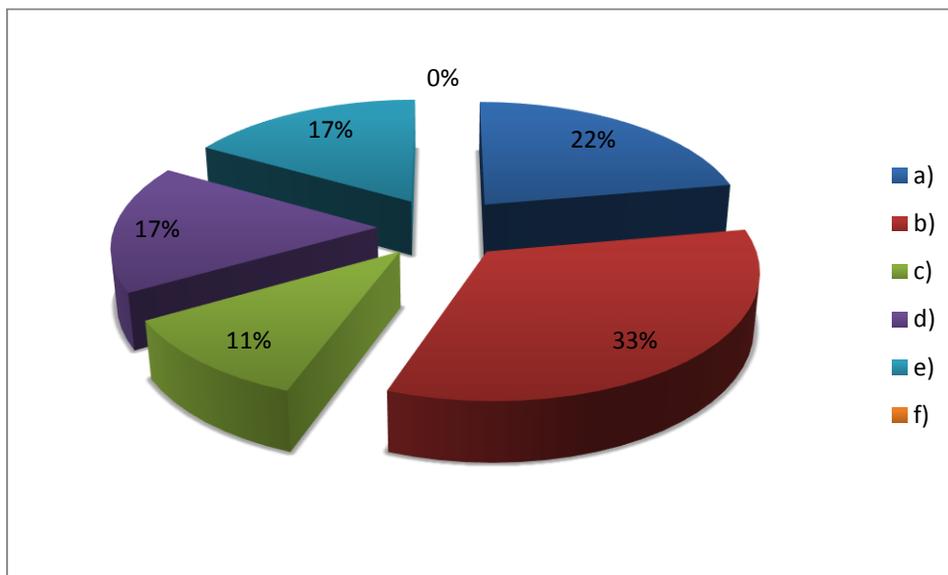


Gráfico No. 32 Servicios web -Encuesta
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Por otro lado, el 100% de los encuestados se encuentran interesados en recibir e-mails de promociones de la Cooperativa Andalucía ofreciendo nuevos servicios

En cuanto a redes sociales se refiere, los clientes indicaron que se debe publicitar los servicios de la cooperativa de la siguiente manera: 71% en Facebook, el 18% en Twitter y el 12% en otros.

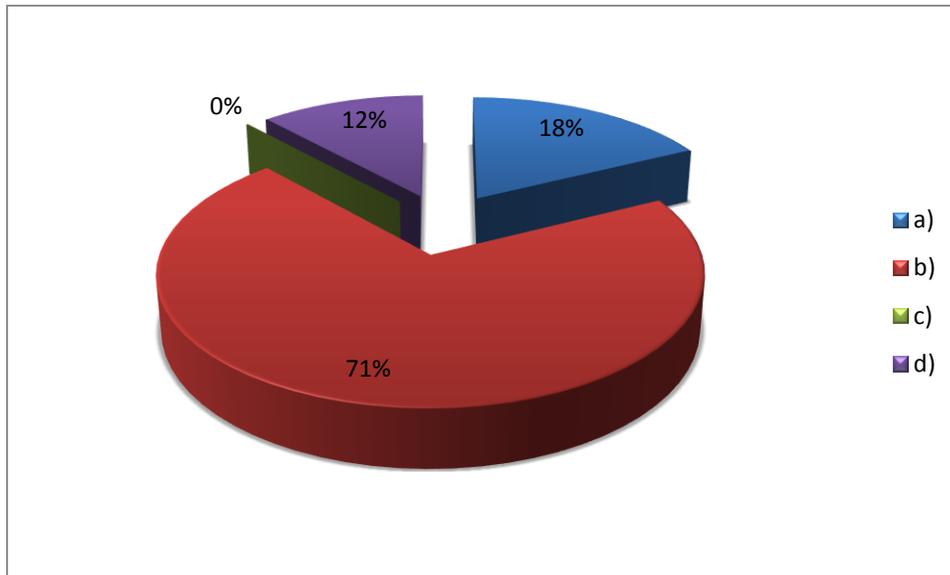


Gráfico No. 33 Medios Sociales Cooperativa -Encuesta
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Para mejorar los servicios de la cooperativa los clientes consideran que se debe incrementar la publicidad en Radio y Televisión de acuerdo al 61% de los encuestados, el 22% a través de personal de ventas capacitado, el 11% con material impreso y el 6% mejorando su página web.

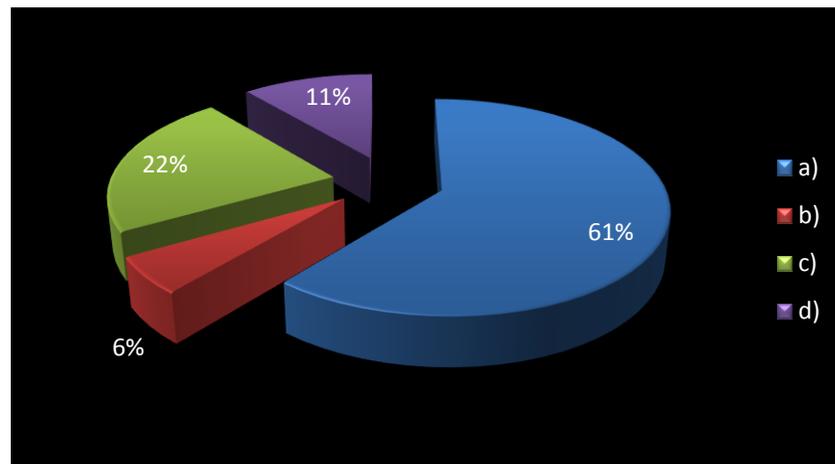


Gráfico No. 34 Promoción de servicios -Encuesta
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Los cambios que se sugiere debe hacer la Cooperativa para que la misma crezca, de acuerdo a la mayoría de encuestados (31%) es incorporar nuevas líneas de crédito, Incrementar personal capacitado (19%), Crear agencias en lugares estratégicos (19%), mejorar la atención al cliente (13%), Capacitar al personal (6%), Reorganizar la administración (6%), Instalaciones adecuadas (3%) y Mejorar el paquete tecnológico (3%)

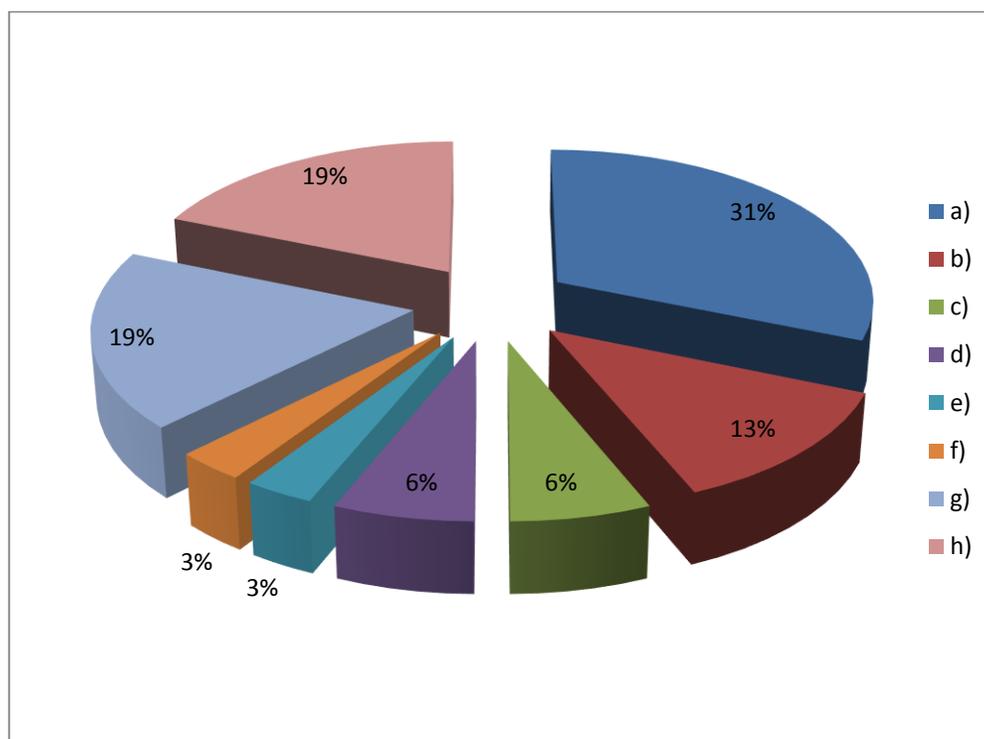


Gráfico No. 35 Estructura Interna Cooperativa -Encuesta
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Entre las acciones que se deben tomar para que la Cooperativa Andalucía sea más conocida, el 34% de los encuestados indicaron que se debe premiar el ahorro y puntualidad con rifas, sorteos u otros, el 28% sugieren que se utilicen medios de comunicación con propaganda, el 21% considera que se debe difundir imagen, misión, visión, el 10% Auspiciar eventos culturales, deportivos, sociales y el 7% firmar alianzas estratégicas

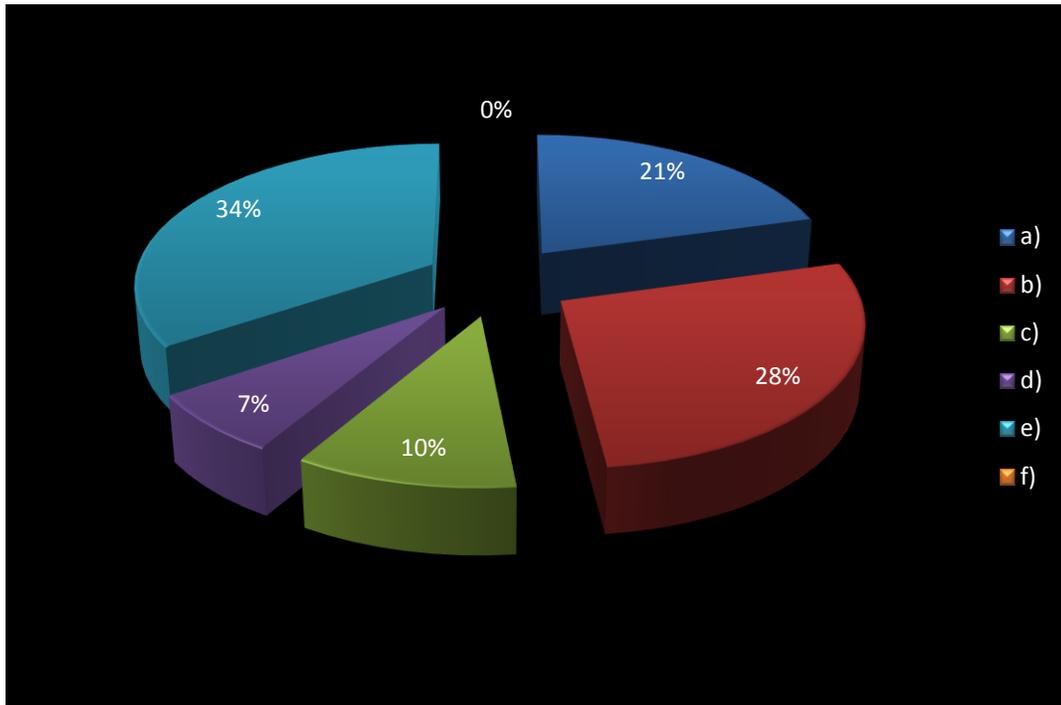


Gráfico No. 36 Difusión de la Cooperativa -Encuesta
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

5.3. MARKETING MIX

El marketing mix es una investigación de estrategias de factores internos de la organización, desarrollado generalmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

El objetivo al desarrollar este análisis, es dar a conocer la situación actual de la empresa y el poder desarrollar una estrategia concreta de posicionamiento posterior.

La estrategia se la denomina como las "4Ps", por lo que su origen anglosajón se indica como: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción).

5.3.1. Producto

Según Philip Kotler, es *“cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para atraer la atención, para su adquisición, su empleo o su consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”*³⁴.

Es importante dentro de este aspecto, mencionar algunos atributos que debe poseer un adecuado producto o servicio:

Nivel uno.- El beneficio esencial: Este es el nivel principal, es decir, el servicio o el beneficio fundamental que el consumidor compra en realidad. En este caso el beneficio esencial es el estudio, evaluación y auditoría de la empresa.

Nivel dos.- El producto esperado: Es decir un conjunto de atributos y condiciones que espera el comprador y con el que está de acuerdo al comprar el producto.

Nivel tres.- Producto agregado: Es decir que se incluyan servicios y beneficios adicionales que distingan la oferta de la organización, de la oferta de la competencia. En

³⁴ Kotler, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, pág.7, 1998.

este nivel deben incluirse servicios y beneficios al servicio para diferenciarlo de su competencia, como es el caso de la Cooperativa Andalucía que mantiene un control permanente de los resultados obtenidos en sus clientes y de la aplicación de las recomendaciones emitidas.

Nivel cuatro.- Producto potencial: Es el conjunto de posibles características y productos nuevos que pueden añadirse a la oferta. Es en definitiva, el pensar cómo será el producto o servicio en el futuro, en este caso se puede manejar un servicio en línea (a través del Internet) o solución de problemas vía telefónica, o videoconferencias.

La cooperativa cuenta con una amplia gama de productos y servicios que han sido creados para satisfacer las necesidades y requerimientos de cada socio. Estos servicios fueron detallados en el capítulo IV en el análisis de la empresa.

5.3.2. Precio

El precio es una cantidad de dinero que se entrega por un producto o servicio, es el único factor del marketing mix que produce utilidades, los demás solo representan costos.

La tasa de interés que emplean las instituciones financieras nacionales corresponde al precio de los servicios que presta una Cooperativa es por ello que estos se fijan de acuerdo a la relación a las tasas vigentes del Banco Central del Ecuador, además se fijan de acuerdo a la demanda y oferta del mercado, así como la revisión de los precios de la competencia y también de las políticas que mantiene la Cooperativa.

5.3.3. Plaza

Según César Menéndez “*es el camino que recorre el producto o servicio, siempre que cambie la propiedad del producto, desde el fabricante hasta el consumidor*”³⁵.

La cobertura geográfica de la Cooperativa Andalucía es muy limitada, desde hace ya 45 años que la cooperativa viene concentrando sus esfuerzos en la provincia de Pichincha, en mayor medida en la ciudad de Quito, con una sucursal en Pedro Vicente Maldonado y no ha buscado una expansión a nivel nacional.



Gráfico No. 37 Ubicación Geográfica
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

³⁵ Menéndez, César, Marketing Práctico, pág. 278, 1975.

5.3.4. Promoción

Según E. McCarthy, es la que *“Se ocupa de todos los métodos que comunican al mercado en cuestión, datos acerca del producto adecuado, que se venderá en el sitio conveniente a un precio justo”*³⁶.

El objetivo de una promoción es entregar al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento de las ventas. La actividad promocional se puede desarrollar en cualquiera de los diferentes canales de distribución y dentro de cualquier sector o tamaño de empresa.

Lo relacionado a la Promoción de la Cooperativa Andalucía se lo revisará más adelante en las estrategias promocionales.

5.4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

5.4.1. Determinación de Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los resultados que la empresa desea lograr en un período de tiempo establecido. Los objetivos deben ser conocidos y aplicados por toda la organización. La esencia de las estrategias de la mercadotecnia moderna consiste en conseguir el desarrollo de los objetivos de la empresa y con esto alcanzar los resultados.

³⁶ McCarthy, E, Comercialización, pág. 43, 1974.

Dentro de los objetivos estratégicos se tiene los objetivos de posicionamiento, de ventas y de mercadeo, por lo tanto se tiene:

Objetivos de Posicionamiento

- Realizar un estudio de mercado en la ciudad de Quito que permita conocer las necesidades de los clientes en cuanto a los servicios financieros prestados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Obtener y mantener el prestigio institucional a través de la satisfacción del cliente.
- Ampliar la cobertura geográfica de los servicios de la Cooperativa en todo el país, utilizando profesionales selectos y con conocimientos actuales que permitan cubrir la demanda nacional.
- El implementar estrategias de Fidelización de socios y clientes para mantenerlos como consumidores leales durante años.
- Mejorar la tecnología utilizada en las diferentes áreas.
- Consolidar el posicionamiento de la Cooperativa Andalucía en los distintos segmentos de mercado.

Objetivos Financieros

- Analizar y determinar los precios de mercado adecuados en los servicios prestados por la Cooperativa.

- Incrementar el volumen de ventas.
- Alcanzar un amplio retorno de la inversión.
- Conseguir una disminución de costos.
- Asegurar la solidez y solvencia financiera de la Cooperativa Andalucía para alcanzar más reconocimiento entre las entidades financieras a nivel nacional.

Objetivos de Mercadeo

- Implementar estrategias de mercado que permitan al consumidor tener a la Cooperativa Andalucía en el Top of Mind de instituciones financieras mediante los diferentes canales de comunicación.
- Generar la diferenciación con la competencia mediante la variedad de productos y servicios que tiene la Cooperativa Andalucía para ofrecer y con ello tener un valor agregado frente a otras entidades financieras.
- Brindar un mejor servicio al cliente.
- Realizar campañas de publicidad en medios de comunicación resaltando la marca de la Cooperativa en los diferentes sectores de la ciudad.

5.4.2. Estrategias de Producto

- **Promover nuevas Líneas de Crédito**

Como una estrategia de producto es importante impulsar las distintas líneas de crédito como son la de consumo y la de microcrédito por ejemplo aquellas establecidas en

la condición de \$ 4.000 dólares sin garante y sin firma del cónyuge concedido a clientes preferenciales o que tienen un excelente historial crediticio, las cuales se propone comercializarlas en las distintas fechas importantes del año como son: San Valentín, Día de Madre, Día del Padre, Regreso a Clases y Navidad. Lo que se pretende con este proyecto es conseguir socios estratégicos que permitan a través de este producto diversificar el crédito utilizando para ello nuevos y mejores mecanismos para su colocación. Los clientes objetivos son personas mayores de edad con capacidad de endeudamiento ajustado a los perfiles de Crédito designados por la Cooperativa.

- **Línea de Crédito Pre-aprobada**

Este es un proyecto en el que se propone facilitar bases de clientes destacados con la condición de clientes AAA basados en las disposiciones de crédito de la Cooperativa de una manera mensual. Los clientes objetivos son personas con capacidad de endeudamiento y que mantienen un historial crediticio con la Cooperativa y han cancelado más del 50% del crédito.

- **Campana de Depósitos a plazo fijo**

Esta es una actividad cuyo objetivo es el de mantener una campaña de incentivos a los socios para promover gradualmente en forma creciente la cuenta de Depósitos a plazo fijo a través de premios, sorteos, raspaditas, por la constancia de sus ahorros. Los clientes objetivos son personas o socios que tienen o piensan continuar una relación transaccional con la Cooperativa, para lo cual se utilizarán rubros en Medios ATL (Prensa), BTL (Publicidad Exterior), Correo Directo, SMS en teléfonos. Es por ello que se propone:

La realización de las actividades antes mencionadas, de manera trimestral, con el objeto de incentivar el ahorro a plazo fijo y comunicar a los clientes ganadores del sorteo efectuado por la Cooperativa, mediante la publicación de los nombres de los ganadores en periódicos (por ejemplo El Comercio, La Hora, etc.) o en revistas especializadas (como Vistazo o Gestión) de mayor circulación en la ciudad de Quito, así como la publicidad en estos medios.

Igualmente publicar los nombres de los ganadores en la entrada de la Oficina Matriz, indicando los premios a los que se hicieron merecedores por su ahorro, entre los premios con los que se contarán son: Televisores, Microondas, Equipos de Sonido.

Del mismo modo después del sorteo les llegará de forma inmediata gracias a la base de datos de clientes, la información de que han sido los ganadores del sorteo del trimestre, directamente a su correo electrónico mediante un e-mail y un mensaje de texto a sus teléfonos celulares para que se acerquen a la Oficina Matriz a retirar su premio.

- **Promover el Microcrédito en sectores Urbano y Rural**

Con este proyecto lo que se pretende mediante las estrategias de mercado es un avance progresivo de la cuenta de microcrédito en el mercado Urbano y Rural, segmentando de esa forma estratégica el market target para cada mercado objetivo. Los clientes son microempresarios con capacidad de endeudamiento, se utilizará para tal efecto medios ATL (Radio en los sectores estratégicos) y BTL (Activaciones), para lo cual se propone:

Realizar campañas radiales acerca de los servicios que otorga la cooperativa, en horarios de mayor sintonía, tanto en los sectores urbanos como rurales de la ciudad de Quito, especialmente acerca de los préstamos que se otorga para la microempresa, con ello fomentar a las personas a ser emprendedores de nuevos negocios.

Igualmente la contratación de personas impulsadoras, en las zonas rurales y urbanas de Quito, con camisetas de la Cooperativa Andalucía, que lleven consigo pancartas y volantes que se entreguen a las personas que circulen por esos sectores, en los cuales se indique los préstamos que se está ofreciendo la Cooperativa.



- **Fidelización de clientes**

Esta es una campaña en la cual se podrá desarrollar un nivel de engagement alto con los clientes, consiguiendo con ello que los clientes interactúen con todos los productos de la entidad para cumplir los objetivos, los clientes del sistema financiero tienen una costumbre de no ser fiel en el mercado, ya que ellos poseen sus cuentas en varias instituciones financieras del país, en las que realizan sus transacciones habituales de acuerdo a los beneficios que les otorgan; es por ello, que si se tiene un nivel de engagement alto, se podrá tener igualmente un mayor nivel de fidelidad con la marca. Los clientes objetivos son personas mayores de edad hombres, mujeres y menores de 18 años con su representante, que tengan una relación transaccional con la entidad.

La estrategia es la de realizar una mayor transaccionalidad con el cliente mediante la acumulación de puntos para alcanzar los objetivos y con ello el aumento en las relaciones con los clientes y así mejorar la fidelización ya que al incrementar la transaccionalidad en productos del activo, pasivo y de los servicios se obtendrá un engagement con la marca que es algo invaluable, para ello se requerirá de Medios Digitales, BTL (Publicidad Exterior), Correo Directo, SMS y Merchandising.

Se crearán tarjetas con el logo de la Cooperativa Andalucía con puntos acumulables, para clientes con calificaciones A y B; con ello permitirá a los clientes preferenciales de la Cooperativa ir acumulando los puntos cada vez que utilicen los diferentes servicios y que después de lograr un determinado total de puntos poder

canjearlos por algunos de los premios que se estén ofertando por parte de la Cooperativa. La cantidad de puntos lo podrán consultar y descargar dicha información a través de la página web de la Cooperativa o mediante el envío de un mensaje de texto a sus teléfonos celulares.

Se sugiere la colocación de pantallas virtuales en cada una de las agencias que indiquen los servicios que ofrece la Cooperativa, para que los socios interactúen y se familiaricen con los servicios. Además es importante recibir una retroalimentación de los servicios prestados por la cooperativa a los clientes, para lo cual es importante mantener el contacto con éstos mediante correo electrónico o por teléfono.

5.4.3. Estrategias de Precio

La Cooperativa concede a sus socios, créditos ordinarios y especiales para las siguientes actividades:

- **Crédito orientado a la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia**

MONTO	PLAZO MÁXIMO	GARANTÍA
Hasta USD \$ 25.000,00	60 meses	Hipotecaria (Bien Inmueble).

- **Crédito de consumo**

CRÉDITO DE CONSUMO	CRÉDITO INMEDIATO	CRÉDITO CONSUMO EXPRESS
Hasta USD \$ 15.000,00 plazo máximo 54 meses	Hasta USD \$ 3.000,00 plazo máximo 12 meses	Hasta USD \$ 4.000,00 plazo máximo 42 meses

- **Crédito para la Microempresa**

CRÉDITO PARA MICROEMPRESA	CRÉDITO MICRO EXPRESS
Hasta USD \$ 15.000,00 plazo máximo 36 meses	Hasta USD \$ 4.000,00 plazo máximo 24 meses

Las tablas anteriores indican los diferentes créditos que otorga la cooperativa, los mismos que emplean las tasas de interés convenientes para los clientes, constituyéndose en servicios atractivos para los mismos, ya que no sobrepasan los límites del mercado; por lo que la estrategia es continuar con los precios actuales y a la vez realizar investigaciones de mercado en forma periódica para mejorar los niveles de precios en relación a la competencia y a las tasas fijadas por el Banco Central del Ecuador.

5.4.4. Estrategias de Plaza o Distribución

- **Absorción de Agencias**

El propósito se fundamenta por la estrategia corporativa de expansión geográfica que tiene la Cooperativa Andalucía por lo que se tiene planificado la absorción de Cooperativas que se encuentren en segmentos pequeños en las ciudades del centro del país como Ibarra, Lago Agrio y Los Valles-Quito; todos aquellos proyectos tienen que ser bajo la autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el marco de la Economía Popular y Solidaria. Se realizará la selección adecuada de segmentos conforme a las necesidades insatisfechas de las ciudades en las que operaban dichas instituciones financieras.



Los clientes objetivos son personas o socios de los sectores de cada ciudad que formen parte del Sistema Financiero y quieran una mejor propuesta de mercado, se realizará la comunicación por ciudad y necesidades de uso y aceptación de la marca.

- **Apertura de Ventanillas de Servicios**

El proyecto de Apertura de Ventanillas surge al igual que el absorción de agencias en base a la expansión geográfica de la Cooperativa; se tiene planificado según proyecciones realizadas por la Cooperativa la creación de diez ventanillas de extensión de servicio igualmente estos proyectos tienen que tener la autorización de apertura por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el marco de la Economía Popular y Solidaria. Los clientes objetivos son personas o socios de los sectores de cada ciudad que formen parte del Sistema Financiero y deseen nuevas y mejores propuestas de mercado. La estrategia se realizará en base a la selección adecuada de segmentos de mercado de necesidades insatisfechas o con poca cobertura, previo a ello el estudio de mercado que indique tal requerimiento.

Es importante informar a las personas, mediante cuñas publicitarias de radio y prensa escrita, sobre la apertura de nuevas ventanillas, igualmente proceder a colocar publicidad de la Cooperativa Andalucía en el exterior como en el interior de las instalaciones. También se les informará a los clientes de la Cooperativa Andalucía, mediante correo electrónico o mensaje de texto a sus teléfonos, sobre la apertura de nuevas ventanillas de servicios, en donde podrán realizar sus transacciones.

5.4.5. Estrategias de Promoción o Comunicación

Para promover precisamente cada una de la estrategias de producto es necesario realizar campañas de promoción y comunicación de los servicios que brinda la Cooperativa, como se había mencionado ya sean éstos: Medios Digitales, Medios ATL (Prensa, Radio, Televisión), BTL (Publicidad Exterior, Activaciones,), SMS, Correo Directo, y Merchandising.



- **Sponsor oficial de S.D.Aucas.**

Se propone continuar con el patrocinio del club de fútbol Sociedad Deportivo Aucas ya que es muy importante dar a conocer la marca de la cooperativa a nivel nacional, más ahora que obtuvo el ascenso a la primera división del fútbol ecuatoriano y quienes estarán participando en la serie A del campeonato nacional, habrá mucha más gente que conozca a la cooperativa por medios ATL (Prensa, Radio, Televisión), es una eficaz forma de comunicar la marca al consumidor y el diferenciarse de la competencia, la unión con el

área del deporte logra agrupar a los valores corporativos institucionales con los valores basados en el fair play o juego limpio.

- **Alianzas Estratégicas**

Se propone el realizar convenios con el Municipio de Quito, para instalar publicidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía en el interior de las paradas de la metro-vía, así como también en los buses alimentadores, informando los servicios que la Cooperativa brinda a sus clientes. Esto resulta muy importante, ya que según estudios realizados por la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros (EPMTP) 250 mil personas se movilizan a diario por el Sistema Metropolitano de Transporte. Con ello se podrá dar a conocer a más personas sobre la Cooperativa.



Se propone igualmente, el realizar convenios con el Municipio de Quito, para colocar vallas publicitarias de la Cooperativa, en sectores en los que existe mayor movilidad en la ciudad, en vías estratégicas como son las Av. De la Prensa, Av. Galo Plaza y la Av. 6 de diciembre en el sector Norte de la ciudad, con el motivo de que las personas puedan observar los servicios que presta Cooperativa.

5.4.6. Matriz FODA

AMENAZAS FORTALEZAS	Ingreso de nuevas instituciones financieras	Creación de nuevos servicios	Disminución en el crecimiento del Producto Interno Bruto	Recesión económica actual del país
Permanencia en el sector Cooperativista	X			
Sólida estructura financiera			X	X
Diversa prestación de servicios		X		
Buen Posicionamiento de Marca		X		
Tasas de interés pasivas competitivas en el mercado	X		X	X

Tabla No. 15 Matriz Fortalezas/Amenazas
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Nuevos nichos de Mercado a nivel nacional	Mayor innovación tecnológica para el sector financiero	Apertura de líneas de producto que anteriormente sólo lo tenían los Bancos	Sólidos crecimientos del sector de cooperativas en relación a depósitos, créditos, ingresos y números de socios.
Permanencia en el sector Cooperativista	X	X		
Sólida estructura financiera			X	X
Diversa prestación de servicios		X	X	
Buen Posicionamiento de Marca	X			X
Tasas de interés pasivas competitivas en el mercado	X			X

Tabla No. 16 Matriz Fortalezas/Oportunidades
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

OPORTUNIDADES DEBILIDADES	Nuevos nichos de Mercado a nivel nacional	Mayor innovación tecnológica para el sector financiero	Apertura de líneas de producto que anteriormente sólo lo tenían los Bancos	Sólidos crecimientos del sector de cooperativas en relación a depósitos, créditos, ingresos y números de socios.
Cobertura limitada	X			X
Información de la base de datos desactualizada		X		
Falta de desarrollo en innovación de productos y servicios financieros.			X	X
No se cuenta con información respecto del impacto obtenido con las campañas de comunicación ejecutadas.		X		
No hay una atención preferencial para socios AAA		X	X	

Tabla No. 17 Matriz Debilidades/Oportunidades
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

AMENAZAS DEBILIDADES	Ingreso de nuevas organizaciones públicas y privadas en el sector financiero cooperativo.	Competencia con un amplio portafolio de productos y servicios.	Productos ofertados por la competencia con mayor facilidad de acceso que ponen en riesgo la fidelidad del cliente	Sobreendeudamiento de la población y aumento del índice de morosidad
Cobertura limitada	X		X	
Información de la base de datos desactualizada		X		
Falta de desarrollo en innovación de productos y servicios financieros.		X		
No se cuenta con información respecto del impacto obtenido con las campañas de comunicación ejecutadas.			X	
No hay una atención preferencial para socios AAA			X	

Tabla No. 18 Matriz Debilidades/Amenazas
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

5.4.7. Estrategias FODA

Fortalezas – Amenazas: El buscar a Cooperativas de Ahorro y Crédito de niveles inferiores o que no se encuentren controladas por el ente de control para poder absorberlas o fusionarse para obtener una mayor cartera de clientes y una mayor cobertura a nivel nacional con el fin de expansión.

El crear planes de capacitación adecuados en cada área administrativa midiendo en forma periódica el rendimiento de cada funcionario.

La creación de herramientas virtuales que ayuden a la verificación de las transacciones realizadas por los socios de una manera on-line y con ello se conozca más los servicios que ofrece la empresa.

Fortalezas – Oportunidades: La calidad del servicio va de la mano para mantener una imagen y servicios nacionalmente reconocidos. Los convenios y alianzas estratégicas con empresas comerciales líderes en el país hace que la Cooperativa gane mayor aceptación en el mercado

La creación y desarrollo de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y requerimientos de los socios de la Cooperativa con el propósito de tener una fidelización de la marca.

La promoción y realización de campañas publicitarias para el correcto conocimiento de la marca a través de estrategias comerciales en distintos segmentos de la población.

El contar con una amplia gama de servicios, conlleva a que la empresa implemente nuevas tecnologías para la prestación de servicios.

Debilidades – Oportunidades: El tener una imagen y servicios nacionalmente reconocidos implica que la empresa invierta sus recursos en mejorar los procesos administrativos que le permitan tener una adecuada organización interna del negocio.

Además el avance de nuevas tecnologías impulsa a la empresa a proveerse de una adecuada infraestructura de tecnología de la información.

El crear una herramienta tecnológica que permita conocer y evaluar a los sujetos de crédito para reducir los niveles de endeudamiento progresivo.

Así como, el rápido crecimiento del mercado, obliga a la Cooperativa a innovar en técnicas de comercialización, marketing y publicidad.

La apertura de nuevas agencias hace un crecimiento en segmentos de mercado

Debilidades – Amenazas: Existe un crecimiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional, además del desarrollo de nuevos servicios y la problemática económica que atraviesa el país con la caída del precio del petróleo; amenazas que pueden estar afectando a la Cooperativa Andalucía, por lo cual se debe realizar un fortalecimiento a la estructura organizacional y orientar como capacitar al personal de la empresa en temas de riesgos que se pueden presentar en organizaciones financieras.

La empresa debe innovar en una importante infraestructura de tecnología de información, acorde a las necesidades de procesamiento actuales, basada en una red digital de comunicaciones a nivel nacional, con servidores de arquitectura abierta y utilizando estándares de la industria en cuanto a hardware y software.

Contar con una amplia cartera de aplicaciones desarrolladas con tecnología cliente/servidor, nueva tecnología de capas y bases de datos para soportar las operaciones del Departamento Técnico, con los análisis de cartera, proyectos, certificaciones, etc., que permitan evaluar el nivel de satisfacción de los clientes y estableciendo una gran base de datos que permita generar una capa de información para toma de decisiones.

Igualmente, se debe incorporar a la infraestructura de TI esquemas de alta disponibilidad y recuperación de desastres, políticas institucionales de seguridad de la información y data warehouse que apoyan a las operaciones de las diferentes áreas de la institución.

5.5. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción es un programa en el que se detalla la realización de actividades y proyectos que se deben realizar para el cumplimiento de estrategias y objetivos del plan establecido.

Objetivos Específicos	Objetivos Operativos	Acciones
Posicionar el producto	Identificar el posicionamiento	Elaborar estudio de posicionamiento
		Realizar focus group a target
	Implementar imagen corporativa	Campaña para Fidelización de clientes
		Estandarizar material corporativo
	Ejecutar programa publicitario	Publicitar en medios
		Realizar conferencias de prensa
	Conocer necesidades	Elaborar estudios del consumidor
		Desarrollar propuestas
Aumento de la satisfacción al cliente	Ampliar canales de atención	Creación Línea de Crédito Pre-aprobada
		Capacitar al personal de atención al cliente línea 1-800 SOCIO
	Mejorar los servicios	Actualización de la base de datos

		Contratación de empresa que preste servicio de cruce de datos
		Capacitar al personal del área comercial y del área de cobranzas
	Promociones para usuarios finales	Desarrollar campaña depósitos a plazo fijo
		Realizar promociones de descuentos
		Ofertar packs de productos
Incentivar Ventas	Sorteos y Activaciones	Preparar eventos de sorteo
		Realizar activaciones y sorteos en agencias
	Capacitación a clientes	Preparar charlas técnicas a clientes
		Elaborar material técnico de productos y servicios
	Evaluar mercados potenciales	Analizar la competencia
		Desarrollar estudios de mercados
Ingresar a nuevos mercados	Absorción de Agencias	Selección adecuada de segmentos de mercado
		Apertura de Ventanillas de Servicios
	Ampliar canales de comercialización	Buscar alianzas con distribuidores

Tabla No. 19 Plan de Acción
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

5.5.1. Medio Electrónico – Pagina WEB

Se analizó el comportamiento y manejo de la marca e imagen corporativa de la página web de la Cooperativa Andalucía Ltda.



Gráfico No. 38 Pagina web
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía³⁷
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

En la página web de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., se presenta en la pestaña de Inicio un collage de fotos en la que resaltan sus 45 años de vida institucional, en la cual el slogan es “Los sueños se hicieron para cumplirse” un perfecto mensaje para incentivar a los clientes al ahorro y la inversión.

³⁷ <https://www.andalucia.fin.ec/>

Igualmente se presentan en las siguientes pestañas la historia, misión, visión y valores que tiene la Cooperativa, al igual que Buen Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social este punto es muy importante ya que la Cooperativa cuenta con la Certificación Internacional de Responsabilidad Social “WORLDCORP”, la cual es una certificación que es entregada a empresas y organizaciones que cumplen con las normativas internacionales de Responsabilidad Social.

Muestran la variedad de productos que tienen, como Productos de ahorro y Productos de crédito, en los cuales tienen interacción con una solicitud en línea, la cual se debe llenar con los datos del socio un formulario para escoger el producto de su preferencia.

La entidad se encuentra a la vanguardia de la tecnología, se desarrolló la plataforma de infraestructura tecnológica de Andalucía Virtual, que permite a los socios realizar transacciones vía web.

Se propone el desarrollo de la herramienta del *SEO onpage* y el *SEO offpage*; el **SEO** (search engine optimization u optimización para motores de búsqueda) cuenta con dos tipos de estrategias: el **SEO onpage**, consiste en modificar elementos internos de una web para posicionarla mejor en los buscadores (por ejemplo, el texto, las imágenes o los vídeos), el **SEO offpage** podría definirse como un conjunto de técnicas que ayudan a conseguir enlaces externos que lleven a una determinada web³⁸.

³⁸ <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/192048/Las-t-cnicas-de-SEO-offpage>

Con ello se podría utilizar la herramienta de SEO offpage, para colocar el enlace de la Cooperativa en páginas web, lo que permitirá que se direcciona la búsqueda directamente a la Página web de la Cooperativa Andalucía. Con ello la cooperativa tendría mayor publicidad on-line en diferentes páginas web.



Gráfico No. 39 Andalucía virtual
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía³⁹
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

También tienen la aplicación de sistema de mensaje de texto en los teléfonos celulares de los clientes, en los que informan a los socios sobre sus respectivas cuentas. Se propone el mejoramiento de la aplicación “Andalucía Móvil”, adaptada a la tecnología móvil, lo cual ayudará al momento de consultar las cuentas de los socios por esta vía.



Gráfico No. 40 Andalucía móvil
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía⁴⁰
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

³⁹ <https://www.andalucia.fin.ec/>

⁴⁰ <https://www.andalucia.fin.ec/>

5.5.2. Redes Sociales

Según el concepto de Wikipedia las redes sociales son *"una estructura social compuesta de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos⁴¹"*. Las Redes Sociales se las puede definir como una plataforma en la que un grupo de personas interactúan entre sí, expresando sus ideas y opiniones sobre algún tema.

La Cooperativa tiene presencia en las redes sociales como son Facebook y Twitter.



Con casi 1000 millones de usuarios activos a nivel mundial, Facebook se ha convertido en la red social por excelencia. Es por ello que con el tiempo las empresas se dieron cuenta de la gran ventaja que puede ofrecer el tener presencia en esta red social debido a la gran cantidad de potenciales clientes que la utilizan.

⁴¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Red_social

La Cooperativa cuenta en su Fan Page con 10.482 seguidores, para saber cuál es la aceptación de los usuarios en Facebook en el Fan Page vamos a realizar la medición a través de un proceso que es el Engagment que es el arte de crear una relación de los socios hacia la marca a través de medios digitales como son las redes sociales.

Para este caso utilizaremos el engagement rate, que es el grado en el que un consumidor interactúa con su marca.

$$\mathbf{Engagement} = \frac{\mathbf{Me\ gustas + Comentarios + Compartidos}}{\mathbf{Número\ de\ seguidores * 30\ días}} * 100$$

$$\mathbf{Engagement} = \frac{\mathbf{1407\ Me\ gustas + 73\ Comentarios + 178\ Compartidos}}{\mathbf{10.482\ Seguidores * 30\ días}} * 100$$

$$\mathbf{Engagement} = 0,00527 * 100 = 0,527$$

Esta fórmula lo que nos indica es cuánto engagment se ha generado en relación del número de fans en el mes, lo que se busca con esto es medir el porcentaje de las personas que ven las publicaciones de la Cooperativa en el Fan Page para indicar que les gusta, compartirlas y/o comentarlas. Lo que se consigue es la interacción con los fans, tanto los que lo han visto como los que no.

De acuerdo a los parámetros establecidos se tiene que un resultado es mejor si se acerca a 1, en este caso el resultado de 0,527 es positivo pero todavía falta una mayor interacción con los seguidores de la página.

Se propone realizar estrategias como las de un Community Manager con el objetivo de crear relaciones duraderas y también estables con los fans, para con ello, poder crear una fidelización de clientes. Se debe olvidar de generar post muy largos ya que los que utilizan menos de 80 caracteres, tienen un incremento superior al 20% en las interacciones. Se sugiere el uso de emoticonos ya que se consigue aumentar los comentarios en Facebook. Con el empezar del fin de semana los usuarios utilizan más las redes sociales, por lo que hay que realizar publicaciones desde el día jueves. Se debe proceder a realizar concursos ya que está comprobado que a los fans les interesa participar en ellos.

5.6. PRESUPUESTO DE INVERSIONES

“Las inversiones son todos los gastos que se efectúan en unidad de tiempo para la adquisición de determinados Factores o medios productivos, los cuales permiten implementar una unidad de producción que a través del tiempo genera Flujo de beneficios. Asimismo es una parte del ingreso disponible que se destina a la compra de bienes y/o servicios con la finalidad de incrementar el patrimonio de la Empresa”⁴² .

El presupuesto de inversiones de un proyecto, corresponde a la descripción detallada de las necesidades de capital en que se van a incurrir para la materialización del mismo.

⁴² <http://www.mitecnologico.com/Main/EstructuraInversionesYPresupuestoDeInversi%F3n>

A fin de lograr los objetivos del plan de mercadeo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., se hace necesaria la inversión en servicios publicitarios, así como en equipos de oficina y de computación, para así contar con la infraestructura adecuada, con el propósito de brindar el servicio y la calidad que se ha proyectado.

5.7. INVERSIÓN FIJA

En relación con la obra física, las inversiones incluyen desde la construcción o remodelación de edificios, oficinas o salas de ventas; además, la adquisición de activos fijos.

Estas inversiones comprenden bienes que están sujetos a depreciación, tales como maquinaria, vehículos y edificios, y otros que no lo están, tales como terrenos.

La Cooperativa “ANDALUCÍA” Ltda., para mejorar el Departamento de Marketing así como para implementar las estrategias anteriormente señaladas, requiere dentro de la inversión fija la compra de computadores, mobiliario, equipo de oficina, así como el mejoramiento de espacios de trabajo a nivel de la oficina matriz y sucursales (en total ocho), por lo que se incurrirá en los siguientes gastos:

- Maquinaria y Equipos
- Gastos de Instalación
- Muebles y Equipos de Oficina

Cant.	Detalle	Valor Unitario*		Valor Total*		
21	Computadores	\$	900,00	\$	18.900,00	
8	Rótulos electrónicos – Pantallas virtuales	\$	250,00	\$	2.000,00	
8	Impresoras	\$	400,00	\$	3.200,00	
8	Teléfonos	\$	80,00	\$	640,00	
8	Estaciones de Trabajo - Modulares	\$	580,00	\$	4.640,00	
8	Sillas Ejecutivas	\$	135,00	\$	1.080,00	
8	Papeleras	\$	25,00		200,00	
8	Anaqueles	\$	150,00	\$	1.200,00	
TOTAL					\$	31.860,00

Tabla No. 20 Detalle de la inversión fija

Fuente: Computron y Mepal

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Gastos de Instalación⁴³ : Son todos los gastos que se hacen para acondicionar las instalaciones de acuerdo a las necesidades de operación de una empresa, así como para darle cierta comodidad y presentación.

Así se tiene:

Detalle	Valor Total	
Gastos de instalación	\$	22.400,00
Total	\$	22.400,00

Tabla No. 21 Gastos de instalación

Fuente: Mepal

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Imprevistos: Todo presupuesto, por cuidadosamente que haya sido elaborado, tiene siempre un margen de error debido a fluctuaciones de precios, cambios de las

⁴³ http://www.eco-finanzas.com/diccionario/G/GASTOS_DE_INSTALACION.htm

condiciones originales, etc. por esta razón es conveniente incluir un rubro de imprevistos, los cuales se calculan generalmente como un porcentaje de la suma de las inversiones fijas y que varía de acuerdo a la experiencia que se tenga en el proyecto y al grado de confianza que merezcan las diferentes estimaciones.

Este margen de error que se estima puede ocurrir debido a un cambio en los precios o en las condiciones originales del proyecto, entre otras posibles causas, por lo que se estima que este margen sea del 2% calculado sobre los costos de la inversión fija.

Detalle	Inversión fija	% de la Inversión fija	Valor Total
Imprevistos	\$ 54.260,00	2,00%	\$ 1.085,20
TOTAL			\$ 1.085,20

Tabla No. 22 Cálculo de Imprevistos inversión

Fuente: Mepal

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Detalle	Valor de la Inversión
Inversión Fija	\$ 31.860,00
Gastos de Instalación	\$ 22.400,00
SUBTOTAL INVERSIÓN FIJA	\$ 54.260,00
Imprevistos (2%)	\$ 1.085,20
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$ 55.345,20

Tabla No. 23 Resumen de inversión fija

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

5.8. INVERSIÓN DIFERIDA

La inversión diferida “se caracteriza por su inmaterialidad y son derechos adquiridos y servicios necesarios para el estudio e implementación de un proyecto, no están sujetos a desgaste físico. Usualmente está conformada por trabajos de investigación y estudios, gastos de organización y supervisión, gastos de puesta en marcha de la planta, gastos de administración, intereses, gastos de asistencia técnica y capacitación de personal, imprevistos, gastos en patentes y licencias, etc.”⁴⁴ .

Para recuperar el valor monetario de estas inversiones se incorporan en los costos de producción el rubro denominado amortización diferida.

Entre los principales activos intangibles que se requiere para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa se mencionan los siguientes:

- Investigaciones realizadas y Estudios (consumidor, competencia, focus group, nuevos mercados)
- Capacitación Personal
- Desarrollo del software para la empresa
- Desarrollo de material POP
- Publicidad en diarios y revistas
- Publicidad en radio y televisión
- Imprevistos

⁴⁴ <http://www.mitecnologico.com/Main/InversionDiferida>

Detalle	Valor Total	
Encuestas	\$	1.500,00
Capacitación del personal	\$	24.000,00
Desarrollo de nuevo software	\$	28.580,00
Desarrollo material POP	\$	7.520,00
Activación de mensajes de texto	\$	2.500,00
Raspaditas, sorteos, premios	\$	8.720,00
Publicidad en Diarios y Revistas	\$	35.875,00
Publicidad en Radio	\$	84.160,00
Vallas – publicidad en buses	\$	64.280,00
Gastos absorción de agencias	\$	175.820,00
SUBTOTAL	\$	432.955,00
Imprevistos (2%)	\$	8.659,10
TOTAL	\$	441.614,10

Tabla No. 24 Detalle inversión diferida
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Estos gastos deben sumarse a la inversión fija y amortizarse en un período razonable (usualmente de dos a cinco años). En el caso de Cooperativa Andalucía Ltda. serán amortizados en un período de 5 años. Por lo tanto estos gastos se amortizan un 20% cada año, con cargo a Gastos de Administración.

DESCRIPCIÓN	AÑO				
	1	2	3	4	5
Amortización Inv. Diferida	84.242,82	84.242,82	84.242,82	84.242,82	84.242,82
Porcentaje de Amortización	20%	20%	20%	20%	20%

Tabla No. 25 Tabla de amortización
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

La tabla de inversiones es el resumen total del proyecto el cual se detalla así:

No.	DETALLE		VALOR TOTAL
1	Total Inversión Fija	\$	55.345,20
	Inversión Fija	\$	31.860,00
	Gastos de Instalación	\$	22.400,00
	Imprevistos	\$	1.085,20
2	Total Inversión Diferida	\$	441.614,10
	Encuestas	\$	1.500,00
	Capacitación del personal	\$	24.000,00
	Desarrollo de nuevo software y mejoras tecnológicas	\$	28.580,00
	Desarrollo material POP	\$	7.520,00
	Activación de mensajes de texto	\$	2.500,00
	Raspaditas, sorteos, premios	\$	8.720,00
	Publicidad en Diarios y Revistas	\$	35.875,00
	Publicidad en Radio	\$	84.160,00
	Vallas – publicidad en buses	\$	64.280,00
	Gastos absorción de agencias	\$	175.820,00
	Imprevistos	\$	8.659,10
	INVERSIÓN TOTAL	\$	496.959,30

Tabla No. 26 Resumen de Inversión Total
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

5.9. PRESUPUESTO DE OPERACIONES

Una vez determinados los costos y gastos, se necesita determinar los ingresos y egresos operacionales, con el propósito de saber si la inversión que se va a realizar en Cooperativa “Andalucía” Ltda., representa un beneficio.

5.9.1. Ingresos Operacionales

Los Ingresos Operacionales son aquellos que dispone generalmente la empresa por consecuencia de su actividad financiera entre ellos tenemos los siguientes:

No.	DETALLE				
1	Intereses y Descuentos Ganados	\$			19.759.824,77
	Depósitos	\$		393.677,02	
	Intereses y Descuentos de Inversiones	\$		683.321,67	
	Intereses de Cartera de Crédito	\$		18.682.826,08	
	Cartera de Consumo	\$	12.117.997,45		
	Cartera de Vivienda	\$	738.965,43		
	Cartera Microcrédito	\$	5.512.330,40		
	Intereses de Mora	\$	313.532,80		
1	Ingresos por Servicios	\$			150.027,43
	Manejo de Cobranzas	\$	27.086,20		
	Otros Servicios	\$	122.941,23		
2	Otros Ingresos Operacionales	\$			5.135,25
	Utilidades en Acciones y Participaciones	\$	5.135,25		
3	Otros Ingresos	\$			944.950,64
	Recuperación de Activos Financieros	\$		532.690,67	
	Activos Castigados	\$	168.212,02		
	Reversión de Provisiones	\$	164.663,22		
	Intereses y Comisiones Años Anteriores	\$	199.815,43		
	Otros	\$		412.259,97	
	TOTAL	\$			20.859.938,09

Tabla No. 27 Detalle Ingresos Operacionales

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda. Balance General

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

5.9.2. Costos y Gastos Operacionales

El costo es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. El costo de un producto está conformado por el precio de la materia prima, el precio de la mano de obra directa y el precio de los costos indirectos de fabricación.

Costo de la materia prima

Para el caso de la Cooperativa Andalucía se lo agrupa en el rubro de materiales e insumos de papelería, por lo que tenemos lo siguiente:

Detalle	Valor Anual*	
Materiales e insumos	\$	57.145,00

Tabla No. 28 Costos de materia prima
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila
*** Costo aproximado**

Costo de la mano de obra

Para el rubro de mano de obra se incluye la contratación del nuevo personal para el departamento de Marketing y la apertura de las ventanillas de servicio, por lo que se necesitará de la contratación de 2 Ingenieros en Marketing, 8 Ingenieros Financieros – Económicos – Comerciales, 2 Ingenieros informáticos, para lo cual se requiere del siguiente presupuesto:

Detalle			Valor Anual
Ingenieros en Marketing	\$	1.700	\$ 40.800
Ingenieros Financieros	\$	1.800	\$ 172.800
Ingenieros informáticos	\$	1.700	\$ 40.800
TOTAL			\$ 254.400

Tabla No. 29 Costo de mano de obra
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Detalle	Valor Anual
Costos de materia prima	\$ 57.145
Costos de mano de obra	\$ 254.400
COSTOS TOTALES	\$ 311.545

Tabla No. 30 Resumen Costos Totales
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Gastos

“En contabilidad, se denomina gasto o egreso a la anotación o partida contable que disminuye el beneficio o aumenta la pérdida de una sociedad o persona física, un gasto es una salida de dinero que una persona o empresa debe pagar para un artículo o por un servicio”⁴⁵.

⁴⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Gasto>

Gastos de Administración

Los gastos administrativos son costos necesarios que están relacionados con la gestión, los empleados, y las funciones generales de una organización que no pueden ser relacionados con los gastos de la operación, en ocasiones se considera como parte de los gastos generales del negocio, gastos de administración, los salarios del personal de la compañía. A continuación se detalla:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía cuenta con el personal idóneo para brindar un servicio de calidad eficiente y responsable de sus funciones.

A continuación se detalla el pago de los honorarios que recibe la parte Directiva de la Cooperativa:

Detalle			Valor anual
Directores	\$	143.999	
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	\$	88.931	
CONSEJO DE VIGILANCIA	\$	51.426	
OTROS GASTOS DE DIRECTORES	\$	3.642	
Honorarios profesionales	\$	228.385	
TOTAL			\$ 516.383

Tabla No. 31 Gastos honorarios Directivos

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Andalucía" Ltda. Estado de Resultados

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Detalle	Valor anual	
Gastos de personal (*)	\$	4.400.059,09
Honorarios	\$	516.383,27
Servicios varios	\$	1.380.099,13
Impuestos, contribuciones y multas	\$	831.616,15
Otros Gastos	\$	982.858,54
Otros gastos y Perdidas	\$	67.705,95
Provisiones	\$	2.055.745,39
Depreciaciones	\$	266.569,89
Amortizaciones	\$	252.416,95
TOTAL	\$	10.753.454,36

Tabla No. 32 Gastos de Administración

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda. Estado de Resultados

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

(*) Los gastos de personal incluye además al personal de la absorción de agencias

Provisión

La Provisión es “una cantidad de recursos que conserva la empresa debido a haber contraído una obligación, con el objetivo de guardar esos recursos hasta el momento en el que deba satisfacer la factura”⁴⁶. El detalle de la Provisión:

Detalle	Valor anual	
Cartera de créditos	\$	2.040.908
Cuentas por cobrar	\$	11.517
Otros activos	\$	3.321
TOTAL	\$	2.055.746

Tabla No. 33 Provisión

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda. Estado de Resultados

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Depreciación:

⁴⁶ <https://debitoor.es/glosario/definicion-provisiones>

La depreciación “es un proceso de deterioro o desgaste de los activos fijos tangibles, puede darse por el uso, imposición de nueva tecnología, destrucción total o parcial. Para compensar esta pérdida, se utilizan las depreciaciones que van en conformidad con los porcentajes dispuestos por la ley de Régimen Tributario Interno, es decir se considera la depreciación de los muebles, máquinas, equipos e instalaciones de oficina de acuerdo a las tasas habituales”⁴⁷.

Las tasas de depreciación anual de los activos son las siguientes:

Edificios	5%
Muebles, enseres y equipos	10%
Equipo de computación y vehículos	20% y 33%
Maquinaria	10%
Accesorios y herramientas	10%

Detalle	Valor anual	
Edificios	\$	25.165
Muebles, enseres y equipos de of	\$	31.205
Equipos de computación	\$	176.604
Unidades de transporte	\$	16.397
Otros	\$	17.199
TOTAL	\$	266.570

Tabla No. 34 Depreciación

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda. Estado de Resultados

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

⁴⁷ SARMIENTO, Rubén, Contabilidad General, Editorial Voluntad, Quito-Ecuador, 2007, pgs. 80-82

Amortización:

La amortización es “la representación contable de la pérdida de valor o depreciación de carácter irreversible que experimenta el activo no corriente o activo fijo, constituido por el inmovilizado material, el inmovilizado intangible o inmaterial y las inversiones inmobiliarias”⁴⁸.

Detalle	Valor anual	
Gastos anticipados	\$	79.005
Programas de computación	\$	68.717
Gastos de adecuación	\$	104.695
TOTAL	\$	252.417

Tabla No. 35 Amortización

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda. Estado de Resultados

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Gastos Financieros

Los Gastos Financieros se los considera como gastos incurridos por la empresa en la obtención de recursos financieros y que están representados por los intereses y primas sobre pagarés, bonos, etc. emitidos por la empresa.

Detalle	Valor anual	
Obligaciones con el publico	\$	5.136.356
Obligaciones financieras	\$	404.930
Otros intereses	\$	2.842.040
Otros gastos financieros	\$	154.498
TOTAL	\$	8.537.824

Tabla No. 36 Gastos Financieros

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda. Estado de Resultados

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

⁴⁸ <http://www.expansion.com/diccionario-economico/amortizacion-contable.html>

Estado de Resultados

El Estado de Resultados es un detalle financiero que nos indica en una forma ordenada y detallada cómo fue el comportamiento financiero de la empresa en un ejercicio económico determinado. En este caso se agregó los gastos en que incurriría la Cooperativa sobre los Gastos de Mercadeo y el detalle de los mismos.

DETALLE			TOTAL
INGRESOS FINANCIEROS			20.859.938,09
Depósitos	\$	393.677,02	
Intereses y Descuentos de Inversiones	\$	683.321,67	
Intereses de Cartera de Crédito	\$	18.682.826,08	
Ingresos por Servicios	\$	150.027,43	
Otros Ingresos	\$	944.950,64	
Otros Ingresos Operacionales	\$	5.135,25	
Costos totales			311.545,00
Gastos de Administración:	\$		10.753.454,36
Gastos de personal	\$	4.400.059,09	
Honorarios	\$	516.383,27	
Servicios varios	\$	1.380.099,13	
Impuestos, contribuciones y multas	\$	831.616,15	
Otros Gastos	\$	982.858,54	
Otros gastos y Perdidas	\$	67.705,95	
Provisiones	\$	2.055.745,39	
Depreciaciones	\$	266.569,89	
Amortizaciones	\$	252.416,95	

Gastos Financieros:	\$		8.537.824,20
Gastos de Mercadeo:	\$		496.959,30
Inversión Fija	\$	55.345,20	
Inversión Diferida	\$	441.614,10	
Encuestas	\$	1.500,00	
Capacitación del personal	\$	24.000,00	
Desarrollo de nuevo software	\$	28.580,00	
Desarrollo material POP	\$	7.520,00	
Activación de mensajes de texto	\$	2.500,00	
Raspaditas, sorteos, premios	\$	8.720,00	
Publicidad en Diarios y Revistas	\$	35.875,00	
Publicidad en Radio	\$	84.160,00	
Vallas – publicidad en buses	\$	64.280,00	
Gastos absorción de agencias	\$	175.820,00	
Imprevistos	\$	8.659,10	
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$		20.099.782,86
UTILIDAD	\$		760.155,23

Tabla No. 37 Estado de Resultados

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda. Estado de Resultados

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

FLUJO DE FONDOS

El Flujo de Fondos o cash flow, es el estado que indica cuanto efectivo se tiene después de gastos, intereses y pago de capital, es decir es una proyección que se realiza en períodos de tiempo para prever si se contará con ese efectivo. El cash flow sintetiza la información sobre las inversiones, los egresos e ingresos de operación, el valor de

salvamento y la recuperación del capital de trabajo, por lo tanto es un método contable que nos da a conocer la información de los movimientos que se hayan realizado en cierto período. Así se tiene:

FLUJO DE CAJA						
	INV.	2016	2017	2018	2019	2020
A. INGRESOS OPERACIONALES	0,00	20.601.110,01	20.930.727,77	21.265.619,42	21.605.869,33	21.951.563,24
Recuperación por Ventas	0,00	20.601.110,01	20.930.727,77	21.265.619,42	21.605.869,33	21.951.563,24
B. EGRESOS OPERACIONALES	0,00	19.914.368,56	20.213.084,09	20.516.280,35	20.824.024,55	21.136.384,92
Materia Prima	0,00	57.145,00	58.002,18	58.872,21	59.755,29	60.651,62
Mano de obra	0,00	254.400,00	258.216,00	262.089,24	266.020,58	270.010,89
Gastos de Ventas	0,00	311.545,00	316.218,18	320.961,45	325.775,87	330.662,51
Gastos de Administración	0,00	10.753.454,36	10.914.756,18	11.078.477,52	11.244.654,68	11.413.324,50
Gastos Financieros	0,00	8.537.824,20	8.665.891,56	8.795.879,94	8.927.818,14	9.061.735,41
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	0,00	686.741,45	717.643,68	749.339,07	781.844,77	815.178,31
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	339.506,04	346.296,17	353.222,09	360.286,53	367.492,26
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	496.959,30	462.990,73	469.935,59	476.984,63	484.139,40	491.401,49
Inversión Fija	55.345,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Encuestas	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capacitación del personal	24.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desarrollo de nuevo software	28.580,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desarrollo material POP	7.520,00	7.670,40	7.785,46	7.902,24	8.020,77	8.141,08
Activación de mensajes de texto	2.500,00	2.550,00	2.588,25	2.627,07	2.666,48	2.706,48
Raspaditas, sorteos, premios	8.720,00	8.894,40	9.027,82	9.163,23	9.300,68	9.440,19
Publicidad en Diarios y Revistas	35.875,00	36.592,50	37.141,39	37.698,51	38.263,99	38.837,95
Publicidad en Radio	84.160,00	85.843,20	87.130,85	88.437,81	89.764,38	91.110,84
Vallas – publicidad en buses	64.280,00	65.565,60	66.549,08	67.547,32	68.560,53	69.588,94
Gastos absorción de agencias	175.820,00	179.336,40	182.026,45	184.756,84	187.528,20	190.341,12
Imprevistos	8.659,10	8.832,28	8.964,77	9.099,24	9.235,73	9.374,26
Otros Egresos No Operacionales		67.705,95	68.721,54	69.752,36	70.798,65	71.860,63
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D - E)	-496.959,30	-123.484,69	-123.639,43	-123.762,54	-123.852,87	-123.909,23
G. FLUJO NETO GENERADO (C + F)	-496.959,30	563.256,76	594.004,26	625.576,53	657.991,91	691.269,09

Tabla No. 38 Flujo de Fondos
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

5.10. MÉTODOS DE CONTROL

Evaluación de la Inversión a ser realizada

Las mejoras realizadas deben ser evaluadas con el propósito de conocer los resultados de las mismas, la evaluación es una comparación, si el flujo de caja proyectado permite al inversionista la oportunidad de obtener la rentabilidad deseada, al igual que el de recuperar la inversión.

Determinación de la tasa de actualización o descuento

“La tasa de descuento, o tasa de costo de capital, es el precio que se paga por los fondos requeridos para cubrir la inversión. Representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá, según su riesgo, de manera tal que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los regresos de la operación, los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con préstamos y la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido”⁴⁹.

En el caso de la Cooperativa “Andalucía” Ltda., se tomó la tasa de interés pasiva referencial, proporcionada por el Banco Central del Ecuador, a julio de 2015, misma que es de 5.54% anual, además del riesgo asociado a la Inversión, que es el mínimo que cualquier inversionista busca como rentabilidad, que en este caso se asocia con el Riesgo País, el mismo que es de 4.29%, por lo tanto la tasa mínima que se exigiría con las mejoras implementadas sería del 9,83%.

⁴⁹ SAPAG CHAIN Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; Quinta Edición, Editorial Mc. Graw Hill; México 1997; pg. 352

Valor Presente Neto

“Es el método más conocido, mejor y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer período de operación, y le resta la inversión total”⁵⁰.

Basta con hallar VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no. Si el resultado es mayor que cero, mostrará cuanto se gana con el proyecto, si el resultado es negativo nos muestra el monto que falta para llegar a la tasa que se desea obtener después de recuperada la inversión. Para el cálculo del VAN se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{FNF_1}{(1+i)^1} + \frac{FNF_2}{(1+i)^2} + \frac{FNF_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FNF_n}{(1+i)^n} - Inversión$$

VAN = Valor Actual o Presente Neto

FNF = Flujo Neto de Fondos

i = tasa de interés

Para lo cual se calculó el valor actual neto en los diferentes escenarios propuestos, como se puede apreciar más adelante en el análisis de sensibilidad.

⁵⁰ Sapag Chain Nassir; “*Proyectos de inversión – Formulación y evaluación*”; Editorial: Pearson – Prentice Hall; México, 2007; pg.253

Tasa Interna de Retorno (TIR)

“El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. Es decir, se calcula la tasa que hace al VAN igual a cero”⁵¹.

Así mismo se procedió al cálculo de la tasa interna de retorno en los diferentes escenarios.

5.11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

5.11.1. Definición de escenarios

“Los escenarios son futuros múltiples y posibles; relatos alternativos de cómo puede evolucionar en el futuro el entorno general o global. No son predicciones sino relatos alternativos y retadores, creíbles y relevantes que nos permiten explorar hipótesis”⁵².

Es decir se conjugan una serie de posibilidades en cuanto al comportamiento de diversos factores que influirán en el resultado económico de la organización. El objetivo de los escenarios es ayudar a sus usuarios a prepararse para el futuro.

⁵¹ SAPAG CHAIN Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; Quinta Edición, Editorial Mc. Graw Hill; México 1997; pg. 323.

⁵² www.gestiopolis.com. Extracto del libro "La Conversación Estratégica: Escenarios". Arie de Geus

Un conjunto de escenarios facilita un entorno de aprendizaje en el que los directivos pueden explorar esas fuerzas, mejorar la comprensión de las dinámicas que conforman el futuro y poder así evaluar las opciones estratégicas para preparar la toma de decisiones.

A continuación se presenta un cuadro que presenta los diferentes escenarios frente a las condiciones del entorno.

ESCENARIOS	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
CONDICIONES DEL ENTORNO	Inestabilidad económica y política	Estabilidad económica y política	Desarrollo económico y político
	Disminución de empleo y seguridad ciudadana	Estabilidad Jurídica y empleo adecuado	Incremento de la capacidad adquisitiva de las personas
	Desastres naturales: Fenómeno de El Niño	Mantenimiento de la dolarización	Mejora del Riesgo País
	Problemas sociales	Paz social	Mejora de imagen del país a nivel internacional
	Incremento de restricciones a las importaciones	Inversión extranjera	Eliminación de barreras de importación

Tabla No. 39 ESCENARIOS
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

5.11.2. Escenario Normal

Para el escenario normal se tomaron los siguientes supuestos, a partir del flujo de caja que se encuentra en el Anexo No.2:

- Incremento promedio ventas anuales de 1.6%.
- Incremento de ingresos no operacionales 2.0%
- Incremento de los costos y gastos 1.5%
- Tasa de descuento: 9.83%

El valor actual neto en un escenario normal para la cooperativa es el siguiente:

Años	Flujo de Fondos	Factor de Descuento	Flujo Neto Descontado
2015	-496,959.30	$1/(1+0,983)^0$	-496,959.30
2016	563,256.76	$1/(1+0,983)^1$	512,844.18
2017	594,004.26	$1/(1+0,983)^2$	492,433.50
2018	625,576.53	$1/(1+0,983)^3$	472,190.77
2019	657,991.91	$1/(1+0,983)^4$	452,206.31
2020	691,269.09	$1/(1+0,983)^5$	432,555.88
VALOR ACTUAL NETO			1.865.271,34

Tabla No. 40 Valor Actual Neto – escenario normal
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Una vez realizados los cálculos, los resultados que se dieron en el proyecto nos indican que el VAN es de \$ 1.865.271,34; por lo que es mayor que cero, por lo que la inversión es la correcta.

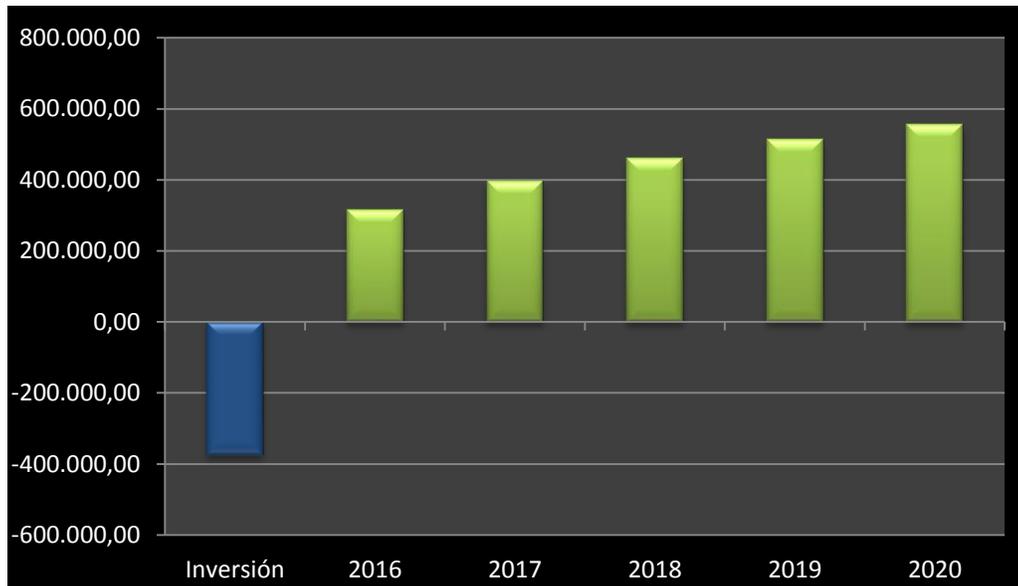


Gráfico No. 41 Valor Actual Neto – escenario normal
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Con relación a la tasa interna de retorno, la misma que se generó a partir del flujo neto, se tiene que en el escenario normal es de 96,26%, que es la tasa con la cual el valor actual neto se iguala a cero.

Años	Flujo de Fondos	Factor de Descuento	Flujo Neto Descontado
2015	-496,959.30	$1/(1+0,9626)^0$	-496,959.30
2016	512,844.18	$1/(1+0,9626)^1$	261,310.82
2017	492,433.50	$1/(1+0,9626)^2$	127,847.29
2018	472,190.77	$1/(1+0,9626)^3$	62,464.52
2019	452,206.31	$1/(1+0,9626)^4$	30,480.67
2020	432,555.88	$1/(1+0,9626)^5$	14,856.01
VAN			0,00

Tabla No. 41 Tasa Interna de Retorno
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

5.11.3 Escenario Optimista (Anexo No.3)

Para el escenario optimista se tomaron los siguientes supuestos a partir del flujo de caja que se encuentra en el Anexo No.2:

- Incremento promedio ventas anuales de 3.0%.
- Incremento de ingresos no operacionales 2.0%
- Incremento de los costos y gastos 2.5%
- Tasa de descuento: 9.83%

El valor actual neto en un escenario optimista para la cooperativa es el siguiente:

Años	Flujo de Fondos	Factor de Descuento	Flujo Neto Descontado
2015	-496,959.30	$1/(1+0,983)^0$	-496,959.30
2016	563,256.76	$1/(1+0,983)^1$	512,844.18
2017	678,646.20	$1/(1+0,983)^2$	562,602.24
2018	799,976.59	$1/(1+0,983)^3$	603,829.50
2019	927,488.49	$1/(1+0,983)^4$	637,418.40
2020	1,061,431.21	$1/(1+0,983)^5$	664,181.75
VALOR ACTUAL NETO			2.483.916,77

- **Tabla No. 42** Valor Actual Neto – escenario optimista

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

De su lado, la tasa interna de retorno en el escenario optimista es de 107,52%.

Años	Flujo de Fondos	Factor de Descuento	Flujo Neto Descontado
2015	-496,959.30	$1/(1+1,0752)^0$	-496,959.30
2016	512,844.18	$1/(1+1,0752)^1$	247,128.00
2017	562,602.24	$1/(1+1,0752)^2$	130,639.50
2018	603,829.50	$1/(1+1,0752)^3$	67,565.33
2019	637,418.40	$1/(1+1,0752)^4$	34,369.30
2020	664,181.75	$1/(1+1,0752)^5$	17,257.17
VAN			0,00

- **Tabla No. 43** Tasa Interna de Retorno – escenario optimista

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

i. Escenario Pesimista (Anexo No.4)

Para el escenario pesimista se tomaron los siguientes supuestos:

- Incremento promedio ventas anuales de 1.0%.
- Incremento de ingresos no operacionales 1.0%
- Incremento de los costos y gastos 1.2%
- Tasa de descuento: 9.83%

El valor actual neto en un escenario pesimista para la cooperativa es el siguiente:

Años	Flujo de Fondos	Factor de Descuento	Flujo Neto Descontado
2015	-496,959.30	$1/(1+0,983)^0$	-496,959.30
2016	563,256.76	$1/(1+0,983)^1$	512,844.18
2017	528,134.61	$1/(1+0,983)^2$	437,827.12
2018	492,172.18	$1/(1+0,983)^3$	371,495.98
2019	455,355.21	$1/(1+0,983)^4$	312,943.81
2020	417,669.19	$1/(1+0,983)^5$	261,353.02
VALOR ACTUAL NETO			1.399.504,82

Tabla No. 44 Valor Actual Neto – escenario pesimista

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Por su parte, la tasa interna de retorno en el escenario pesimista es de 86,20%.

Años	Flujo de Fondos	Factor de Descuento	Flujo Neto Descontado
2015	-496,959.30	$1/(1+0,862)^0$	-496,959.30
2016	512,844.18	$1/(1+0,862)^1$	275,424.25
2017	437,827.12	$1/(1+0,862)^2$	126,280.46
2018	371,495.98	$1/(1+0,862)^3$	57,544.57
2019	312,943.81	$1/(1+0,862)^4$	26,033.55
2020	261,353.02	$1/(1+0,862)^5$	11,676.46
VAN			0,00

Tabla No. 45 Tasa Interna de Retorno – escenario optimista

Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

A diferencia de los otros escenarios, en el pesimista se puede apreciar que el flujo de fondos va decreciendo con el paso de los años, esto se debe a que los costos y gastos crecen de manera más rápida que los ingresos.

ESCENARIOS	VAN	TIR
Normal	1.865.271,34	96,26%
Optimista	2.483.916,77	107,52%
Pesimista	1.399.504,82	86,20%

Tabla No. 46 Resumen Escenarios
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

De acuerdo al análisis efectuado de los escenarios, se puede apreciar que el Valor Actual Neto siempre es positivo, lo que indica que el proyecto es viable. Así mismo, las tasas internas de retorno son superiores al 80%, lo que nos indica que a pesar de los diferentes escenarios es un proyecto rentable para la empresa.

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD (ROE Y ROI)

“El retorno sobre el patrimonio neto (ROE, por sus siglas en inglés) es uno de los dos factores básicos en determinar la tasa de crecimiento de los beneficios de una compañía”⁵³.

⁵³ <https://es.tradingfloor.com/articulos/el-roe-y-la-formula-dupont-claves-para-identificar-beneficios-1497729>

La fórmula para calcular el ROE es la siguiente:

ROE (Return on Equity) o retorno sobre el Capital Propio se define como:

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Total}$$

AÑOS	2016	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD	956.046,50	1.157.818,48	1.365.610,34	1.579.564,24	1.799.825,45
PATRIMONIO	7.840.406,24	9.016.467,18	10.395.986,65	11.996.968,60	13.796.513,89
ROE	12,19%	12,84%	13,14%	13,16%	13,04%

Tabla No. 47 ROE
Elaborado por: Paúl Muriel Dávila

Lo que nos indica que la Cooperativa tiene una rentabilidad del 12,19% con respecto al patrimonio que posee.

“El índice de retorno sobre la inversión (ROI por sus siglas en inglés) es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la relación que existe entre la utilidad neta o la ganancia obtenida, y la inversión”⁵⁴.

La fórmula para calcular el ROI es la siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Ingresos} - \text{Inversión})}{\text{Inversión}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{(760.155,23 - 496.959,30)}{496.959,30} \times 100 = 53\%$$

Lo que nos indica que la Cooperativa gana un retorno de la inversión del 53%.

⁵⁴ <http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/>

PERIODO DE RECUPERACIÓN

“El período es el número de años que la empresa tarda en recuperar el desembolso original mediante las entradas de efectivo que produce el proyecto. El proyecto que ofrezca un período de recuperación inferior a cierto número de años, determinado por la empresa, se aceptarán, caso contrario se rechazarán”⁵⁵

Es el plazo de recuperación real de la inversión inicial, se basa en la suma acumulada de los flujos actualizados con la tasa mínima de rendimiento. Es un criterio de liquidez. Son mejores inversiones las que tienen un menor plazo de recuperación.

En este caso la Cooperativa recuperará su inversión a los 17 meses, es decir en 1 año y 5 meses.

⁵⁵ MURIOREITROSSERO. Cálculo Financiero

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Del análisis efectuado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., a lo largo del presente trabajo investigativo, se procedió a evaluar su planificación y organización, su situación financiera en el mercado y frente a la competencia, al igual que los diversos productos y servicios que ofrece, lo que permitió formular y proponer estrategias que permitan a la Cooperativa mejorar en todos sus ámbitos enmarcados en la Economía Popular y Solidaria, llegando a las siguientes conclusiones:

- Al realizar el estudio, detallado de la empresa, de acuerdo a los diferentes análisis efectuados tanto a la parte administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., como a la parte financiera, se aprecia que la cooperativa ha presentado una evolución constante en los últimos años, lo que le ha colocado en los mejores puestos del ranking de Cooperativas de Ahorro y Crédito de su segmento, publicados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en su sitio web.

- La Cooperativa cuenta con una amplia gama de productos y servicios para los socios y clientes, sin embargo las personas desconocen de los beneficios que se les está otorgando, ya que falta por parte de la Cooperativa una mayor promoción e información de los productos y servicios que se ofrece a los socios.

- Como se dio a conocer en el estudio realizado, la Cooperativa tiene una cobertura geográfica muy limitada, únicamente se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, es por ello que no es conocida en otros sectores del país, lo que es aprovechado por la competencia.

- La actualización de base de datos de los clientes no se encuentra actualizada y es muy importante, ya que el mercado está continuamente cambiando y esto ocasiona una desactualización de la información de los clientes que posee la institución.

- Dentro del análisis financiero, es importante señalar que los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., presentan resultados muy satisfactorios para la empresa y sus socios. Como se aprecia en los mismos, la Cooperativa dispone suficientes activos líquidos para poder enfrentar cualquier situación, sea interna o externa.

- La página web de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda. se encuentra de una forma amigable y de fácil acceso para el usuario, sin embargo según la encuesta realizada el 50% de los encuestados respondió que la conoce mientras el otro 50% la desconoce, es decir no hay una promoción eficaz de la web de la institución.
- En redes sociales, se analizó parcialmente la red social Facebook de la Cooperativa, la cual tiene 10.482 seguidores al presente, lo cual representa el 8,25% de personas que ingresan a la red social, con respecto a los 127.000 socios con que cuenta la Cooperativa, lo que hace notar que es necesaria una mayor publicidad y promoción con respecto a las redes sociales, que hoy en día son una ayuda significativa al momento de publicitarse en el internet.
- La Cooperativa cuenta con una calificación AA lo que nos indica que es una institución muy sólida financieramente y que brinda seguridad en los ahorros de los depositantes.

6.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis del estudio realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., y conociendo sus debilidades, se recomienda a la cooperativa el continuar con los excelentes resultados en sus estados financieros, sin descuidar el lado administrativo de la empresa.

- Es imprescindible que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., abra nuevas plazas de mercado en el país, ya que su cobertura geográfica solamente está presente en la ciudad de Quito. En este sentido, actualmente con las disposiciones emitidas en el Código Orgánico Monetario y Financiero y mediante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, permiten a las Cooperativas de Ahorro y Crédito de segmentos mayores puedan realizar la fusión o absorción de Cooperativas de segmentos inferiores lo que permitiría poder ampliarse en el mercado financiero cooperativista del país.

- Realizar investigaciones de mercado en forma continua, lo que permitirá el desarrollo de nuevos productos financieros, con el fin de incentivar a los socios la cultura del ahorro y de la inversión.

- Desarrollar campañas promocionales con el propósito de incrementar el número de clientes y poder ampliar los créditos y servicios de la Cooperativa, donde los beneficiarios serán los mismos socios.

- Hacer capacitaciones al personal de una manera constante en las diferentes áreas, con el objetivo de que el personal se encuentre al día en el aspecto financiero con las nuevas normas internacionales, así como en el Nuevo Código Monetario y Financiero, además de nuevos programas informáticos relacionados con el manejo de bases de datos, clientes y cartera, entre otros. Así mismo realizar programas de integración del recurso humano, ya que esto sirve para que el personal se una más a la cooperativa y trabaje con mayor incentivo.

- Con el Plan de Marketing planteado se podrá tener una mejor publicidad y promoción en todos los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., a sus socios, lo que generará una ventaja competitiva en beneficio de la institución frente a la competencia.

6.3. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Muñiz Rafael, *Marketing en el siglo XXI*, 3era edición, capítulo 11, Plan de Marketing.
- Kotler Philip, *Dirección de la Mercadotecnia*; 7ª Ed, México, Editorial Prentice Hall, 2001
- Thompson Ivan, *Estrategia de Marketing*, Tercera Edición, 2006.
- Menéndez, César, *Marketing Práctico*, pág. 357, 1975
- Código Orgánico Monetario y Financiero, Registro Oficial No.322
- Brigham, Eugene, *Economía y Administración*, pág. 100, 1975
- Herbert A. Simon, Donald W. Smlthburg y Victor A. Thompson, *Administración pública*, Ediciones de la Universidad de Puerto Rico, México, 1956.
- Sarmiento, Rubén, *Contabilidad General*, Editorial Voluntad, Quito-Ecuador, 2007, pgs. 80-82.
- Oswaldo Vega Figueroa, *Marketing Principios y Aplicación para el éxito empresarial*, 1era. Edición, PH Ediciones, Quito, 2010.
- Marstio Tuija, *Manual para escribir un Plan de Negocios*, Ministerio de Relaciones Exteriores, Finlandia, 1995.
- Stanton William, Walker Bruce, *Fundamentos de Marketing*, 13a. Edición, McGraw Hill, 2004.
- Braidot Nestor, *Neuromarketing, Neuroeconomía y Negocios*, Madrid-España, 2002.

- Ambrosio Vicente, *Plan de Marketing paso a paso*, Segunda Edición, 1985.
- Sainz De Vicuña Ancin José, *El Plan de Marketing en la Práctica*, 7ª Ed, España, Editorial ESIC, 2002.
- Kotler Philip, *Marketing*; 6ª Ed, México, Editorial Pearson, 2001.
- Fischer Laura, Espejo Jorge, *Mercadotecnia*, Tercera Edición, Mc Graw Hill.
- Sapag Chain Nassir; “*Proyectos de inversión – Formulación y evaluación*”; Editorial: Pearson – Prentice Hall; México, 2007.

EDITORIALES Y REVISTAS

- Cámara de Comercio de Quito, “Revista CRITERIOS”, Varios Números, Quito – Ecuador
- Revista Ekos – “El Portal de Negocios”, Varios Números, Quito – Ecuador
- Dinediciones, “Revista Gestión”, Varios Números, Quito – Ecuador

PÁGINAS WEB

- <http://www.seps.gob.ec>
- [http://www.economiasolidaria.org/files/Ley de la economia popular y solidaria_ecuador.](http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador)
- <http://www.alu.ua.es/v/vc/posicionamiento.htm>

- http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=188555&umt=superintendencia_economia_popular_y_solidaria
- <https://www.andalucia.fin.ec/>
- <https://www.andalucia.fin.ec/index.php/productos/ahorro/>
- http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_XXI_cap_III.pdf
- <http://www.puromarketing.com/13/4922/importancia-plan-marketing-estrategia-comercial.html>
- <http://www.marketing-eficaz.com/articulos/area-de-marketing.html>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Red_social
- <http://www.mitecnologico.com/Main/EstructuraInversionesYPresupuestoDeInversi%C3n>
- <http://www.expansion.com/diccionario-economico/amortizacion-contable.html>

ANEXOS

ANEXO No. 1

FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDO A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDALUCÍA” LTDA.

Formulario No.

Fecha / / / /

Género F M

Edad:

A continuación ud. va a encontrar una serie de preguntas relacionadas con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía” Ltda., por favor lea cuidadosamente cada pregunta y responda. Las respuestas serán manejadas cuidadosamente y con fines académicos.

1. ¿Ud considera que la Cooperativa Andalucía mantiene un sistema de difusión adecuado de los servicios que brinda?

a) Si

b) No

2. ¿A través de qué medios conoció los servicios que presta la Cooperativa Andalucía?

a) Radio y Televisión

b) Publicidad por Internet

c) Publicidad impresa (volantes)

d) Anuncios publicitarios (Vallas)

e) Publicidad en periódicos

f) Recomendaciones de personas

g) Personal de promoción

3. ¿Qué tipo de productos o servicios le brinda la Cooperativa Andalucía?

a) Crédito Hipotecario

b) Crédito Quirografario

c) Cuenta de Ahorro

d) Cuenta Corriente

e) Depósitos a Largo Plazo

f) Otros

4. ¿Conoce ud. la página web de la Cooperativa Andalucía?

Si Pase a la pregunta 5

No

5. ¿Qué es lo que más le llamó la atención de la página web?

a) Fácil Acceso

b) Los Servicios

- c) La Banca Virtual
- d) Andalucía Móvil
- e) Simulador de Crédito
- f) Otros
6. ¿Le gustaría recibir e-mails de promociones de la Cooperativa Andalucía ofreciendo nuevos servicios?
 SI NO
7. ¿En que medios sociales cree usted que es de mayor importancia publicitar a la Cooperativa?
- a) TWITTER
- b) FACEBOOK
- c) LINKENDIN
- d) OTROS
8. ¿Cómo cree que la Cooperativa Andalucía mejoraría la promoción de sus servicios?
- a) Incrementar su Publicidad en radio y televisión
- b) Mejorar su página web
- c) Equipo de ventas especializado
- d) Material impreso
9. ¿Qué cree que se debe hacer internamente para que la Cooperativa Andalucía crezca?
- a) Nuevas líneas de crédito
- b) Atención de mejor manera a los clientes
- c) Reorganizar la administración
- d) Capacitar al personal
- e) Mejorar el paquete tecnológico
- f) Instalaciones adecuadas
- g) Crear agencias en lugares estratégicos
- h) Incrementar personal capacitado
10. ¿Para que la Cooperativa Andalucía sea más conocida qué acciones se deben desarrollar?
- a) Difundir imagen, misión, visión
- b) Utilizar medios de comunicación con propaganda
- c) Auspiciar eventos culturales, deportivos, sociales
- d) Firmar alianzas estratégicas
- e) Premiar el ahorro y puntualidad con rifas entre otras
- f) Otras

Muchas gracias por su tiempo

ANEXO No.2

FLUJO DE CAJA – ESCENARIO NORMAL						
	INV.	2016	2017	2018	2019	2020
A. INGRESOS OPERACIONALES	0,00	20.601.110,01	20.930.727,77	21.265.619,42	21.605.869,33	21.951.563,24
Recuperación por Ventas	0,00	20.601.110,01	20.930.727,77	21.265.619,42	21.605.869,33	21.951.563,24
B. EGRESOS OPERACIONALES	0,00	19.914.368,56	20.213.084,09	20.516.280,35	20.824.024,55	21.136.384,92
Materia Prima	0,00	57.145,00	58.002,18	58.872,21	59.755,29	60.651,62
Mano de obra	0,00	254.400,00	258.216,00	262.089,24	266.020,58	270.010,89
Gastos de Ventas	0,00	311.545,00	316.218,18	320.961,45	325.775,87	330.662,51
Gastos de Administración	0,00	10.753.454,36	10.914.756,18	11.078.477,52	11.244.654,68	11.413.324,50
Gastos Financieros	0,00	8.537.824,20	8.665.891,56	8.795.879,94	8.927.818,14	9.061.735,41
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	0,00	686.741,45	717.643,68	749.339,07	781.844,77	815.178,31
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	339.506,04	346.296,17	353.222,09	360.286,53	367.492,26
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	496.959,30	462.990,73	469.935,59	476.984,63	484.139,40	491.401,49
Inversión Fija	55.345,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Encuestas	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capacitación del personal	24.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desarrollo de nuevo software	28.580,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desarrollo material POP	7.520,00	7.670,40	7.785,46	7.902,24	8.020,77	8.141,08
Activación de mensajes de texto	2.500,00	2.550,00	2.588,25	2.627,07	2.666,48	2.706,48
Raspaditas, sorteos, premios	8.720,00	8.894,40	9.027,82	9.163,23	9.300,68	9.440,19
Publicidad en Diarios y Revistas	35.875,00	36.592,50	37.141,39	37.698,51	38.263,99	38.837,95
Publicidad en Radio	84.160,00	85.843,20	87.130,85	88.437,81	89.764,38	91.110,84
Vallas – publicidad en buses	64.280,00	65.565,60	66.549,08	67.547,32	68.560,53	69.588,94
Gastos absorción de agencias	175.820,00	179.336,40	182.026,45	184.756,84	187.528,20	190.341,12
Imprevistos	8.659,10	8.832,28	8.964,77	9.099,24	9.235,73	9.374,26
Otros Egresos No Operacionales		67.705,95	68.721,54	69.752,36	70.798,65	71.860,63
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D - E)	-496.959,30	-123.484,69	-123.639,43	-123.762,54	-123.852,87	-123.909,23
G. FLUJO NETO GENERADO (C+ F)	-496.959,30	563.256,76	594.004,26	625.576,53	657.991,91	691.269,09

ANEXO No.3

FLUJO DE CAJA – ESCENARIO OPTIMISTA						
	INV.	2016	2017	2018	2019	2020
A. INGRESOS OPERACIONALES	0,00	20.601.110,01	21.219.143,31	21.855.717,61	22.511.389,14	23.186.730,81
Recuperación por Ventas	0,00	20.601.110,01	21.219.143,31	21.855.717,61	22.511.389,14	23.186.730,81
B. EGRESOS OPERACIONALES	0,00	19.914.368,56	20.412.227,77	20.922.533,47	21.445.596,81	21.981.736,73
Materia Prima	0,00	57.145,00	58.573,63	60.037,97	61.538,91	63.077,39
Mano de obra	0,00	254.400,00	260.760,00	267.279,00	273.960,98	280.810,00
Gastos de Ventas	0,00	311.545,00	319.333,63	327.316,97	335.499,89	343.887,39
Gastos de Administración	0,00	10.753.454,36	11.022.290,72	11.297.847,99	11.580.294,19	11.869.801,54
Gastos Financieros	0,00	8.537.824,20	8.751.269,81	8.970.051,55	9.194.302,84	9.424.160,41
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	0,00	686.741,45	806.915,54	933.184,14	1.065.792,33	1.204.994,09
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	339.506,04	346.296,17	353.222,09	360.286,53	367.492,26
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	496.959,30	462.990,73	474.565,50	486.429,64	498.590,38	511.055,14
Inversión Fija	55.345,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Encuestas	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capacitación del personal	24.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desarrollo de nuevo software	28.580,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desarrollo material POP	7.520,00	7.670,40	7.862,16	8.058,71	8.260,18	8.466,69
Activación de mensajes de texto	2.500,00	2.550,00	2.613,75	2.679,09	2.746,07	2.814,72
Raspaditas, sorteos, premios	8.720,00	8.894,40	9.116,76	9.344,68	9.578,30	9.817,75
Publicidad en Diarios y Revistas	35.875,00	36.592,50	37.507,31	38.445,00	39.406,12	40.391,27
Publicidad en Radio	84.160,00	85.843,20	87.989,28	90.189,01	92.443,74	94.754,83
Vallas – publicidad en buses	64.280,00	65.565,60	67.204,74	68.884,86	70.606,98	72.372,15
Gastos absorción de agencias	175.820,00	179.336,40	183.819,81	188.415,31	193.125,69	197.953,83
Imprevistos	8.659,10	8.832,28	9.053,09	9.279,42	9.511,40	9.749,19
Otros Egresos No Operacionales		67.705,95	69.398,60	71.133,56	72.911,90	74.734,70
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D - E)	-496.959,30	-123.484,69	-128.269,33	-133.207,55	-138.303,85	-143.562,88
G. FLUJO NETO GENERADO (C+ F)	-496.959,30	563.256,76	678.646,20	799.976,59	927.488,49	1.061.431,21

ANEXO No.4

FLUJO DE CAJA – ESCENARIO PESIMISTA						
	INV.	2016	2017	2018	2019	2020
A. INGRESOS OPERACIONALES	0,00	20.601.110,01	20.807.121,11	21.015.192,32	21.225.344,25	21.437.597,69
Recuperación por Ventas	0,00	20.601.110,01	20.807.121,11	21.015.192,32	21.225.344,25	21.437.597,69
B. EGRESOS OPERACIONALES	0,00	19.914.368,56	20.153.340,98	20.395.181,07	20.639.923,25	20.887.602,33
Materia Prima	0,00	57.145,00	57.830,74	58.524,71	59.227,01	59.937,73
Mano de obra	0,00	254.400,00	257.452,80	260.542,23	263.668,74	266.832,77
Gastos de Ventas	0,00	311.545,00	315.283,54	319.066,94	322.895,75	326.770,49
Gastos de Administración	0,00	10.753.454,36	10.882.495,81	11.013.085,76	11.145.242,79	11.278.985,70
Gastos Financieros	0,00	8.537.824,20	8.640.278,09	8.743.961,43	8.848.888,96	8.955.075,63
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	0,00	686.741,45	653.780,13	620.011,25	585.421,00	549.995,36
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	339.506,04	342.901,10	346.330,12	349.793,42	353.291,35
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	496.959,30	462.990,73	468.546,62	474.169,18	479.859,21	485.617,52
Inversión Fija	55.345,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Encuestas	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capacitación del personal	24.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desarrollo de nuevo software	28.580,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desarrollo material POP	7.520,00	7.670,40	7.762,44	7.855,59	7.949,86	8.045,26
Activación de mensajes de texto	2.500,00	2.550,00	2.580,60	2.611,57	2.642,91	2.674,62
Raspaditas, sorteos, premios	8.720,00	8.894,40	9.001,13	9.109,15	9.218,46	9.329,08
Publicidad en Diarios y Revistas	35.875,00	36.592,50	37.031,61	37.475,99	37.925,70	38.380,81
Publicidad en Radio	84.160,00	85.843,20	86.873,32	87.915,80	88.970,79	90.038,44
Vallas – publicidad en buses	64.280,00	65.565,60	66.352,39	67.148,62	67.954,40	68.769,85
Gastos absorción de agencias	175.820,00	179.336,40	181.488,44	183.666,30	185.870,29	188.100,74
Imprevistos	8.659,10	8.832,28	8.938,27	9.045,53	9.154,07	9.263,92
Otros Egresos No Operacionales		67.705,95	68.518,42	69.340,64	70.172,73	71.014,80
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D - E)	-496.959,30	-123.484,69	-125.645,52	-127.839,06	-130.065,79	-132.326,17
G. FLUJO NETO GENERADO (C+ F)	-496.959,30	563.256,76	528.134,61	492.172,18	455.355,21	417.669,19

ANEXO No.5



LEY DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA PRIMERA PARTE DE LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA TÍTULO PRIMERO NORMAS GENERALES CAPÍTULO PRIMERO MARCO CONCEPTUAL Y CLASIFICACIÓN

FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Art.- 2.- Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes:

a) Las Unidades Socioeconómicas Populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, vecinales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los

comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, entre otros, dedicados a la producción de bienes y servicios destinados al autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para su auto subsistencia;.

b) Las organizaciones constituidas por familias, grupos humanos o pequeñas comunidades fundadas en identidades étnicas, culturales y territoriales, urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o de servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras, que constituyen el Sector Comunitario;

c) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes.

d) Las organizaciones cooperativas de todas las clases y actividades económicas, que constituyen el Sector Cooperativista;

e) Los organismos de integración constituidos por las formas de organización económica detalladas en el presente artículo.

f) Las fundaciones y corporaciones civiles que tengan como objeto social principal, la promoción, asesoramiento, capacitación, asistencia técnica o financiera de las Formas de Organización de los Sectores Comunitario, Asociativo y Cooperativista.

ANEXO No.6

**Banco Central
del Ecuador**



- La Constitución de la República establece que el Banco Central del Ecuador (BCE) instrumentará la política monetaria, crediticia, cambiaria y financiera formulada por la Función Ejecutiva, la cual tiene como uno de sus objetivos: *“promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasivas y activas que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución”* (Art. 302 y 303).
- En este sentido, el Código Orgánico Monetario y Financiero, publicado en el Registro Oficial No. 332, de 12 de septiembre de 2014, estipula que el BCE *“elaborará y publicará en su página web y/o por cualquier otro medio, con la periodicidad que determine la Gerencia General, la siguiente información: 1. Las cifras correspondientes a los indicadores monetarios, financieros, crediticios y cambiarios; 2. Las estadísticas de síntesis macroeconómica del país; 3. Las tasas de interés; 4. Los sistemas de pago autorizados y las instituciones autorizadas a operar; y, 5. La información adicional requerida por la Junta”*.
- Dentro de este ámbito de competencia, el BCE publica la presentación coyuntural “Estadísticas macroeconómicas”, con la última información disponible, para la toma de decisiones económicas de la ciudadanía.

ANEXO No.7

Plan Estratégico 2012 - 2017



2 ESTADO DEL SECTOR ECONÓMICO POPULAR Y SOLIDARIO

En el plano teórico, el término de economía popular y solidaria se enfrenta a enfoques que responden principalmente a posturas y corrientes francófonas, anglófonas y latinoamericanas.

En el plano empírico, cada denominación responde al reconocimiento de diferentes iniciativas económicas que han adoptado formas jurídicas y organizativas que se desmarcan de una finalidad única de lucro y de prácticas utilitaristas.

Las formas de organización del sector económico popular y solidario incluyen a las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS) y del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS). Estas organizaciones realizan sus actividades basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad y ubican al ser humano como sujeto y fin de toda actividad económica por sobre el lucro, la competencia y la acumulación de capital. Las personas que forman parte de este sector se conocen como unidades económicas populares (UEP).

2.1 LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA EN EL MARCO DEL SISTEMA ECONÓMICO SOCIAL Y SOLIDARIO

Las organizaciones del sector económico popular y solidario están conformadas por los sectores: cooperativo, asociativo y comunitario. De manera más específica, las organizaciones de la EPS se presentan en las siguientes formas:

- Cooperativas de producción;
- Cooperativas de consumo;
- Cooperativas de vivienda;
- Cooperativas de servicios;
- Asociaciones productivas; y,
- Organizaciones comunitarias.

Por otro lado, las organizaciones que conforman el SFPS son:

- Cooperativas de ahorro y crédito;
- Cajas solidarias y de ahorro;
- Cajas centrales;
- Bancos comunales; y,
- Corporaciones y fundaciones cuya actividad principal sea la intermediación financiera.

Las formas económicas más pequeñas conocidas como UEP involucran a actores como: emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas, talleres artesanales y personas responsables de la economía del cuidado.

ANEXO No.8

CONCENTRACIÓN DE DEPÓSITOS

Al 31-12-2014

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	25 mayores	50 mayores	100 mayores	# Clientes
11 DE JUNIO	3.171.597,94	4.867.034,89	7.421.391,93	100
15 DE ABRIL	3.780.889,16	5.406.587,80	7.880.460,34	100
23 DE JULIO	15.306.299,59	18.822.274,61	23.449.960,34	100
29 DE OCTUBRE	44.777.247,88	55.224.899,49	67.297.694,35	100
9 DE OCTUBRE	1.649.107,99	2.425.763,08	3.239.408,21	100
ALIANZA DEL VALLE	24.339.250,64	27.574.762,39	31.237.039,58	100
ANDALUCÍA	12.655.794,93	15.301.158,70	18.549.006,31	100
ATUNTAQUI	5.662.242,45	7.685.030,76	10.530.841,04	100
CACPE BIBLIAN	10.168.170,58	13.703.617,73	18.588.960,03	100
CACPE LOJA	4.500.241,51	6.499.592,70	9.338.857,09	100
CACPE PASTAZA	5.794.611,38	8.305.886,45	11.612.771,75	100
CACPECO	24.335.720,19	29.855.877,29	34.730.993,34	100
CALCETA	1.334.799,17	2.132.394,95	3.377.374,38	100
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	10.084.064,44	14.673.070,72	20.996.351,52	100
CHONE LTDA	3.234.338,07	5.049.374,38	7.304.365,34	100
COMERCIO	2.593.798,54	3.871.996,43	5.810.270,05	100
COOPAD	2.136.809,67	3.274.602,70	4.927.566,26	100
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	38.186.297,33	50.617.980,30	67.107.976,56	100
LA DOLOROSA	1.049.284,74	1.589.208,98	2.312.004,77	100
MEGO	9.355.153,16	14.950.218,31	22.992.959,81	100
MUSHUC RUNA	5.271.568,40	8.439.044,57	13.146.135,16	100
OSCUS	39.107.291,83	48.489.314,90	57.848.009,48	100
PABLO MUÑOZ VEGA	7.031.503,17	10.121.985,35	14.544.321,82	100
PADRE JULIAN LORENTE	3.379.037,00	4.934.558,11	7.116.121,11	100
RIOBAMBA	14.364.993,49	18.029.660,83	23.387.996,59	100
SAN FRANCISCO	17.396.567,78	24.701.889,11	34.891.745,98	100
SAN FRANCISCO DE ASIS	3.217.741,69	3.999.027,09	5.034.957,55	100
SAN JOSE	8.768.967,32	11.092.350,50	14.538.199,58	100
SANTA ANA	1.857.686,31	2.626.438,25	3.674.350,40	100
SANTA ROSA	7.869.643,37	11.179.313,68	15.763.803,15	100
TULCÁN	9.277.872,58	12.243.350,10	16.177.308,32	100
TOTAL	532.042.049,28	683.314.944,50	858.115.074,08	3.800

FUENTE: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Paúl Muriel