

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
ISRAEL**



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y SERVICIOS PARA MEJORAR EL
POSICIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DE LA
CIUDAD DE CUENCA. CASO ESPECIFICO COAC "LA MERCED" LTDA.**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN INGENIERIA COMERCIAL.

AUTOR:

GABRIELA NATALY AUQUILLA ZUMBA

DIRECTOR:

ING. OSWALDO VICUÑA A.

QUITO-ECUADOR

MAYO 2013

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Gabriela Nataly Auquilla Zumba, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Tecnológica Israel y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición de la Universidad Israel que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Gabriela Nataly Auquilla Zumba

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autora

Gabriela Nataly Auquilla Zumba



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

Quito mayo 30, 2013
OFI-043-AE-UP-13

Señorita
GABRIELA NATALY AUQUILLA ZUMBA
ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
Presente.-

De mi consideración:

Una vez revisadas las modificaciones de los informes emitidos, autorizamos a la estudiante GABRIELA NATALY AUQUILLA ZUMBA, alumna de la CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, proceda con la impresión y presentación del empastado para el tema de tesis PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO ESPECÍFICO COAC "LA MERCED" LTDA., para que siga con el proceso de graduación y defensa respectiva.

Cordialmente,

Mg. Catalina Abarca
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

*CC. Secretaría Académica
Archivo Unidad Especial de culminación de estudios y Titulación
/km*

DEDICATORIA

A mis padres, por todo su sacrificio, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta y a pesar de la distancia siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mi hija Valentina, porque la culminación de esta etapa representa el emprendimiento de nuevos proyectos para forjarnos un futuro digno.

Son las tres personas quienes me han motivado a cumplir mis objetivos.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

A Dios y la Virgen, que han iluminado cada uno de los pasos que he dado a lo largo de mi carrera, porque con fe y confianza en su poder divino, he aprendido que se puede alcanzar todo cuanto una persona se propone.

Agradezco a todos los docentes y autoridades de la Universidad Tecnológica Israel por brindarnos su apoyo a lo largo de la carrera estudiantil y la realización del presente proyecto, de manera especial a la Ing. Myriam Almache y la Ing. Catalina Abarca por toda la paciencia y comprensión que han tenido para con nosotros los estudiantes de la Ciudad de Cuenca.

Agradezco de manera particular e infinita a mi Tutor de Tesis, Ing. Oswaldo Vicuña por su esmero, por su carisma y vocación como profesional y docente, porque ha desempeñado a cabalidad su función en la dirección de mi proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se enfoca en la realización de un plan de Marketing y Servicios a fin de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” ocupe un mejor ranking de posicionamiento entre las Cooperativas locales (Cuenca.)

El Capítulo I y II comprende netamente todo lo sobre el cooperativismo, su historia, marco legal, roles dentro de la economía nacional.

En el Capítulo III y IV encontramos la investigación de mercados y los planes a desarrollarse de acuerdo a los resultados obtenidos. Se han desarrollado estrategias de publicidad, posicionamiento, captación y fidelización de clientes para la Cooperativa.

Dentro del Capítulo V esta los procedimientos y lineamientos en cuanto a servicio al cliente.

El análisis financiero comprende todos los estados y flujos necesarios para que la inversión sea rentable.

ABSTRACT

This project focuses on the implementation of a plan of Marketing & Services to the Savings and Credit Cooperative "La Merced" occupies a better ranking position among local cooperatives (Cuenca.)

The Chapter I and II clearly understand everything about cooperatives, history, legal framework, roles within the national economy.

In Chapter III and IV we find market research and plans to develop according to the results. Have been developed advertising strategies, positioning, customer acquisition and retention for the Cooperative.

In Chapter V are the procedures and guidelines in terms of customer service.

The financial analysis includes all states and flows needed to make the investment profitable.

INDICE DEL CONTENIDO	Página
Capítulo I_____	1
1. Introducción_____	1
1.1 .Planteamiento Del Problema _____	1
1.2 Objetivo General_____	1
1.3 Objetivo Especifico_____	1
1.4 Justificación Del Problema_____	2
1.5 Alcances_____	2
1.6 Limitaciones_____	3
Capítulo II_____	4
Marco Teórico_____	4
2.1 Las Cooperativas De Ahorro Y Crédito_____	4
2.1.1. Historia Del Cooperativismo_____	4
2.1.2. Principios Básicos De Las Cooperativas De Ahorro Y Crédito _____	7
2.1.3. Principales Productos Y Servicios_____	9
2.1.4. Rol Dentro De La Economía Nacional_____	11
2.1.5. Marco Legal_____	14
Capítulo III _____	17
Macro Y Micro Entorno de La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “La Merced” Ltda._____	17
3.1. Análisis macro_____	17
3.1.1 El Sistema Cooperativo De Ahorro Y Crédito En El Ecuador__ _____	17
3.1.2 Análisis De Las Cooperativas De Ahorro Y Crédito En La Provincia Del Azuay _____	20

3.1.3 Análisis De Competidores Existentes_____	21
3.1.4 Investigación De Mercado_____	23
3.2 Análisis Micro_____	30
3.2.1. Análisis Foda_____	31
3.2.2. Análisis De Las Fuerzas De Porter_____	33
3.2.3. Determinación De Los Servicios Que Ofrecen La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “La Merced” Ltda._____	35
3.2.4. Análisis De La Satisfacción Del Cliente Interno Dela Cooperativa De Ahorro Y Crédito “La Merced” Ltda._____	45
3.2.5. Análisis De La Imagen Interna De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “La Merced” Ltda._____	50
3.2.6. Análisis De Los Planes Promocionales Y Sus Estrategias _____	52
Capítulo IV _____	55
Desarrollo del Plan Estratégico de Marketing de Servicios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda. de la Ciudad de Cuenca _____	55
4.1 Introducción_____	55
4.2 Filosofía General Empresarial_____	56
4.3 Objetivos Generales Del Plan De Marketing Y Servicios_62	
4.4 Desarrollo Del Plan Estratégico De Comunicación_____	63
4.4.1 Desarrollo De Las Estrategias Promocionales_____	63
4.4.2 Desarrollo De Las Estrategias Publicitarias_____	67
4.4.3 Desarrollo De Las Estrategias De Captación De Clientes _____	70
4.4.4 Desarrollo De Las Estrategias Fidelización De Clientes_____	71
4.5 Desarrollo Del Plan Estratégico De Posicionamiento_____	72
4.5.1posicionamiento Actual De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “La Merced“ Ltda. En La Ciudad De Cuenca_____	73
4.5.2posicionamiento Que Deseamos A Futuro Para La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “La Merced” Ltda._____	74

4.5.3 Desarrollo De Estrategias De Posicionamiento_____	75
Capítulo V _____	78
La Servucción_____	78
5.1 Introducción_____	78
5.2. Elementos De La Servucción_____	79
5.2.1. El Cliente_____	79
5.2.2 Soporte Físico_____	79
5.2.3 Personal En Contacto Con El Cliente_____	81
5.2.4 Servicio_____	84
5.3 Plan De Calidad De Servicio_____	88
5.4 Mejoramiento Continuo (Aplicado A La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “La Merced” Ltda.)_____	90
5.4.1 Talento Humano Implicado En El Servicio_____	94
5.5 Estrategias Para Asegurar El Servicio_____	96
Capítulo VI_____	102
Plan Financiero_____	102
6.1 Inversión Necesaria Para El Desarrollo Del Plan Estratégico De Marketing _____	104
6.2 Calculo Del Tir Y El Van_____	109
CONCLUSIONES_____	110
RECOMENDACIONES_____	110

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Composición de la PEA en el Cantón Cuenca_____	<u>20</u>
Tabla 2 Inversión Estimada para la Coop. “La Merced”_____	<u>107</u>
Tabla 3 Inversión Proyectada a 3 años_____	<u>108</u>
Tabla 4 Flujo de caja Incremental Estimado_____	<u>109</u>
Tabla 5 TIR VAN_____	<u>110</u>

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 Participación de las Cooperativas en el sistema financiero_____	<u>13</u>
Grafico 2 Ranking de Cooperativas en el Ecuador_____	<u>31</u>
Grafico 3 Logo de la Coop. “La Merced” Ltda._____	<u>48</u>
Grafico 4 Organigrama Coop. “La Merced”_____	<u>57</u>
Grafico 5 Ubicación Coop. “La Merced”_____	<u>57</u>
Grafico 6 Triangulo de Marketing de Servicios_____	<u>85</u>
Grafico 7 Protocolo General de Atención al Cliente_____	<u>88</u>
Grafico 8 Protocolo para reclamos y sugerencias_____	<u>90</u>

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Análisis Fortalezas y Debilidades Coop. JEP_____	<u>20</u>
Cuadro 2 Análisis Fortalezas y Debilidades Coop. Jardín Azuayo_____	<u>21</u>
Cuadro 3 Análisis Fortalezas y Debilidades Coop. Coopera_____	<u>22</u>
Cuadro 4 Matriz FODA Coop. “La Merced”_____	<u>30</u>

Cuadro 5 Infraestructura Coop. “La Merced”	<u>49</u>
Cuadro 6 Imagen Coop. “La Merced”	<u>49</u>
Cuadro 7 Sistemas de Seguridad Coop. “La Merced”	<u>50</u>
Cuadro 8 Protocolo Personal Femenino Coop. “La Merced”	<u>79</u>
Cuadro 9 Protocolo Personal Femenino Coop. “La Merced”	<u>80</u>
Cuadro 10 Protocolo Propuesto Atención al Cliente	<u>83</u>
Cuadro 11 Protocolo Propuesto Atención al Cliente Difícil	<u>84</u>

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1 Planteamiento del problema

La ausencia de estrategias de marketing de servicios incide en la baja participación de mercado así como una baja aceptación y satisfacción por parte de los actuales y potenciales socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” en la Ciudad de Cuenca.

1.2 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico de Marketing de Servicios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda., analizando el entorno interno y externo para mejorar su posicionamiento.

1.3 Objetivo Especifico

- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa.

- Formular estrategias de marketing de servicios para maximizar la participación en el mercado y mejorar el posicionamiento y por consiguiente su rentabilidad.
- Formular la estrategia optima con métodos claros, precisos, cuantificables, cuantitativos que se emplearán para lograr dichos objetivos.
- Determinar las principales líneas de marketing a seguir en el corto y medio plazo para mejorar la participación.

1.4 Justificación del problema

Por encontrarnos en mercados altamente competitivos nos permitirá tener una nueva visión en la prestación de servicios, tomando como elemento fundamental el posicionamiento en el mercado.

Las estrategias es una espada de doble filo, crea igualmente oportunidades y riesgos, con efectos positivos o negativos para las empresas; sin embargo con una adecuada formulación e implementación las estrategias de marketing de servicios crearemos un marco para el manejo efectivo del posicionamiento en el mercado, respondiendo a la competencia y explotando las oportunidades a medida que se presentan.

La factibilidad de elaborar la presente investigación es viable ya que existe información y procesos aplicados en las instituciones financieras como los bancos nacionales e internacionales y en algunas cooperativas de la localidad, siendo de impacto para la superación y crecimiento institucional y además de gran beneficio para la institución ya que con esta herramienta ayuda a la cooperativas a posicionarse en el mercado, ser más rentable y competitiva.

1.5 Alcances

Con la realización de este proyecto se pretende obtener:

- Alcanzar un nivel óptimo de posicionamiento de la Institución
- Ofrecer un alto nivel de servicio para los socios de la COAC de manera proactiva es decir, se está buscando activamente cómo sorprender al cliente, ofreciéndole más de lo que él espera.
- Incorporar estrategias y protocolos de servicio al cliente dentro de la COAC como rutina habitual de los socios internos.

La satisfacción del cliente constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización y analizarla ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión por lo que este proyecto generara un impacto económico a medida que los potenciales socios se conviertan en socios reales, atraídos por la excelencia en atención que se brinde en la Institución, lograremos una fidelización y mayor aceptación de los productos y/o servicios que se ofertan.

1.6 Limitaciones

El desarrollo de las estrategias de servicio al cliente pueden verse limitadas en su implementación sea por la aceptación a una nueva rutina de servicio por parte del cliente interno o puede verse afectada por el costo económico que genere llevarlas a cabo. Además de esto el proyecto se enfoca en pequeñas Instituciones que no cuenten con estrategias adecuadas de servicio por tal este diseño no podrá servir para otras instituciones que pretendan mejorar sus estrategias.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Las Cooperativas de Ahorro y Crédito

2.1.1 Historia del Cooperativismo

Haciendo una reminiscencia, el desarrollo del cooperativismo a lo largo de su historia ha sido considerado de diferentes formas, ya sea como doctrina política o como modo de producción dentro de todo tipo de economías que han venido evolucionando a través de los tiempos, sin embargo, en la actualidad es considerado como un plan económico que fomenta el ahorro y la inversión, generando un movimiento importante de la vida de muchos países, tomando en cuenta que de acuerdo a las necesidades se han desarrollado diferentes clases de cooperativas.

“Las cooperativas de consumo fueron las primeras en iniciar actividades; en 1844 un grupo de veintiocho trabajadores textiles, crearon la primera cooperativa llamada Rochdale Equitable Pioneers Society (la Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale) en cuya época la industria textil estaba en auge, y en función de ciertas necesidades, consideraron una buena estrategia la creación de un organismo que les permita adquirir diversos artículos para satisfacer ciertas necesidades básicas a precios asequibles basados en el servicio mutuo y la solidaridad. Por otro lado, uno de los grandes impulsores del movimiento cooperativista fue Friedrich Wilhelm Raiffeisen (alemán), quien aseguraba que este sistema debía basarse en los principios de auto ayuda, auto responsabilidad y auto administración, pues el

inicio de la industrialización en el siglo XX, dio lugar a una economía libre dando lugar al apareamiento de prestamistas inescrupulosos y ante esta situación Raiffeisen, fundó en 1846, la asociación para la obtención de pan y frutas. Después de que consideró que solamente la autoayuda sería el medio más eficiente, fundó en 1864 la asociación de crédito de Heddesdorf.

Para la compensación de liquidez entre las pequeñas cooperativas de ahorro y crédito, se creó en 1872 el Banco Cooperativo Agrario Renano en Neuwiend, como primera caja central rural; exhortando al pueblo el ahorro colectivo y préstamo con interés mínimo de recargo.

Para los años de 1950 el Programa Alianza para el Progreso (Estados Unidos de Norte América) dio un fuerte impulso al cooperativismo como una de los medios generadores de progreso económico y social, fomentando además la instauración de oficinas especiales para la promoción, desarrollo y registro recursos económicos y prestaciones hacia el cooperativismo. Desde 1970, los procesos de estas entidades financieras han mejorado y profesionalizado y en especial en Latinoamérica en donde ya se contaban con profesionales calificados para trabajar en el marco del proceso de integración en empresas cooperativas.

Actualmente el sistema cooperativo de ahorro y crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida con la ayuda de varias organizaciones, generando importantes fortalezas ante otros actores financieros en la práctica de las micro-finanzas, que fortifican su rol como proveedores monetarios a pequeña escala y como facilitadores del desarrollo local entre las más significativas están:

- Amplia y diversificada base de clientes

- Conocen su mercado y a sus socios

- Sentido de propiedad y fidelidad de los socios con la cooperativa

- Son locales y promueven el desarrollo de su comunidad

- Operan con recursos propios (depósitos de sus socios)

- Son auto-sostenibles con capacidad de crecimiento y desarrollo en el tiempo.”¹

El desarrollo del sector financiero en el Ecuador ha sido de mucho beneficio para el mejoramiento de la canalización de dinero a pequeña escala dentro de la sociedad. Las cooperativas de ahorro y crédito basadas en los principios de solidaridad y compromiso del cooperativismo aparecen en el Ecuador en 1914 y se consolidan durante los años sesenta, ganando mayor presencia cuando se da la creación de organizaciones cooperativas, interviniendo de forma directa o indirecta hasta convertirse en una alternativa de acceso a servicios financieros para los sectores populares del país.

La participación de la iglesia tuvo mucho que ver en la creación de la organización de cooperativas de ahorro y crédito y es así que el 7 de septiembre de 1966, cuando era presidente de la república Clemente Yerovi, se promulgó la Ley de Cooperativas y a los dos años el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo.

Con el paso de los años se ha incrementado el número de cooperativas de servicios y de consumo administradas, las mismas que se han desarrollado por iniciativa propia. El índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los ochenta, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se ha visto un fortalecimiento de las cooperativas en especial de las de ahorro y crédito.

¹<http://www.ascoop.coop/historia-del-cooperativismo-mundial/>

El desarrollo de las entidades inmersas en actividades micro financieras ha promovido oportunidades de desarrollo económico para los grupos familiares de menos recursos y aun en épocas de crisis como las que ha pasado el Ecuador, tal es el caso de la crisis financiera de 1998 y 1999 cuando se decretó un feriado bancario y varios bancos tuvieron que cerrar las puertas debido a su falta de liquidez y altos niveles de endeudamiento, mientras que las cooperativas de ahorro y crédito (COACs) no corrieron con la misma suerte, ya que estas pudieron salir de la crisis sin mayor problema, debido al bajo nivel de concentración de depósitos y crédito y a su manejo correcto.²

2.1.2 Principios Básicos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Primer Principio: Adhesión Voluntaria y Abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

Segundo Principio: Gestión Democrática por Parte de los Socios

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidas para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales

²Historia del Cooperativismo en Ecuador. Miño Grijalva W. 2013

derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.

Tercer Principio: Participación Económica de Los Socios

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital normalmente es propiedad común de la cooperativa. Normalmente, los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa posiblemente mediante el establecimiento de reservas, de las cuales una parte por lo menos serían irrepartible; beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa: y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.

Cuarto Principio: Autonomía e Independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

Quinto Principio: Educación, Formación e Información

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

Sexto Principio: Cooperación entre Cooperativas

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo Principio: Interés por la Comunidad

Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

Las Cooperativas de ahorro y crédito, son “instituciones locales, con participación de la comunidad y brindan servicios financieros a sus cooperados. Se fundan generalmente en su propia área de influencia, recursos con los que ofrecen financiamiento a sus socios, generalmente microempresarios”³

2.1.3 Principales Productos y Servicios

Las cooperativas de ahorro y crédito son entidades que vienen generando operaciones innovadoras y tradicionales que han involucrado a muchos beneficiarios alrededor de todo el país, situación que ha forjado un movimiento económico alto como posteriormente se dará a conocer.

³Programa de Servicios Financieros, 2004

Existen muchos servicios que además de innovadores han permitido que la gente que no puede acceder a servicios bancarios por ciertos requisitos de difícil acceso o pueda mejorar sus condiciones de vida a través de préstamos y otros servicios como comisariatos, cupones, seguros, etc.

Entre los principales productos y servicios que ofrecen las cooperativas de ahorro y crédito se tiene:

Créditos

- Comerciales

- De vivienda (hipotecarios)

- Para la microempresa

- De consumo (prendarios / quirografarios)

Captaciones

- Cuenta de ahorros

- Depósitos a plazo fijo: 30,60,90,120,180,360 días

Otros servicios

- Seguro de desgravamen.

- Transferencias de dinero.

- Bono de vivienda.

- Seguro de vida.

- Servicios exequiales.

- Tarjeta de débito, entre otras.

2.1.4 Rol dentro de la Economía Nacional

Las micro-finanzas en Ecuador encontraron desde el año 2006 un crecimiento sostenido. Se han modificado algunas condiciones en el mercado, como el incremento de los montos promedio de crédito la mayor oferta de servicios adicionales al crédito.

El principal motivo por el que las finanzas sociales deberían tomar fuerza dentro del Ecuador es porque la mayor parte de la población está formada por pequeños y

medianos productores, indígenas, campesinos, afro ecuatorianos, dedicados a cultivar la tierra y realizar trabajos artesanales, con lo cual se han convertido en uno de los principales generadores de ahorros, pero lastimosamente tienen muy poco acceso al crédito bancario, lo cual les impide ser más productivos y solventes.

En el Ecuador hoy la mayor parte de la población, culturalmente rica y sana, sufre por la pobreza económica, sin embargo los pobres producen riqueza para otros con su trabajo que lo realizan día a día con gran esfuerzo y esmero.

Es así que muchos pobres han comenzado a entender que deben ser ellos mismos quienes administren los excedentes que producen, ya que son ellos quienes se sacrifican todos los días para generar el ahorro, por este motivo es muy importante que las finanzas sociales se conviertan en una de las más importantes, de tal forma que permitan a la población campesina de nuestro país salir de la pobreza en la que vive actualmente, mediante la distribución equitativa con préstamos destinados a la producción y a la creación de nuevos puestos de trabajo, contribuyendo al desarrollo local con equidad y sostenibilidad.

La regulación continúa siendo un factor importante y debido a que el crecimiento sostenido está sobre el 20% en indicadores como activos, cartera y depósitos de los asociados, es decir que se han pasado los 3.800 millones de dólares en activos es decir cerca de 3.000 millones de dólares en la cartera, en depósitos; se ha considerado importante cuidar este capital es por eso que desde el 01 de Octubre del 2012 la recién creada Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) asumió el control de 40 cooperativas de Ahorro y Crédito que estaban bajo la dirección de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), esta institución basará sus regulaciones en lo que establece el Banco Central del Ecuador (BCE), como las tasas de interés y, además, hará un seguimiento a la entrega de créditos; alrededor de 5'300.000 personas generan el 65% del empleo y cuentan con activos que bordearon los 6.000 millones de dólares en 2011.

Al comparar la economía popular y solidaria con las corporaciones privadas más grandes del país, el 63% de cooperativas no financieras está dentro de los 150 primeros lugares de clasificación por activos y dos cooperativas tienen activos

equivalentes a los de 6 corporaciones privadas de las 100 más grandes; en el país se tiene el registro de 3.866 cooperativas que están categorizadas en consumo, producción, vivienda, transporte, ahorro y crédito, entre otros servicios.

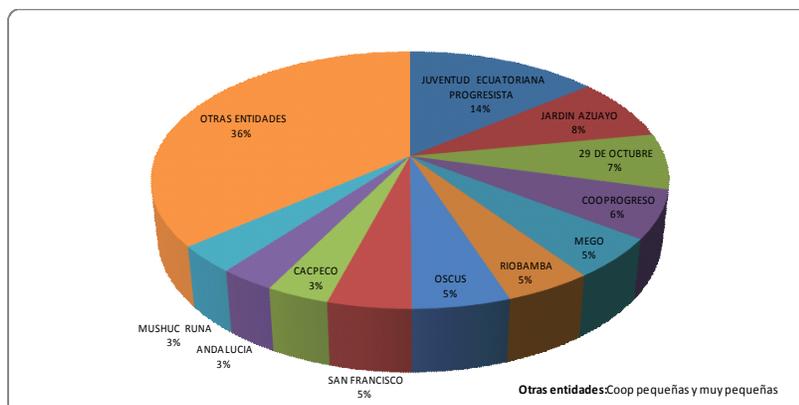
En Ecuador hay una alta oferta para créditos de consumo que se ve respaldada por entidades asociadas a tiendas comerciales. Las IMF's (Instituciones Micro Financieras) que se enfocan en créditos a la microempresa tienen por lo general un ámbito local en zonas rurales, y sus créditos están dirigidos a grupos de agricultores o artesanos, por tanto su escala es pequeña.

Las tendencias muestran al Ecuador como un país distinto al resto de la región. En este mercado las tasas de interés y los gastos operacionales son menores que otros países latinoamericanos, por ejemplo, Colombia mantiene tasa de interés por debajo de los dos dígitos, y menores aun promedio 6% en crédito comercial, así como Perú, que aún en moneda nacional mantiene tasas de interés promedio del 6%. Sin embargo, su nivel de cartera atrasada es mayor.

La mayoría de las instituciones dedicadas a las actividades micro-financieras (IMF's) se encuentran asociadas a la Red Financiera Rural (RFR), organismo que hoy en día es considerado como un referente de micro-finanzas en el Ecuador.

Grafico N°1

Participación De Las Entidades En El Total Sistema De Cooperativas a Febrero del 2013



Fuente: Superintendencia de Finanzas Populares y Solidarias.

Elaboración: Superintendencia de Finanzas Populares y Solidarias

2.1.5 Marco Legal

El marco legal Ecuatoriano no siempre ha sido e más adecuado para el funcionamiento de las COACs ,pues no es sino a partir del año 1994 en el cual se emitió la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, ratificando la incorporación de las COACs como parte del Sistema Financiero Nacional y según el decreto ejecutivo No.2132 del 4 de diciembre del 2001, se estableció un proceso gradual de incorporación de las COACs abiertas y cerradas a control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Los cambios constantes del marco legal para el Sistema Bancario, compuesto por 26 entidades privadas, ha permitido que las cooperativas de ahorro y crédito vean su oportunidad de ganar socios o clientes insatisfechos con la banca.

En la búsqueda de mercado están 925 cooperativas de Ahorro y crédito (CAC), de las cuales 40 son controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y 885 por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, creada recientemente.

El éxito total de su operatividad se da principalmente en las zonas rurales, en sectores de ingresos medios y bajos. Y de acuerdo con cifras manejadas por la Superintendencia de Bancos, hasta octubre 2012, las CAC ya representarían un total de \$5 000 millones en activos a escala nacional.

Luego de 46 años de vigencia de la derogada Ley de Cooperativas, el Gobierno Nacional impulsó la reforma del sector de la Economía Popular y Solidaria, a través de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) y su Reglamento, cuerpos legales que contienen, como uno de los pilares fundamentales, el nuevo modelo institucional del sector.

Este nuevo modelo está conformado por: el Comité Interinstitucional de la Economía Popular y Solidaria; la Junta de Regulación del Sector Financiero Popular y Solidario; el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social; la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria; la Corporación de Nacional de Finanzas Populares y Solidarias; el Fondo de Liquidez y el Seguro de Depósitos, organismos que permiten fomentar y fortalecer al sector.

Parte importante de este modelo es la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, como ente de control y supervisión de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, entre ellas las del sistema cooperativo, tanto del sector financiero como no financiero.

A partir del 1 de octubre de 2012 se entró en un proceso de transición, dentro del cual la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria paso a recibir los activos y pasivos de la Dirección Nacional de Cooperativas y del Consejo Cooperativo Nacional, así como la información y bases de datos de las cooperativas. Entre las primeras funciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria está: la implementación del proceso de adecuación de los estatutos sociales de las organizaciones de la economía popular y solidaria, y el registro de todas las organizaciones del sector financiero y no financiero.

La creación de la Superintendencia responde al pedido de los propios actores y organizaciones de la economía popular y solidaria, desde los debates de la

Constitución de Montecristi. Esta oportunidad histórica para el país permite visibilizar la importancia del sector, donde el ser humano es el centro y la base fundamental para consolidar el sistema económico social y solidario.

La nueva institucionalidad apunta a precautelar la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario, con el objetivo de contribuir al Buen Vivir de sus integrantes y de la comunidad en general.

CAPITULO 3

MACRO Y MICRO ENTORNO EMPRESARIAL

3.1. Análisis Macro

3.1.1 El sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito en el Ecuador

Las asociaciones gremiales y cooperativas en nuestro país datan desde 1879 al conformarse la primera institución con estas características en la ciudad de Guayaquil, “Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso”, de allí en adelante el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito ha sido sumamente dinámico.

El Censo Nacional de Cooperativas a junio de 2002 reportaba la existencia de 350 cooperativas, no reguladas que atendían alrededor de 586.000 socios, y que se encontraban distribuida en 68,8% en la sierra, 25.1 en la Costa y un 6.1% en el Oriente.

De acuerdo con la información estadística de la Superintendencia de Bancos a diciembre del 2001 el número de Cooperativas de Ahorro reguladas era de 26 con un volumen total de créditos concedidos de 122355.000 el número de instituciones y los montos de crédito otorgados reflejaron la importancia del sistema cooperativo en micro finanzas del país.

“En el Ecuador el sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito inicia en el siglo XIX en las ciudades de Quito y Guayaquil (1879-1990) bajo la modalidad de organizaciones gremiales estas organizaciones tenían como objetivos fundamentales contribuir al bienestar de sus asociados, implementar la creación de una caja de ahorro que otorgaba créditos para los socios y sus familias y solventar gastos de calamidad doméstica. A partir de 1910 se constituyeron varios tipos de organizaciones de carácter cooperativo que en su mayoría son patrocinadas por gremios, empleados o trabajadores.

La legislación sobre cooperativas que data de 1937 es la que empieza a regular la constitución de las cooperativas de ahorro y crédito en el país pero fue en la década del sesenta donde el sistema de COAC cobró verdadera presencia gracias al impulso para su organización y desarrollo por parte de la Agencia Internacional de Desarrollo (AID) y la Asociación Nacional de Uniones de Crédito de los EE UU (CUNA).

En este proceso intervinieron directa e indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados es decir instituciones públicas privadas y promotores, entre estos últimos se puede destacar la presencia de religiosos voluntarios extranjeros y algunos profesionales a título personal o encargados por alguna organización.

Las COAC en Ecuador debido a su finalidad social estaban conformadas por muchos sacerdotes católicos y grupos de la sociedad civil cuyo propósito era ayudar a los pobres pero al mismo tiempo careció de una administración profesional, aplicaban tasas de interés que eran establecidas más por criterios sociales que financieros y no tenían como un objetivo esencial la generación de utilidades.

Así mismo muchas Cooperativas de Ahorro y Crédito recibían donaciones de recursos financieros de grupos de apoyo que les permitió crecer rápidamente pese a la baja rentabilidad financiera, especialmente entre la década de los 60 y 70. Este apoyo financiero creó en el cooperativismo una dependencia de los recursos externos que a la larga se tradujo en crisis del sector cuando se empezó a disminuir el apoyo⁴.

4JACOME Hugo, CORDOVEZ Jorge, Micro-finanzas en la Economía Ecuatoriana: Una Alternativa para el desarrollo, Agosto 2003, www.flacso.org.ec.

En la actualidad el Ecuador cuenta con una Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria que posibilita la reconstrucción de la institucionalidad del sistema cooperativo desde lo multidimensional y lo grupal. Las organizaciones comunitarias, asociativas y cooperativas de vivienda, producción, servicios y ahorro y crédito posibilitan las relaciones con una visión de igualdad de oportunidades de crecimiento, de respeto por lo humano y por la diversidad cultural.

Los nuevos retos del Ecuador en el sistema del cooperativismo garantizan a la sociedad de las personas una forma distinta de producir riqueza y redistribuirla entre sus asociados con producción transformación, comercialización, consumo de productos, bienes y servicios con intermediación financiera pública popular y solidaria, mejorando la calidad y esperanza de vida, aumentando así capacidades y potencialidades de la población.

La construcción de un sistema económico justo y democrático está basada en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.

El VI Congreso Estratégico del Cooperativismo, cada cuatro años define lineamientos para las cooperativas que les permite ajustarse a los nuevos factores del entorno, se vincula a la celebración del Año Internacional de las Cooperativas 2012 que tiene como objetivo fomentar el crecimiento y la creación de cooperativas en todo el mundo y reconocer las acciones de las cooperativas para contribuir a alcanzar los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente como los objetivos de desarrollo del Milenio.

3.1.2 Análisis de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Provincia del Azuay

El cooperativismo en el agro azuayo al igual que en el resto del sector rural del país, es reciente, en la medida que de alguna manera ha venido a perturbar las tradicionales formas de organización en el campo como las comunas, juntas parroquiales de vecinos, de agua pro mejoras, y otras similares. Las cooperativas se han conformado atendiendo a requisitos formales para facilitar la obtención de

créditos agropecuarios orientados al mejoramiento de cultivos y desarrollo comunitario.

La idea cooperativista no ha conseguido impregnarse en la conciencia colectiva del campesino azuayo, todos las conocen y son testigos de los beneficios del trabajo comunitario, pero no logran asociarse con los principios cooperativistas de colaboración y ayuda mutua.

En cierto sentido, la cooperativa es para el campesino azuayo una institución ajena y compleja, llena de misterios que no lo alcanzan a descifrar razón por la que prefieren refugiarse en sus tradicionales formas de organización campesina.³

Enfocándonos cuantitativamente, en la Ciudad de Cuenca se han establecido 52 Cooperativas de Ahorro y Crédito, es decir un promedio de una por cada 10.000 habitantes, de ese número solo ocho son controladas por la Superintendencia de Bancos, en el cual figuran Juventud Ecuatoriana Progresista, CACPE Biblián, Jardín Azuayo, Codesarrollo, Mego, Riobamba, 29 de Octubre y San Pedro de Taboada, el resto únicamente esta registradas en el Ministerio de Inclusión Económica y Social. Muchas Cooperativas han surgido en el Cantón en estos últimos años y aún no están fiscalizadas por organismos de control encargados.⁵

3.1.3 Análisis de Competidores Existentes

El término “Competidor” hace referencia a las organizaciones o empresas que comparten un mercado y que pueden o tienen una ventaja competitiva que hace que los clientes los puedan preferir, por encima de los demás. Al hablar de competencia se distinguen dos tipos:

⁵Plan de Desarrollo Integral de la Provincia del Azuay. Tomo Libro I II.Crea 1991. Pág.217

Competencia Directa: Hace referencia a aquellos competidores que realizan la misma actividad, o que prestan el mismo servicio que nosotros ofrecemos.

Competencia Indirecta: Son aquellas empresas u organizaciones, que ofrecen productos sustitutos, u otras alternativas siempre dentro del mismo mercado (en este caso el financiero).

Al hablar de los competidores más fuertes, en el presente proyecto identificamos tres de las mejores Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad que representan una fuerte competencia para COAC “La Merced” los mismos que sobresalen ya sea por su captación de clientes en los últimos años, similitud de servicios, su mercado objetivo, ubicación de sus sucursales, etc.

ANALISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Cuadro N°1

Análisis de las fortalezas y debilidades de la Cooperativa JEP.

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA”	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	AHORROS Y CREDITOS

<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de servicio. • Cobertura a nivel nacional • Ubicación estratégica de sus sucursales. • Poseen una red propia de cajeros automáticos. • Plan de comunicación bien estructurado, cuentan con una publicidad radial, trípticos, dípticos y auspicios a eventos sociales y culturales. • Variedad de Servicios, tanto en ahorros como en créditos. • Capacidad de crecimiento, debido a buenos índices de solvencia y exceso de patrimonio técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aglomeración de clientes en ventanillas de cajas y balcones de crédito. • Excesiva rotación de personal en los rangos más bajos. • Índices elevados de morosidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de cuenta con \$20 • Solicitudes de créditos inmediatas posteriores a la apertura de cuenta. • Créditos se efectivizan en 72 horas plazo máximo • Tasas de ahorro y pasivas son competitivas
---	--	--

Fuente: Ag. El Arenal, Cooperativa JEP

Elaboración: La Autora.

Cuadro N°2

Análisis de las fortalezas y debilidades de la Cooperativa JARDIN AZUAYO.

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "JARDIN AZUAYO"		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	AHORROS Y CREDITOS
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente servicio por parte de sus empleados. • Posicionamiento de su marca en toda la región Austral • Servicios de Calidad • Ubicación estratégica de la oficina Matriz 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen una buena imagen corporativa • Pocas oficinas dentro de la Ciudad • Falta de aplicación de manuales e instructivos claros en el trabajo diario. • No cuentan con una suficiente red de cajeros automáticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de cuenta con \$25 • Para solicitar crédito • Manejan tasas de crédito competitivas • Créditos se efectivizan en 72 horas plazo máximo • El tiempo de manejo de cuenta para solicitar un crédito es de 1 mes

Fuente: Ag. Don Bosco, Cooperativa Jardín Azuayo.

Elaboración: La Autora.

Cuadro N°3

Análisis de las fortalezas y debilidades de la Cooperativa COOPERA CIA. LTDA.

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "COOPERA"	
	DEBILIDADES	AHORROS Y CREDITOS
<ul style="list-style-type: none"> • Buen posicionamiento en el mercado • Poseen otros canales estratégicos de competencia (abacerías, farmacias, fondas) • Buena publicidad auditiva y visual • Importantes auspiciantes de eventos culturales rurales 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen definido un adecuado protocolo de atención al cliente • No hay cobertura extensa en el Cantón • La ubicación de la oficina Matriz no es la adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de Libreta con 35\$ • Al cabo de un mes se puede solicitar un crédito para comprar un bien, y a las 48 horas si es para el consumo inmediato. • Los créditos se efectivizan en una semana • Las tasas para libreta de ahorros es del 2.5% • Las tasas pasivas están dentro de los rangos de la competencia

Fuente: Matriz, Cooperativa Cooperera Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora.

3.1.4 Investigación de Mercado

Se define la Investigación de Mercados como “la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.”⁶

Mercado Objetivo: Es un conjunto de la población a quien va dirigido el producto/ servicio o estrategias de una empresa, y cuyas necesidades y expectativas podrían ser satisfechas con las características de cada uno de ellos.

En nuestro caso, la COAC “La Merced” está al servicio de toda la comunidad, personas mayores de edad que tengan la capacidad de mantener un mínimo de ahorros, son clientes potenciales para la cooperativa esto lo podríamos traducir como:

Hombres y Mujeres, con poder adquisitivo, entre los 18 y 60 años, de un nivel socio económico medio alto.

⁶Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición : CAPÍTULO 3. Investigación de mercados

a) **Cálculo de Muestra Poblacional.-**

Llamado también universo o colectivo, es el conjunto de todos los elementos que tienen una característica común. Una población puede ser finita o infinita. Es población finita cuando está delimitada y conocemos el número que la integran. La muestra es un subconjunto de la población.

Para el cálculo de la muestra poblacional de COAC “La Merced”, utilizaremos la fórmula para poblaciones mayores a 50.000, así como el siguiente cuadro de datos referentes a la PEA tomados del INEC.

Tabla N°1

Composición de la PEA y la Calidad de Empleo en el Área que Comprende el Cantón Cuenca y su Cabecera Cantonal

CUENCA		PEA	PEI	Total
	Hombre	87.119	41.187	128.306
	Mujer	72.436	72.082	144.518
	Total	159.555	113.269	272.824

Fuente: INEC, Censo Nacional 2010

Elaboración: INEC

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

Consideraremos un 5% como margen de error, un 95% de nivel de confianza que equivale al 1,96, la probabilidad de éxito y fracaso del 50.

n=tamaño de la muestra;

Z=nivel de confianza;

p=probabilidad de éxito;

q=probabilidad de fracaso;

E=límite de error.

n=	z^2	P	q	N	
	0,9025	0,5	0,5	272824	
	272824	0,0025	0,9025	0,5	0,5
	N	e ²	z ²	P	q
n=	61555,915	=			
	153,889788				
n=	400				

b) Elaboración de Encuesta para aplicarla en la ciudadanía (muestra):

Para efectos de una buena investigación de mercado, decidimos aplicar 400 encuestas a la ciudadanía, 300 de ellas serán destinadas a los Socios actuales de la cooperativa, con el objetivo de obtener información acerca de su satisfacción tanto con los servicios como con la atención que se les brinda. (Anexo 1)

Las 100 restantes serán aplicadas a personas No Clientes de la Cooperativa, con el objetivo de medir el posicionamiento actual, gustos, necesidades y preferencias del mercado potencial, para que en un futuro se conviertan en clientes de COAC. "La Merced" Ltda. (Anexo 2)

c) Tabulación de Datos de la Investigación de Mercado

De la tabulación de datos realizada en la Investigación de Mercado para COAC. “La Merced” Ltda. (Anexo 1 y Anexo 2), hemos sacado las siguientes conclusiones:

Encuestas Para Clientes Actuales de COAC. “La Merced” Ltda.

Socios y Clientes de COAC. “La Merced” Ltda.:

La mayoría de clientes encuestados, llevan más de un año utilizando los productos/servicios de la Cooperativa (algunos de ellos inclusive son socios desde su inicio), es decir se ha logrado fidelizar de cierta manera a estas personas, sin embargo no hay que olvidar que la innovación constante y la calidad de los productos/servicios es lo más importante para que una persona se incline por una u otra empresa. Se nota también la falta de gestión del personal interno para captar socios, esto se refleja en cuanto al porcentaje de “clientes”, los mismos que podrían ser parte de la Coac, aperturando una cuenta para obtener los beneficios que otorga la Cooperativa.

Calidad de los Servicios y lo que predomina en la COAC “La Merced”:

La calidad de los servicios que ofrece COAC “La Merced” ha sido una de las variables que básicamente ha logrado mantener satisfechos a los clientes actuales, la mayoría de los encuestados se sienten contentos con la gran variedad de servicios que esta le ofrece. No obstante, el objetivo de toda empresa es mantener excelencia en la calidad de sus productos y el servicio que brinda. Se tiene que tomar en consideración todas las quejas e inquietudes de las personas que fueron encuestadas a fin de elevar la calificación de los socios a un nivel de “excelente”

Ahorros, Créditos y Otros Servicios:

En el análisis de la pregunta 5 referente a los productos y/o servicios más utilizados el mayor porcentaje se los llevan los créditos, seguido de ahorros, después inversiones y por ultimo otros servicios como por ejemplo recepción/envío de giros, pagos de pensiones, predios, órdenes de pago, medicina, entre otros; siendo el producto más utilizado los créditos es necesario tomar las medidas necesarias con las sugerencias que dan los socios/clientes en la pregunta N° 9 de la encuesta, también es importante recalcar que más de la mitad de los socios que han sido beneficiados con créditos o invertido en depósitos a plazos fijos se siente satisfechos con las tasas que ofrece la Cooperativa

Al analizar la pregunta 6 de la encuesta a socios de Coop. "La Merced" observamos que los socios/clientes están satisfechos con la variedad de servicio en primer lugar, después con las tasas de interés y tercero figura la atención al cliente, estos tres aspectos son importantes, no hay que olvidar que la calidad y el servicio juntos deben ir de la mano para lograr la máxima satisfacción y fidelización de un cliente hacia la Institución.

Lo más importante es lograr que aquellos servicios que no están siendo utilizados por los socios/clientes alcancen un mayor demanda analizándolos a profundidad, en el caso de las tasas de interés manejadas por la Cooperativa en los Créditos, según el 76% de los clientes son las adecuadas, sin embargo al calificar los montos de los créditos estos son bajos y en la mayoría de los casos no alcanzan a satisfacer las necesidades de la gente que los solicita.

Sugerencias de los Clientes a la COAC "La Merced":

Las más representativas son:

- Subir montos de los créditos: Pues como lo dijimos anteriormente son muy bajos.

- Mejorar la atención al Cliente: Esto aplica principalmente en la Agencia “El Arenal” pues como pudimos constatar personalmente, la aglomeración de la gente no permite brindar un servicio rápido y oportuno, muchas veces el personal por diversos motivos y el principal por la comercialización a domicilio, no está completo.
- Bajar el porcentaje del valor de Encaje: Con respecto a los créditos; los clientes, no están de acuerdo en que se les congele una gran parte de sus ahorros, o tomar medidas alternativas por Ejemplo de optar por la devolución de este valor cuando se haya cancelado en su totalidad el crédito solicitado.
- Que los garantes que se solicitan para conceder un crédito no necesariamente deban ser socios de “La Merced”.
- Instalar más cajeros automáticos, es decir al menos un cajero por agencia para que los socios puedan efectuar sus retiros y transacciones de una manera más cómoda y rápida.

Encuestas “No Clientes de COAC “La Merced”

Posicionamiento de Cooperativas en la Ciudad:

Tanto la pregunta 1 como la 2, nos ayuda a visualizar como se encuentra posicionada COAC “La Merced”, entre las numerosas Cooperativas que existe en nuestra Ciudad, así como la gran aceptación que hoy en día tiene el Sistema Cooperativo en Cuenca. La Coop. JEP, definitivamente es la que mayor aceptación tiene, conjuntamente con las también renombradas Coop. Jardín Azuayo, Coop. 29 de Octubre y Coop. Coopera, hallamos a la tradicional COAC “La Merced” ocupando el quinto lugar entre las Cooperativas más conocidas en la Ciudad de Cuenca, con este resultado se deberán emprender las debidas estrategias de posicionamiento para que la Institución ocupe un mejor lugar dentro de este ranking.

De acuerdo a la pregunta N° 2 de esta encuesta, los bancos son las Instituciones del Sistema Financiero con mayor número de usuarios, seguidos por las Cooperativas y en último lugar las Mutualistas, observamos también que el porcentaje de usuarios de las Cooperativas es considerable respecto de los bancos, hay que hacer hincapié a que en estos últimos años las Cooperativas están ganando gran parte de Mercado a los Bancos y esto representa una oportunidad para estas Instituciones de finanzas solidarias.

Características que debe tener COAC “La Merced”:

Es indispensable conocer las perspectivas que hoy en día precisan los clientes en cuanto a entidades financieras se refiere, como podemos observar en la pregunta 3 lo más importante que se le debe ofrecer Es la seguridad de sus fondo característica que a lo largo de los 50 años de vida Institucional ha demostrado tener COAC “La Merced”, al igual que un Excelente servicio que ha logrado mantener a sus clientes. En cuanto a las tasas de interés creemos que son competitivas (sin ser necesariamente las ideales) con respecto a su mercado.

Clientes Potenciales:

Sin duda alguna, los resultados obtenidos en la pregunta 4 y 5 (anexo 2) son trascendentales para la Cooperativa pues denotan una cantidad de posibles clientes que estarían interesados en formar parte de la institución, conviene únicamente realizar las acciones necesarias para lograr este objetivo (estrategias de captación capítulo 4 pág.56). Con la pregunta 6 lo que pretendemos, es determinar el número de personas que podrían utilizar los servicios de envío/recepción de remesas y a la vez convertirse en nuestros clientes inversionistas o cuenta ahorristas permanentes.

Medios de Comunicación:

Entre los medios de comunicación más utilizados por la ciudadanía destacan en primer lugar los medios visuales (televisión) y medios auditivos (radio), prensa y banners ocupan la última posición, sin embargo todas las opciones son importantes al momento de fijar estrategias publicitarias; de acuerdo a mi análisis debemos enfocar nuestra estrategia publicitaria en televisión y radio.

3.2. Análisis Micro

El objetivo de este análisis, es identificar todos los aspectos internos que le afectan a la COAC “La Merced” Ltda., y que es indispensable reconocer para el desarrollo del plan estratégico de marketing. A continuación presento la información recolectada:

3.2.1. Análisis FODA

La matriz FODA, es una herramienta que nos permite conocer, mediante un estudio interno los puntos fuertes o ventajas competitivas (Fortalezas) que tiene la COAC “La Merced” Ltda., así como sus falencias (Debilidades), y a través de un estudio externo reconocer todas aquellas oportunidades y amenazas presentes en el mercado y que le afectan de manera directa o indirecta a la Cooperativa.

Cuadro N° 4

Matriz FODA de la COOPERATIVA LA MERCED LTDA.

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Confianza de sus clientes • Solvencia • Bajos índices de morosidad • Experiencia en el sistema financiero • Transparencia en sus operaciones • Variedad de Productos y Servicios. • Gestión oportuna de los empleados y atención personalizada. • Capacitación continua de los empleados. • Adecuado ambiente laboral • Rápido Acceso a Microcréditos. • Cobertura a nivel regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas locales. • Inestabilidad Económica del país. • Bancos reconocidos con agencias en la ciudad. • Migración de capitales. • Ciudad reconocida como la más cara del país, la gente no está en capacidad de ahorrar. • La desconfianza de la gente. • Caída de las remesas • El alto grado de delincuencia. • Control de tasas e intervención del Estado en el sector financiero ecuatoriano • Entidad aun no regulada por la SEPS.
OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes Cuencanos insatisfechos por la banca privada. • Recursos enviados por migrantes • Convenios Empresariales. • Transacciones vía on-line. • Desarrollo de microempresas. • Darse a conocer nacional e internacionalmente por medio de Internet • Crecimiento sostenido y consolidación del cooperativismo en los últimos años • 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco acceso a cajeros automáticos propios de la Institución. • Poca utilización de herramientas y conceptos básicos estadísticos para la toma de decisiones • Excesivo número de clientes inactivos •

Fuente: Agencias COAC "La Merced"

Elaboración: La Autora

3.2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

1. Competidores en la Industria Financiera

Grafico N°2

Ranking de Cooperativas en el Ecuador



Fuente: Superintendencia de Bancos boletín feb 2013

Elaboración: Superintendencia de Bancos

Como se observa en el cuadro citado anteriormente, la competencia más grande y más solvente en la localidad y a nivel nacional es la Cooperativa JEP con alrededor de 400.000 socios, esta Cooperativa se ha caracterizado por su agilidad en los tramites financieros, por las comodidades que prestan a sus socios para realizar dichos tramites y por su excelente calidad de servicio; no obstante la COAC “La Merced” Ltda., está luchando a diario por igualar a la competencia, durante estos dos últimos años se ha notado un mayor crecimiento Institucional, se están ofertando nuevos servicios similares o mejores a los que ofertan la competencia y están logrando mayor aceptación del mercado al que se dirigen. Dentro de la Ciudad de Cuenca, las cooperativas que representan un fuerte competencia y modelos a seguir están: Cooperativa JEP, Jardín Azuayo y Coopera

2. Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

Entre más fiel es un cliente a una Institución, mayor es su poder de negociación pues en la lucha de las Cooperativas por captar mayor número de socios, se verán obligados a aumentar el porcentaje de interés para ahorros o inversiones o disminuir el porcentaje de su tabla crediticia, de esta manera el cliente quedara con la satisfacción del poder de negociación que tiene en la empresa con la cual realiza sus transacciones monetarias.

3. Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores

En este caso los principales proveedores de las Instituciones Financieras son los cuenta ahorristas. El poder negociador de las Cooperativas frente a los proveedores se fundamenta en la gran concentración de este sector financiero que hoy en día se ha dado en la Ciudad; es decir mientras más extenso es el mercado financiero mayor es el poder negociador de los proveedores de dinero, ya que podrían cambiar con facilidad de proveedor por los bajos costes que implica tal cambio.

Existen también proveedores de tecnología, material informáticos, de telecomunicaciones entre otros, el poder de negociación en este caso es reducido por parte de las entidades financieras, debido a su alto nivel de concentración; el grado de sustitución de esos productos y servicios es bajo y el cambio de proveedor supone para los Cooperativas muchas veces una alternativa inviable debido a los elevados costes que suponen.

4. Amenaza de Nuevos Entrantes

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, están en auge desde el año 1999 época de crisis bancaria en el Ecuador, de acuerdo con la información obtenida por la Superintendencia de Bancos en el sector de la economía popular y solidaria la cantidad de entidades se multiplica. 39 cooperativas están reguladas por la Superintendencia de Bancos; en el MIES, se estima que hay 900 cooperativas de ahorro y crédito. Además,

existen 12 000 bancos o cajas comunales. Todo esto genera mayor competencia y más oferta de servicios, entonces es cuando las empresas deben estar atentas y presentarse como Instituciones vanguardistas dispuestas a ofrecer servicios que se diferencien de las demás.

5. Amenaza de Productos Sustitutivos

Si bien desde el punto de vista de satisfacción de necesidades no han aparecido nuevos productos financieros, desde el punto de vista mercadológico los productos actuales se han tornado más sofisticados y bien podrían ser considerados como nuevos. En un mundo globalizado y cambiante las instituciones financieras tienen que estar a la expectativa de los cambios aún más los tecnológicos hoy en día vivimos en una era en donde el internet se ha convertido en una poderosa arma para las ventas, este hecho, ha supuesto la aparición de nuevas entidades financieras (bancarias) que sólo trabajan en este entorno, ofreciendo nuevos productos a mejores condiciones económicas a sus clientes, ya que trabajan con costes de estructura más bajos. Las entidades tienen que esforzarse para innovar y lanzar al mercado nuevos productos y servicios cada vez más sofisticados debido el grado creciente de información disponible por el cliente y la reacción de la competencia es más rápida.

3.2.3. Determinación de los servicios que ofrecen la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda.

En cuanto a servicios, COAC “La Merced” ofrece variedad de alternativas tanto en productos y servicios los cuales han sido creados con la finalidad de satisfacer las necesidades de todos sus clientes.

PRODUCTOS

- **CUENTAS DE AHORRO**

A partir del mes de septiembre del 2012 cambio su política de apertura de cuentas de ahorro; se puede ser socio de la Cooperativa La Merced, aperturando una cuenta, con 15 dólares (Incluye la entrega de la Tarjeta de Débito la Merced).

Con la apertura de la cuenta de Ahorros, se obtiene beneficios como: Seguro de vida, Fondo Mortuorio y Medicina Solidaria

En lo referente a los créditos, inmediatamente, el cliente puede solicitar un préstamo.

- **CREDITO DE COAC “LA MERCED”**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” en su afán de apoyar el crecimiento de sus socios, ofrece una diversidad de créditos, los mismos que cuentan con la tasa más competitiva del mercado, sumándole a este beneficio su ágil atención personalizada por parte de sus Ejecutivos.

CREDITOS DE CONSUMO



Se otorga a socios que trabajan bajo dependencia laboral, rentistas, profesionales que ejercen su actividad independientemente. Está destinado para la adquisición de productos o servicios que ayuden a satisfacer sus necesidades.

Estos créditos pueden ser tramitados con:

- Garantía personal

- Prenda industrial
- Garantía Hipotecaria

CREDITOS PARA VIVIENDA



Este tipo de crédito se otorga a socios para la adquisición, construcción (propia – por primera vez), reparación, remodelación o mejoramiento de la vivienda.

Se realiza bajo la hipoteca del bien inmueble.

Este crédito también financia proyectos habitacionales de la Compañía Inmobiliaria

SERCOINCA hasta 80.000 dólares.

MICROCREDITOS



Los microcréditos se conceden a socios que trabajan por cuenta propia. La finalidad de este tipo de crédito es financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o venta de servicios, cuya fuente de pago sean provenientes de sus propias actividades.

CREDITO COMERCIAL O DE NEGOCIO

Los créditos comerciales o de negocios se otorgan a personas que registren ventas anuales, iguales o superiores, a 100.000 dólares y cuyo financiamiento esté dirigido a

CREDITO COMERCIAL O DE NEGOCIOS



las diversas actividades productivas; de igual forma, a personas naturales que ejercen su profesión de manera independiente y que estén obligados a llevar contabilidad. La finalidad de este tipo de crédito es financiar actividades productivas.

CREDITOS ESTUDIANTILES

CRÉDITO ESTUDIANTIL



Crédito estudiantil, para pago de: matriculas, pensiones, útiles escolares.

- Aprobación y desembolso en 48 horas
 - Monto desde los \$300 hasta los \$800
 - Plazo hasta 10 meses
 - Seguro de desgravamen
-
- Puede ser pre cancelado
 - Tasa del 15 %
 - Cuota fija
 - Un mes de gracia.

CREDITOS UNIVERSITARIOS Y DE POSTGRADO

CREDITO UNIVERSITARIO Y DE POSTGRADOS



Es un producto que se ajusta a las necesidades y requerimientos de los socios y de la ciudadanía en general: el Crédito Universitario y de Postgrados.

Este producto está dirigido a jóvenes estudiantes desde 22 años en adelante y que estén cursando estudios de pregrado, así como a profesionales jóvenes.

El objetivo es incentivar a los estudiantes universitarios a concluir sus carreras y, a quienes ya lo han hecho, motivarles a realizar estudios de postgrado, así como solucionar, en parte, la deserción de los estudiantes y generar una cultura financiera en los estudiantes universitarios.

CREDITO CONFIANZA

Se otorga a los socios que han tenido una excelente calificación y comportamiento de pago durante todos los créditos efectuados en la Entidad. Se concede en 48 horas. El monto que se otorga es similar al crédito inmediato anterior o se puede ofrecer un incremento máximo del 25% sobre el monto anterior, ajustándose a las políticas de la cooperativa y el reglamento de crédito. Está destinado a personas naturales para todos los productos (consumo, microcrédito y vivienda) Este crédito es calificado como tal por la Unidad de Riesgos.

CREDITO DE SALUD

Disponen de un crédito ágil, fácil y oportuno, con un cupo pre-aprobado de 1500 dólares, a 24 meses plazo, para sus socios afiliados a la red de salud “Latino Clínica – La Merced”.

Los beneficiarios directos de los servicios de la Red de Salud “Latino Clínica – La Merced” podrán ser: el titular, cónyuge e hijos.

CREDITO HIPOTECARIO

Respaldo de un bien inmueble, cuya cobertura abarca hasta el 65% avalúo bancario. Para los créditos de consumo, vivienda, pymes, línea de créditos, estudiantiles, universitarios, microcréditos, sujetos a ser analizados y evaluados.

CREDITO PRENDARIO

Con la prenda de vehículos, camiones y maquinaria, con la cobertura del 60% más el respaldo adicional de un garante y el seguro, según el monto.

LINEA DE CREDITO (FONDO COMERCIAL)

Para personas naturales, jurídicas, dedicadas a actividades productivas debidamente justificadas mediante inspección, con respaldo de garante o garantía real, más títulos y valores que respaldan los montos de la operación emitidos por terceras personas que garanticen el cobro.

Para socios que desean mejorar su liquidez y poder disponer de dinero en efectivo inmediato.

PYMES

Son créditos que se otorgan a socios (personas naturales o jurídicas) cuyo destino esté direccionado para financiar diversas actividades productivas (ventas superiores a \$100.000 anuales).

- **AHORRO PROGRAMADO**

Es un sistema de ahorro / inversión mensual. En base a una cuota fijada (\$ 20 mínimo), en la fecha que el socio escoja se debitará de su cuenta de ahorros. Pasa a una cuenta de ahorro programado y permanecerá inmovilizado en un tiempo mínimo de 6 meses. El pago del interés puede ser de manera mensual o al final del ahorro. La tasa de interés es superior a la de ahorro normal. Si desea puede efectuar abonos adicionales a su ahorro mensual.

- **INVERSIONES**

Certificados de Depósito a Plazo Fijo, COAC “La Merced” ofrece una manera efectiva de comenzar diferentes proyectos, ofrece alternativas de plazos y tasas pagaderas de interés competitivas.

- **ORDENES DE PAGO**

Este producto requiere sustituir el pago en efectivo por “Ordenes de Pago” a proveedores, empleados o terceros. Las Ordenes de Pago son formularios entregados por la Cooperativa, emitidos por el socio y pagaderos en las Oficinas de la Cooperativa contra el saldo disponible de sus cuentas de ahorros.

- **TARJETAS DE DEBITO**

Con la tarjeta de débito se puede realizar retiros y transferencias entre cuentas de la cooperativa y consultar saldos sin costo. Con la tarjeta se puede acceder a cajeros de la red Coonecta, Banco de Guayaquil y BANRED, en todo el país, con el costo establecido por esas instituciones \$0,35 - \$0,50 y \$ 1,00 respectivamente.

La tarjeta de débito tiene un costo de \$5,15 por emisión. Se puede obtener una tarjeta adicional con el mismo costo de emisión. Se pueden emitir tarjetas de débito a menores de edad con la autorización del representante legal.

SERVICIOS

- **CAJERO AMIGO**

Ubicados en la Ag. Matriz, Ag.Totoracocha, Ag. Girón, Ag. Azogues. Ag. El Tambo. Ag Macas.

- **ENVIO DE REMESAS**

El envío y recepción de giros en el país y alrededor del mundo, ahora, se pueden realizar en las ventanillas de todas las agencias, a través de: EASY PAGOS, MONEYGRAM, ECUATRANSFER; y, a través de la Red COONECTA: VIGO, DINEX, VIAMERICAS, RIA, TELEGIROS, MONEY 2 MONEY

- **PAGO DE NOMINA**

Para el personal de las Instituciones, mediante transferencias entre cuentas, a un costo de \$ 0,50 ctvs., por transacción. Para ello la persona encargada de realizar dichos pagos, únicamente, debe enviar un correo al Jefe de Agencia indicando los valores a acreditar en cada una de las cuentas del personal.

- **PAGO DE MATRICULAS Y PENSIONES EDUCATIVAS**

Una entidad educativa socia puede requerir este servicio a través del cual su alumnado cancela mensualmente la pensión bajo un código establecido. La unidad educativa debe firmar un convenio por medio del cual la Cooperativa recaudará un valor establecido por este concepto. Según el acuerdo determinado se emitirán diferentes reportes como es la recaudación mensual, listado de alumnos que cancelaron y que están pendientes.

- **PAGO DE PREDIOS**

Para la comodidad de los socios y de la ciudadanía, en general. Considerando que el tiempo es oro, COAC “La Merced” suscribió un convenio con la Municipalidad de Cuenca para que la Cooperativa recaude los pagos del predio urbano. Así no se pierde tiempo haciendo largas colas para cumplir con dichas obligaciones.

- **PAGOS DE SERVICIOS BASICOS**

Pago de planillas de agua, luz o teléfono, mediante un débito directo de tu cuenta de ahorros, sin ningún costo adicional.

- **SERVICIOS EXEQUIALES**

Cumpliendo con su labor de servicio comunitario, la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced, construye en Cuenca un Edificio Exequial, con Tres Salas Ecuménicas.

Este nuevo servicio será un apoyo para los deudos en los momentos difíciles. Las salas tendrán una capacidad para 150, 120 y 80 personas. Contará además con counter de atención al público, cafetería y floristería, baños para damas y caballeros,

parqueaderos internos, unidades de carrozas, libro recordatorio y tarjetas de agradecimiento, servicios religiosos con acompañamiento musical, etc.

Pretenden ser una entidad de asistencia funeraria única en Cuenca, y convertirse en líderes al ofrecer servicios exequiales de primera categoría.

- **SOAT**

Ahora se puede realizar en cualquier agencia de la Cooperativa, el pago del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT, de manera ágil a través de Coopseguros.

- **TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS**

Los socios tienen la posibilidad de realizar transferencias interbancarias desde su cuenta a cualquier banco del país, con una tarifa de 0,50 centavos de dólar.

- **VENTANILLAS O AGENCIAS COMPARTIDAS**

Cooperativa La Merced es una aliada al momento de realizar transacciones de sus socios, las mismas que se pueden realizar en varias cooperativas a nivel nacional, todas afiliadas a la red o donde se encuentre el logo de COONECTA.

a) DEPÓSITOS. Se lo puede realizar desde cualquier institución adquirente hacia una autorizadora. Puede ser realizado o no por el cliente. Se requiere de una papeleta por cada transacción.

b) RETIROS. Se realiza desde cualquier institución adquiriente hacia una autorizadora. Se valida el retiro con la verificación física de la cédula de identidad del cliente que retira, es decir, debe ser realizada únicamente por el cliente. Se requiere de una papeleta por cada transacción.

c) TRANSFERENCIA. Es realizado desde cualquier institución adquiriente hacia una autorizadora. La transferencia es de una cuenta de la institución autorizadora hacia otra cuenta de la misma institución autorizadora. Puede ser realizado o no por el cliente. Se requiere el número de cuenta destino de la transferencia. Se requiere de una papeleta por cada transacción

3.2.4. Análisis de la satisfacción del Cliente Interno

El término “Cliente Interno” hace referencia al empleado o trabajador, hoy en día es gratificante ver como en las organizaciones se le considera al talento humano como uno de los recursos más importantes dentro de una empresa.

En el caso de la COAC “La Merced” a los empleados se les ofrece determinados paquetes de incentivos que buscan satisfacer sus necesidades estos van más allá de los incentivos económicos, tales como un clima laboral agradable, facultamiento, capacitación constante, posibilidad de desarrollo profesional, etc. Actualmente la cooperativa cuenta con un total de 182 empleados distribuidos uniformemente en cada una de sus agencias y en la matriz.

Para efectos de análisis de la satisfacción de los empleados de la cooperativa creímos conveniente aplicar una encuesta que contiene un cuestionario con preguntas básicas y necesarias para conocer el sentir actual de los empleados. (Anexo 3)

A continuación lo más representativo de la tabulación de dichas encuestas:

Satisfacción con la Empresa:

La cooperativa, ha logrado que sus empleados se pongan la camiseta de la Institución, pues casi su totalidad está a gusto y orgulloso de formar parte de la misma, esto indudablemente se ve reflejado en el rendimiento de cada uno de ellos en sus tareas y además en la poca rotación de personal; el empleado más antiguo labora 18 años en la Institución, otros entre 10 y 12 años, esto demuestra el grado de satisfacción y apego de los empleados con la Cooperativa “La Merced”

Puesto de Trabajo:

En cuanto a espacio para el trabajo (oficinas y escritorios), como se visualiza en la tabulación de la pregunta 2 de la encuesta a los Clientes Internos(anexo 3 pág. 22) todos los empleados están conformes pues al realizar tareas netamente de oficina no requieren un ambiente de trabajo grande, sin embargo en cuanto a las características necesarias de algunos de sus componentes tales como impresoras los empleados no se encuentran muy satisfechos, ellos necesitan impresoras multifuncionales y más veloces en impresiones y copiados ya que por agencia se coloca una sola impresora esto entorpece de cierto modo los procesos cotidianos que se realizan en las Agencias por Ejemplo mientras balcón de servicios realiza una apertura de cuenta necesita imprimir solicitudes, sacar copias de cedulas, etc.; al mismo tiempo el oficial de crédito está imprimiendo reportes y el área de cajas formularios de licitud de fondos, se tienen entonces que esperar por turnos para poder hacer uso de la única impresora con la que cuenta la Agencia, he aquí donde radica el malestar que se ocasiona a los socios por los tiempos de espera.

Creatividad e Iniciativa:

El sentir de los empleados es positivo en su mayoría, en esta pregunta muchos empleados expresan tener la suficiente autonomía para realizar sus tareas, pero también se observa que muchos de los empleados sienten que no son parte de las decisiones que toman los altos mandos, se debe incentivar a cada jefe de área a confiar un poco más en todos sus subordinados y en sus capacidades y tomar en cuenta sus opiniones con respecto de una decisión que pueda alterar el curso normal de sus funciones.

Compañeros de Trabajo:

La mayoría de los empleados, cree que el clima laboral que le ofrece la cooperativa es el adecuado para fomentar el compañerismo en la institución, sin embargo parece ser que son los mismos empleados quienes no ponen de su parte para mantener una buena relación con sus compañeros y en especial entre compañeros de Agencias, esto podría ser ocasionado como bien lo sugieren algunos de los encuestados, por la distancia que existe entre los empleados de matriz y las Agencias.

Jefes y Superiores:

El 94% de los empleados consideran que son tratados con amabilidad y respeto, respecto al 6% que responde negativamente, como en toda Institución, existen problemas que son tratados a través del dialogo, las autoridades superiores deberán estar siempre atentas a escuchar el sentir de sus subalternos y llegar a un acuerdo de mejora a fin de no dañar el ambiente laboral.

Remuneración:

En cuanto al sistema de pago que la COAC “La Merced” maneja, existe cierto grado de insatisfacción de algunos de sus empleados pues no están conformes con su paga ya que algunos realizan diversidad de funciones que podrían demandar un poco más de sueldo si la cooperativa estuviese en condiciones de hacerlo claro está.

Reconocimiento:

El reconocimiento al que nos referimos no necesariamente tiene relación con el monetario, por lo que es importante que la Cooperativa establezca otro tipo de incentivos para sus empleados, sin duda alguna el mayor reconocimiento que se le puede dar a un empleado y a su esfuerzo es el “Ascenso” un 74% está seguro de que tendrá la posibilidad de tener un mejor status dentro de la institución y esto es bueno ya que se demuestra que en la empresa si hay posibilidades de desarrollo profesional.

Formación y Desarrollo:

Un aspecto positivo en este sentido por parte de la COAC “La Merced” es la libertad que se le da a los empleados de estudiar ya que esto los incentiva a ellos y le permite a la Cooperativa en un futuro tener profesionales de calidad en sus filas, en cuanto a la capacitación a los empleados, es continua, pues esto mejora sustancialmente la

productividad de los empleados además esto ayuda a mejorar la comunicación entre jefes y subordinados y a fomentar el compañerismo entre todos.

Recomendaciones de los empleados a la COAC “La Merced”:

Las más representativas son las siguientes:

- Visión y Emprendimiento al trabajador propiciando el amor por el trabajo.
- Generar mayor responsabilidad por el trabajo con una mejor retribución salarial de acuerdo a las funciones que realizan.
- Delinear de mejor manera las tareas de cada empleado.
- Capacitación continua en cada departamento y no de manera general.
- Mayor difusión de los productos y servicios que ofrece la cooperativa.
- Que los jefes y superiores puedan y tenga la capacidad de escuchar y poner en práctica lo dicho por sus subordinados.
- No esperar que la competencia los absorba, se debe aprovechar el tiempo al máximo.

3.2.5. Análisis de la Imagen Interna de la Cooperativa

Al hablar de “Imagen Interna” nos enfocamos en aspectos netamente estéticos de la cooperativa que pueden ser observados tanto internamente por los empleados como externamente, por los clientes.

Mencionamos en primer lugar, que el color representativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” es el verde mismo, que según el cooperativismo tiene el siguiente significado: “Simboliza la esperanza de una vida mejor que puede

alcanzarse siguiendo la filosofía del cooperativismo” y su logotipo representativo que lo diferencia de la competencia es el siguiente:

Grafico No 3

Logo de la Cooperativa La Merced Ltda.



Para un análisis más profundo de la Imagen Interna de la COAC “La Merced”, la hemos clasificado en los siguientes grupos:

- Infraestructura
- Imagen del Cliente Interno
- Sistema de Seguridad.

Cuadro N° 5

INFRAESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA LA MERCED LTDA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tanto la oficina Matriz como las demás Agencias, cuentan con modernas instalaciones que se remodelan constantemente. • Las Agencias de la Cooperativa están distribuidas estratégicamente. • Todas las oficinas cuentan con cómodos hall de espera para los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • No disponen de parqueadero en la oficina Matriz, y en la Ag. El Arenal que tiene mayor afluencia de clientes. (Anexo 3 Pág. 36) • Ciertas oficinas no cuentan con un comedor adecuado.

<ul style="list-style-type: none"> • La modernización de las oficinas contempla la colocación de televisores LED publicitarios. • El Edificio donde se ubica la oficina Matriz es propio. • Las Instalaciones en donde se ofrecen los servicios de medicina solidaria están ubicados a muy pocos metros de la Matriz. 	
--	--

Cuadro N° 6

IMAGEN DEL CLIENTE INTERNO DE LA COOPERATIVA LA MERCED LTDA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El personal femenino cuenta con dos tipos de uniformes , mismo calzado y carteras • El personal masculino también tiene uniformes elegantes. • El protocolo de cuidado personal de las es estricto y se controla a cabalidad. (Anexo 4) 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay diseños de uniformes de maternidad. • No hay prohibiciones estrictas de usar no complementos adicionales al uniforme. • Los sábados y domingos el personal labora con ropa de civil.

Cuadro N°7

SISTEMA DE SEGURIDAD DE LA COOPERATIVA LA MERCED LTDA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con dos guardias en las entradas de las puertas en la Matriz y en las agencias respectivamente. • Mantienen un sistema de alarma con la empresa G4S • Se has implementado cámaras de seguridad en un 75% 	<ul style="list-style-type: none"> • Las Agencias a excepción de la Matriz no tienen vidrios blindados en los counters. • No posee cuartos con bóvedas temporizadas • La seguridad en el acceso al área de Cajas de las Agencias no es la adecuada. • Los guardias de seguridad no están capacitados para brindar la

3.2.6. Análisis de los planes promocionales y sus estrategias

Un plan promocional, constituye todas aquellas estrategias que una empresa utiliza para hacerse conocer entre la ciudadanía, ya sea a base de una publicidad agresiva, promociones, sorteos, etc.

Antes de mencionar las estrategias utilizadas nos parece importante destacar el eslogan que representa a la COAC “La Merced”:

“PARA ESO ESTAN LOS AMIGOS...”



La COAC “La Merced”, en publicidad maneja las siguientes opciones:

1. **Marketing Puerta a Puerta:** Los jefes de agencia, oficiales de crédito y balcones de servicio, visitan personalmente las viviendas o negocios de sus clientes potenciales entregándoles hojas volantes y hablándoles de los servicios que les ofrece la cooperativa.
2. **Dípticos y Trípticos:** Los mismos que contienen información de todos y cada uno de los servicios de la cooperativa, así como información general de la misma. Los trípticos son entregados de manera especial a los nuevos clientes.
3. **Sorteos: electrodomésticos:** la matriz es la encargada de destinar un premio para que sea sorteado en las diferentes sucursales.
4. **Entrega de Calendarios:** Con el logo de la COAC “La Merced”, cada comienzo de año, son modelos diferentes por año.
5. **Entrega de esferos:** Se entrega a los potenciales clientes junto con la carta de invitación que entregan el personal encargado de dichas visitas.
6. **Entrega de llaveros:** con la imagen de la Patrona de la COAC la Virgen de “La Merced” se los entrega en cada aniversario de la Cooperativa.

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING Y DE SERVICIOS

4.1 INTRODUCCION

Toda empresa sin importar su tamaño o el sector en el que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan Estratégico de Marketing de Servicios en este caso; más aún las entidades financieras que amenazadas con la presencia de Cooperativas, Bancos Públicos y Privados que identifican el sector como estratégico para emprender actividades crediticias, obligan a mantenerse actualizados.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda., necesita entrar en una etapa de actualización en donde se responda positivamente con acciones planificadas, adoptando herramienta de marketing estratégico que ayude al cumplimiento de objetivos internos y externos.

Analizando los factores internos y externos en los que actualmente desarrollan las actividades en la Institución es hora de plantear alternativas que ayuden al crecimiento, que los socios reciban un trato adecuado y la entrega de créditos se dé en tiempos oportunos, la Institución cuenta con fortalezas que empleados adecuadamente pretende cubrir la demanda del mercado y que habitantes del sector dedicados a las diversas actividades cuenten con una entidad que respalda e impulsa el crecimiento socioeconómico de quienes depositan su dinero en la Cooperativa, recordando que fue creada con el fin de respaldar las finanzas populares.

El Plan incluye estrategias de Marketing y Servicio tales como: Publicidad, Captación, y Fidelización, Creación de Protocolos de Atención al Cliente; además un análisis del Posicionamiento logrado hasta el momento por la Institución y corregir e incorporar todas a aquellas acciones que de una u otra manera le permitan a la entidad mejorar su situación actual.

Para la realización de las estrategias hemos tomado en cuenta el aspecto financiero (respaldando mediante proformas) y el Presupuesto que para el efecto, se ha destinado por parte de las autoridades de la institución.

El éxito de este proyecto, lo podría constituir el hecho de que la ciudadanía pueda conocer más sobre la COAC “La Merced”, su experiencia, su evolución, y sobre todo los servicios y productos financieros que gracias a su variedad, bien podrían ajustarse a las necesidades de cada uno de los cuencanos.

4.2 Filosofía General Empresarial

Como filosofía empresarial se conoce aquellos lineamientos, que la empresa se trazó para su diario vivir tanto a corto como a largo plazo, esto incluye:

Misión: Razón de ser de la empresa, el por qué se constituyó y por qué está presente en el mercado. “Corto Plazo”.

Visión: Es la visualización del futuro que toda organización debe contemplar, es lo que quiere conseguir en el largo plazo.

Objetivos: Son las metas que la organización se plantea alcanzar en un tiempo determinado, y están relacionados con la misión y la visión de la empresa.

Valores organizacionales: Son normas de conducta, que forman parte de la cultura de toda organización y que deben ser respetados por todos los empleados.

Antes de mencionar la filosofía de la COAC “La Merced” Ltda., nos parece importante destacar su historia, ya que ha pasado por varias fases a lo largo de sus 49 años de vida Institucional:

ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced, se conformó el 23 de Septiembre de 1964, por un grupo de artesanos de la parroquia el Vecino de la Ciudad de Cuenca, cuya motivación fue el consolidar una alternativa de financiamiento para posibilitar y dinamizar sus labores artesanales logrando materializar sus iniciativas, mediante la cooperación o ayuda mutua a través del ahorro y luego el crédito, logrando poner en práctica del principio de solidaridad.

Es una entidad sin fines de lucro que promueve el desarrollo socio económico de sus asociados, mediante la prestación de servicios financieros, fomento del ahorro y la autogestión. A marzo del 2013 cuenta con aproximadamente 30.000 socios y funciona con 15 agencias, para mejor atención y accesibilidad en el Austro y en el Oriente.

Mientras el Austro estuvo un poco desapercibido, en el 2002, especialmente en el Azuay, fue notorio no solo su crecimiento, sino también su organización, que incluso se logró la conformación de la Unión de Cooperativas del Austro.

Hoy en día la Cooperativa está conformada por alrededor de 180 empleados quienes en su mayoría poseen estudios superiores, varios con títulos académicos hasta cuarto grado, conformando cada uno los departamentos de Crédito, Financiero y de Operaciones motivados por las ganas de superación personal y por consiguiente económica; están tratando continuamente con empeño y esfuerzo, sobrepasar las metas impuesta para sentirse satisfechos como personas haciendo crecer su lugar de trabajo.

Entre los beneficios que se obtienen al pertenecer a una Cooperativa son: líneas de crédito a tasas muy competitivas, créditos comerciales, consumo, microcréditos y vivienda, pólizas de inversión a tasas de interés excelentes en una Cooperativa confiable y de mucha trayectoria, consulta médica gratuita; medicina general,

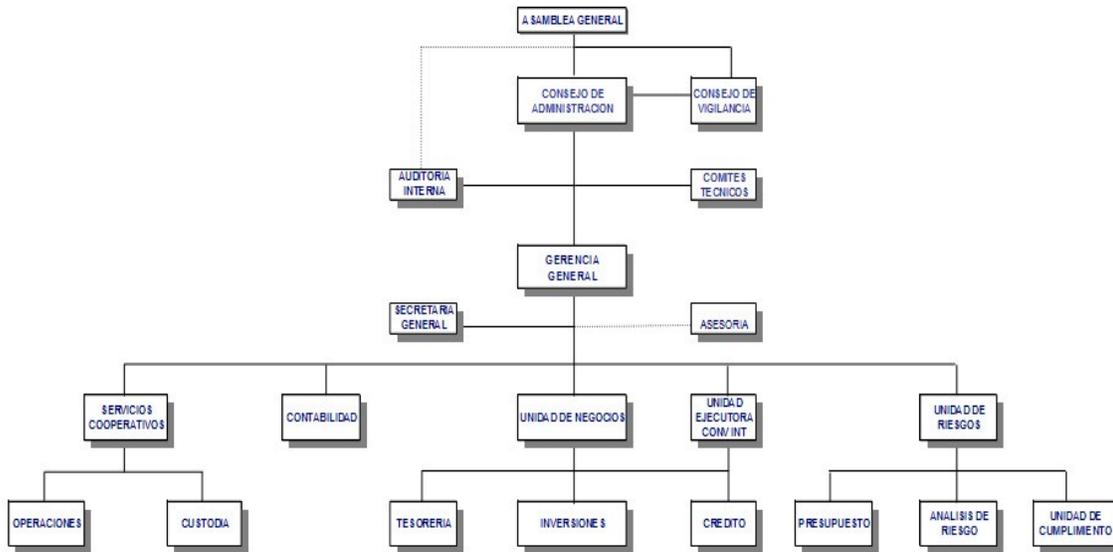
ginecología y obstetricia, pediatría, otorrinolaringología, odontología, no existe mantenimiento de cuenta, seguro de vida y fondo mortuario gratuito y desgravamen para los socios.

Dentro de las metas Institucionales, está el fortalecerse financieramente y consolidar su presencia en la sociedad, ocupando un lugar estelar en el rango de Cooperativas más solventes y de mayor trayectoria, a través de los servicios que otorgan, e incluso seguir ampliándose más a otros sectores que todavía no cuentan con una cooperativa de ahorro y crédito, cuyos clientes son los microempresarios.⁷

⁷Revista COAC "La Merced" edición 2010

Grafico N°4

Organigrama Institucional Cooperativa “La Merced” Ltda.



Fuente: Cooperativa “La Merced”

Elaboración: Cooperativa “La Merced”

Grafico N°5

Ubicación Geográfica Cooperativa “La Merced” Ltda.



Fuente:www.googlemaps.com

Elaboración: Google Maps.

Filosofía Empresarial de la COAC “La Merced” Ltda.

Misión: Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda., es una Institución Financiera que pretende mejorar la calidad de vida de sus socios, a través de la atención personalizada, oportuna y segura de sus necesidades financieras en áreas como son las del ahorro, inversión y crédito.

Nueva Misión: Servir a nuestros socios clientes, de manera competitiva, equitativa y con responsabilidad social, facilitando la entrega de productos y servicios financieros, que aseguren el mejoramiento de la calidad de vida, el progreso de la comunidad y del País.

Visión: Convertirse a nivel local, regional y nacional como una de las Instituciones Financieras más solvente y confiable, que promueve el desarrollo social, económico, de vivienda y de salud, ofertando servicios financieros y sociales de alta calidad, para lo cual su personal y directivos estarán siempre comprometidos y capacitados, con tecnologías y procedimientos de punta que asegure su eficiencia logrando mayor rentabilidad social.

Nueva Visión: Ser la primera opción en soluciones financieras y sociales como cooperativa líder, sólida, segura y solvente, ofreciendo un conjunto de productos y servicios satisfactorios a la necesidad de los socios con rentabilidad justa y social.

OBJETIVOS

Objetivo General

Lograr un mayor crecimiento Institucional mediante la captación de socios, el incremento en ahorro e inversiones a mediano y largo plazo que puedan ser colocados en diferentes producto financieros que otorgados a tasas de interés competitivas, permita operar generando utilidad la misma que sirva para el fortalecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda.

Objetivos Específicos

- Lograr una identidad corporativa mediante la entrega de servicios de calidad en ambientes agradables con personal capacitado que oriente adecuadamente al socio/cliente y lo convierta en ente comprometido con la Institución.
- Estructurar una imagen Institucional fortalecida a través de la reestructuración de las características de servicios.
- Satisfacer los deseos de los socios y clientes a través de la oferta de productos y servicios por medio de información que les permita comprender sobre los fundamentos de las políticas de la Institución así como el papel de la promoción.
- Implementar programas de capacitación para el personal administrativo y operativo según las responsabilidades que mantiene la Institución.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

Valores Organizacionales:

- **Ayuda Mutua:** para la solución de problemas comunes
- **Esfuerzo propio:** motivación, con el fin de alcanzar metas previstas.
- **Responsabilidad:** nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para la consecución de metas.
- **Democracia:** toma de decisiones colectivas (asamblea de socios) en torno a la gestión de la Cooperativa).
- **Igualdad:** todos los socios tienen similares deberes y derechos.
- **Equidad:** justa distribución de los excedentes entre los miembros de la Cooperativa.
- **Solidaridad:** apoyar, cooperar en la solución de problemas de los socios, de la familia y la comunidad.

4.3 Objetivos del Plan de Marketing y de Servicios

Objetivos Generales

Crear y desarrollar estrategias de marketing enfocadas en el servicio, publicidad, promoción, captación y fidelización a fin de mejorar el posicionamiento actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”

Objetivos Específicos

- Lograr el crecimiento de la imagen y la identificación de la Institución como la más efectiva en atención al cliente, otorgamiento de créditos y oportunidades de inversión y ahorro.
- Retener los actuales clientes tanto desde el punto de vista del número de socios como de servicios utilizados por cada uno de ellos.
- Lograr un mayor posicionamiento en la mente del cliente mediante estrategias de comunicación.

4.4 Desarrollo Del Plan Estratégico De Comunicación

Comunicación.

“La comunicación es el medio por el cual se ejerce influencia sobre las personas para conseguir nuestros deseos o impartir órdenes, y por lo tanto es prioritario que la misma sea efectiva. Es conveniente que la información que deseamos transmitir no resulte excesiva o deficiente en su extensión, y con conceptos precisos de lo que se pretende obtener, como de la finalidad perseguida. Solo podemos entender como comunicación eficaz, a aquella donde el receptor recibe un determinado mensaje y realiza la acción propuesta por el emisor.

En resumen, lo que buscamos es influir sobre los demás para conseguir nuestros objetivos o deseos, siendo conveniente recordar los sinónimos de influencia”⁸.

Los propósitos generales de un Plan de Comunicación en el marketing de servicios son: crear conciencia e interés en el servicio y en la organización que lo ofrece,

⁸<http://www.gestiondeventas.com> 2010-03-02.

comunicar y representar los beneficios de los servicios y productos disponibles, y persuadir a los clientes para que compren o usen los productos o servicios.

4.4.1 Desarrollo de Estrategias Promocionales

La Promoción tiene como objetivo, dar un incentivo a los clientes potenciales para que adquieran los servicios que ofrece una entidad, por lo general se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado.

Las promociones pueden ser muy variadas, por lo general se suelen hacer “regalos” de varios tipos mediante sorteos, rifas, descuentos, entre otros.

Estrategias Aplicadas a la COAC “La Merced” Ltda.:

Premio al cliente del mes: se premiara el ahorro y la constancia de los clientes con premios que podrían ser electrodomésticos (planchas, ollas arroceras, televisores, etc.), descuentos o cupos para consumos en la farmacia de la Cooperativa. De acuerdo a la base de datos se verificara el cliente con mayor frecuencia de depósitos y con mayor saldo en ahorros.

También se lo difundirá en la página de Facebook de la COAC y estimulará al resto de los clientes a seguir nuestros pasos.



“La Merced” para los jóvenes: la publicidad a través de las redes sociales se encuentra en auge, es cuando la Cooperativa debe aprovechar para acaparar un nuevo segmento de mercado que son los jóvenes estudiantes Universitarios e incentivarlos al ahorro, a ser emprendedores de su propio negocio, o para poder realizar el sueño de ser profesionales, esto a través de la obtención de los créditos que la COAC ofrece a dicho segmento.

La estrategia consiste en crear grupos en Facebook de las diversas universidades de la Ciudad de Cuenca, y crear el ranking de la Universidad con mayor número de estudiantes seguidores de la Cooperativa, a los ganadores se les premiara con facilidades en la obtención de créditos o si es el caso la apertura de cuenta con depósito inicial reducido a un monto de \$5 dólares.



Raspaditas: consiste en cartillas promocionales que entregaran los cajeros a las personas que depositen en su cuenta para ahorros (solo ahorros), todas las “raspaditas” incluirán premios: bolígrafos, tomatodos, camisetas, vajillas.

Con esta estrategia se pretende crear una forma más divertida y atractiva de ahorro, los socios estarán satisfechos de ahorrar así sea con un pequeño incentivo.



Referidos: no podemos olvidar y dejar de lado al cliente interno quien también debe estar motivado a participar en el plan estratégico promocional, todos los empleados del área de atención al cliente (cajas, balcones de servicios), participaran cada uno con una “lista de referidos” es decir el personal debe dar referencia de los servicios que presta la Institución por ejemplo créditos, depósitos a plazo fijo; mientras más clientes capten y se haya concretado el “negocio” con su gestión publicitaria podrán acumular puntos y al final de mes de acuerdo a una tabla de puntaje podrán recibir incentivos en su remuneración salarial que irán desde los \$30 dólares hasta los \$100 dólares. (Anexo 5)



Kits de Bienvenida a los nuevos socios: en cada apertura de cuenta se entregara un kit de bienvenida al nuevo socio, este kit incluirá un bolígrafo, un libretín de notas y una

carpeta con los dípticos publicitarios (anexo), todo este kit tendrá impreso el logo y el eslogan de la COAC “La Merced”.



Mantener el sorteo de Electrodomésticos: esta estrategia promocional ha logrado la captación de mayor parte de socios motivados por ser los ganadores del gran sorteo.



Mantener la entrega de regalos navideños a socios inversionistas: Con esta estrategia, mediante la cual se entrega a los mejores socios inversionistas presentes como bombones, licores, canastas navideñas entre otros, ha logrado en sí que las relaciones comerciales entre la Cooperativa e Inversionistas se alargue.

4.4.2 Desarrollo de Estrategias Publicitarias

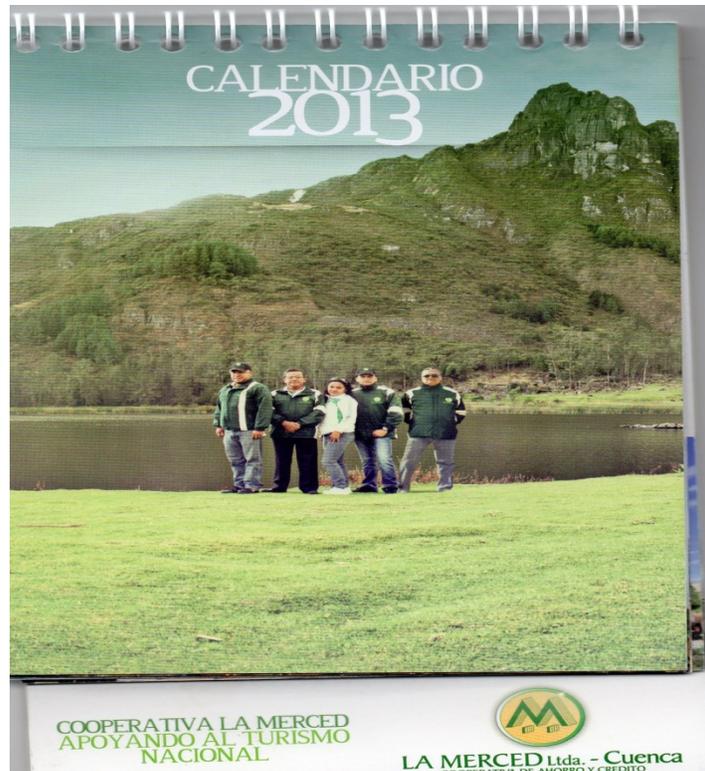
El objetivo de una estrategia Publicitaria, es dar a conocer mediante la utilización de medios de comunicación, y medios escritos datos sobre la institución y sobre cada uno de sus servicios.

“La publicidad debe cumplir con cinco funciones para lograr su eficiencia:

- Crear el mundo de la compañía en la mente del consumidor.
- Identificar la empresa con el cliente.
- Influir en el personal de la empresa sobre la forma de tratar a los clientes.
- Ayudar a abrir puertas a los representantes de ventas⁹.”

Mantener la entrega de bolígrafos y calendarios: como se indicó anteriormente, los bolígrafos se entregarán en cada apertura de cuenta, los calendarios a todos los socios sin excepción.

⁹Monografías.com/promocion-en-el-marketing-de-servicios.html



Mantener la entrega camisetas y gorras: para el caso de los socios inversionistas, o en aperturas de cuentas con depósito inicial mayor a \$100 (Anexo 6)



Auspiciar eventos deportivos: en comunidades, en barrios, pues en este tipo de eventos existe mucha concurrencia de personas que pueden prestar atención y

posicionar la marca de la Cooperativa en su mente. La estrategia consiste en que a través de solicitudes presentadas a la Cooperativa por parte de los interesados, se coloque en dicho evento una malla publicitaria de bienvenida con el logotipo y slogan de la Cooperativa

4.4.3 Desarrollo de Estrategias de Captación de clientes.

La captación de clientes equivale a convertir a los clientes potenciales en “Nuestros” para ello es necesario que la empresa brinde en efecto, todos aquellos servicios y productos que se les ha ofrecido y así evitar que un vez ingresado a la entidad el cliente sufra decepciones.

En cuanto a este tipo de estrategias hemos escogido las siguientes:

- **Mejoramiento de la página Web de la Cooperativa:** en donde las personas naturales y empresas puedan administrar su dinero vía online desde la comodidad de su negocio, casa o puesto de trabajo y realizar transacciones como: Transferencias internas y a otras instituciones financieras, Pago a proveedores, Pago de Roles, Pago de servicios básicos (luz), Consulta de saldos y movimientos de la cuenta, Consulta de Créditos, Realizar inversiones a corto y largo plazo.
- **Reducción de tiempos en entrega de créditos** Potencializar en departamento crediticio mejorando su tiempo de respuesta, así como entregando créditos menores de 500 dólares en 24 horas y de 501 a 10.000 dólares en 48 horas laborables, siempre y cuando la agilización del trámite dependa del personal interno de la Cooperativa, pues para créditos hipotecarios y prendarios el tramite puede durar hasta 10 días por los respectivos certificados que se necesitan de los municipios y registros de propiedad y notarias.

- **Establecer políticas de ingresos de clientes inversionistas** con % de certificados de aportación para el socio y con un depósito inicial mínimo de \$5. Ya que este tipo de clientes buscan invertir una cantidad fija sin tener que agregar otros montos adicionales, muchas negociaciones con clientes inversionistas se han perdido ya que se niegan a entregar depósitos iniciales por motivo de apertura y optar por otras soluciones en otras Instituciones que son flexibles a sus requerimientos.
- **Descuentos a socios puntuales:** Optimizar los índices de gestión incentivando a los socios que cancelen por anticipado los créditos con descuentos de interés “prepago”
- **Planes de Contingencia:** Diseñar y priorizar planes de contingencia mediante reuniones semanales en cada oficina en donde se verifican el cumplimiento de metas.
- **Incentivos clientes internos:** Implementar políticas de incentivo al personal para fortalecer la estructura de la cooperativa en los procesos internos así como por el cumplimiento de meta un determinado porcentaje de incremento al sueldo. (Anexo 5.)
- **Débito mediante rol:** Débito de crédito a través del rol de pago de los socios en convenio con las empresas.

4.4.4 Desarrollo de Estrategias para Fidelización de clientes.

El objetivo de la Fidelización, es hacer que los clientes se sientan tan satisfechos con la institución, al punto de que adquieran los servicios una y otra vez sin necesidad de buscar otras alternativas en la competencia. Es importantísimo que las empresas estén en constante “Innovación” con el objetivo de adaptarse a los diferentes deseos y necesidades que tanto el mercado como el cliente lo exige.

Gestión y Mercadeo: Mercadear mediante visitas a los clientes que tienen depósitos a plazo fijo quince días antes de que se cumpla la fecha de vencimiento, incentivando para que sigan confiando en la cooperativa.

Implementar un servicio expreso de atención al cliente: que no sólo atienda quejas, sino que también se adelante a las necesidades e inquietudes del cliente., esto se podría lograr por ejemplo aplicando cada mes la “Encuesta para medir la Satisfacción del Cliente de la COAC “La Merced” que la aplicamos en la Investigación de Mercado”. (Anexo 1)

Oficiales de Cobranzas: o recaudadores motorizados para el cobro de cuotas de créditos en los domicilios o lugares de trabajo de los socios

Enviar a los clientes revistas informativas: Esta es una vía clara de fidelización, pues se refuerza el servicio que se le da al cliente aportándole información, y supone una oportunidad de acercamiento periódico.

Enviar correos electrónicos personalizados a los socios: incluso felicitaciones por acontecimientos familiares o recordatorios de obligaciones legales o finalización de plazos.

4.5 Desarrollo del Plan Estratégico de Posicionamiento

El posicionamiento es crear una imagen del producto/servicio en la mente de los posibles consumidores de tal manera que lo haga diferente a los productos/servicios de la competencia. Una institución puede posicionarse de diversas maneras ya sea por la calidad de sus productos, por sus precios, por su constante innovación, por su

marca, y lo más importante por su “Valor Agregado” (característica propia de ella, difícil de imitar).

4.5.1 Posicionamiento actual de la COAC “La Merced”

El análisis del Posicionamiento actual de COAC “La Merced” lo realizamos a través de la Pregunta N. 1 de la “Encuesta a no Clientes” aplicada en la investigación de mercado (Capítulo 3). En la que observamos que la COAC se encuentra entre las 5 cooperativas más conocidas en la ciudad con respecto a su competencia directa.

Posicionamiento por Agencias en la Ciudad de Cuenca

Agencia Matriz: Ésta es la localidad con más competencia sin duda alguna, pues al estar ubicada en la Zona Urbana de la ciudad, donde se encuentran la mayoría de competidores tanto directos como indirectos es necesario que sobresalga entre las demás, las Cooperativas más cercanas a la matriz son La JEP y Cooperart. (Anexo 8)

Agencia el Arenal: Esta Agencia se encuentra ubicada en una de las zonas más comerciales de la Ciudad, en este sector encontramos también Agencias de otras Cooperativas que son también una significativa competencia como la JEP , Cooperart, Coac. Baños, Coopac Austro y Entidades Bancarias como Bco. Procredit y Bco del Austro. Cabe indicar que esta Agencia de la COAC “La Merced” es la más antigua del sector por tal motivo su nivel de posicionamiento va de la par con la Agencia Matriz; es una de las agencias con mayor índice de captaciones y colocaciones. (Anexo8)

Agencia Checa: Se trata de una agencia muy bien posicionada en ese sector, entre sus principales competidores zonales tenemos a la Coop. Baños y Cacpe. Biblian. (Anexo 8)

Agencia Américas: Con el afán de brindar una óptima cobertura la Coac. “La Merced” inauguro esta agencia para mayor comodidad de sus socios y para captar clientes de la zona sur de la ciudad. Es una agencia estratégica pues en el sector no hay competencia.(Anexo 8)

Ag Nueve de Octubre: ubicada en un sector estratégico comercial, cerca del Mercado nueve de octubre en la tercera agencia con mayor concurrencia de socios y muy bien posicionada en la mente de los comerciantes del sector por la agilidad en trámites y poca aglomeración de usuarios.(Anexo 8)

Agencia El Estadio y Ag. Totoracocha: por tratarse de sucursales recientemente inauguradas, el esfuerzo de jefes de Agencia y subordinados es constante para posicionar a estas sucursales en la mente de los pobladores de estos sectores, hay que tomar en cuenta que estas agencias se abrieron con el fin de brindar comodidad a los socios ya que cuentan con parqueadero propio y se brinda atención de manera inmediata.(Anexo 8)

4.5.2 Posicionamiento que deseamos en un futuro para la COAC “La Merced”

Debido a la gran competencia que tiene hoy en día el Mercado de las Cooperativas no solo en nuestra provincia sino en el país en general, es necesario que para poder

sobrevivir se desarrollen a cabalidad las estrategias señaladas anteriormente y correctivos que le permitan a la COAC “La Merced” mantener su mercado alcanzado, así como aumentar su participación en el mismo mediante la captación de nuevos clientes.

Creemos que el Plan de Marketing desarrollado dará la pauta para que en un futuro la COAC “La Merced”, siga aplicando estrategias que le permitan posicionarse cada vez más en la mente de los consumidores. Mediante nuestro Plan como lo establecimos en el Objetivo General buscamos incrementar en un 15% la participación de la Cooperativa en el mercado, ese mismo porcentaje será el que deseamos que la Cooperativa alcance en un futuro no muy lejano en cuanto a su posicionamiento.

4.5.3 Desarrollo de Estrategias de Posicionamiento

El atributo, en el que no basaremos para desarrollar las estrategias de posicionamiento es el: Nombre o Marca (que es la que identifica a la cooperativa).

El hecho de que la Cooperativa “La Merced” sea una de las pioneras y las más antiguas en la Ciudad de Cuenca formada por un grupo de artesanos, resulta un factor clave para posicionarse como tal en la mente del consumidor, es decir como la Cooperativa más antigua y más solvente del sector; y haciendo énfasis a su slogan “para eso están los amigos”

Estrategias de Marca: Lo primero que la Cooperativa debe hacer es posicionarse en la mente de todos sus clientes con su nombre representativo: COAC “La Merced”, la “Cooperativa Amiga” pues pudimos constatar en la investigación de mercados que mucha gente confunde “La Merced” con el nombre del barrio de donde surgió la Cooperativa o con la Iglesia que lleva el mismo nombre. Mediante las estrategias de publicidad se podría conseguir también este objetivo.

Estrategia de Innovación: La cooperativa siempre debe estar en constante evolución, a la par con las necesidades tanto del mercado como de los clientes. Por ejemplo: Podría implementar un crédito destinado para el mundial de fútbol Brasil 2014.

Establecer alianzas estratégicas con Agencias de Viajes: Con esta iniciativa queremos consolidar de mejor manera la estrategia de Innovación pues, se puede contribuir aún más a la comodidad de los clientes que se decidan por el crédito dirigido al mundial 2014, dándoles opciones de paquetes de viajes o tours alcanzando como contraparte una mayor satisfacción y fidelización por parte del socio con la institución.

Fortalecer la Estrategia de Alianza con MoneyGram: Ya que podríamos aprovechar las remesas de los emigrantes enviadas a través de Moneygram a nuestros clientes potenciales, y convertirlo en parte de nuestra cooperativa.



ENVÍA Y RECIBE DINERO CON CONFIANZA
LA OPCIÓN ESTÁ EN TUS MANOS

ENVÍA HASTA US\$100 A COLOMBIA, BOLIVIA, PERÚ, Y DENTRO DE ECUADOR POR **US\$ 3.00**

DESTINO	CANTIDAD DE ENVÍO	TARIFA*
ECUADOR, COLOMBIA, PERÚ Y BOLIVIA	HASTA \$100	\$3*
RESTO DEL MUNDO	HASTA \$100	\$4*

Disponible en las Agencias:

easypagos envío y recepción internacional de dinero
1-700-800-900
www.easypagos.com

200,000 AGENCIAS MONEYGRAM EN 190 PAÍSES.
515 AGENCIAS EASYPAGOS EN ECUADOR.

MoneyGram 

Establecer alianza estratégica con el IESS: La mayoría de personas que aportan al IESS, buscan comodidad, tranquilidad y rapidez al momento de efectuar sus pagos, se ha determinado que en quincena, todos los bancos del sistema financiero que cuentan con la prestación de este servicio se saturan generando malestar en muchos de los clientes que no pueden efectuar este tipo de transacción a tiempo, es cuando la Cooperativa debe aprovechar esta debilidad de estas Instituciones y prestar este servicio para pago de planillas de aportes, jubilación, monte pío, fondos de cesantía y fondos de reserva. Resulta una estrategia importante pues este se convertiría en un

importante mercado potencial para la Cooperativa para captar mayor número de socios.



Establecer alianza estratégica con entidades bancarias: firmar convenios con un determinado banco, con la finalidad de ampliar los servicios de la Cooperativa y satisfacer las necesidades de sus Socios, realizando transacciones como: compra de tiempo aire de telefonía celular, pago de planes celulares, pago de tarjeta de Crédito, Recaudación de impuestos SRI: Impuesto a la Renta, IVA, RISE, Matriculación Vehicular, Cobro del Bono de Desarrollo Humano.

Todas estas estrategias tienen la finalidad de que la gente (clientes potenciales) visite con más frecuencia la Cooperativa y se puedan establecer las relaciones comerciales y ofertar los productos y servicios que la Cooperativa mantiene en la actualidad; es un método eficaz y oportuno de captación y posicionamiento de la Cooperativa en la Comunidad Cuencana.

Capítulo V

LA SERVUCCIÓN

5.1 Introducción

“El término Servucción para los servicios, vendría a ser lo mismo que el de producción a los productos, es decir es el proceso por el cual se genera un servicio. La generación del servicio se produce en el mismo momento en que se es consumido y el cliente participa en el proceso de elaboración de este. De una manera sencilla puede definirse a la Servucción como: El proceso en el que intervienen todos los elementos necesarios para la prestación de un servicio.

Ante un mercado cambiante como el actual, las entidades financieras deben definir estrategias flexibles que les permita anticiparse a cambios de distinta índole: en el entorno económico, en la competencia, en el marco regulatorio, en la introducción de las nuevas tecnologías y el perfil del cliente; ya que tener un grupo de clientes satisfechos y bien servidos es el activo más importante para una empresa de servicios.”¹⁰

Partiendo de estas definiciones, La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda.”, necesita apegarse a un Sistema de Gestión de Calidad que le permita mantener a sus clientes altamente satisfechos. Actualmente la Cooperativa se encuentra en un estado continuo de crecimiento tanto de socios como de sus productos y servicios que ofrece. Por tanto, la Institución debe poner en práctica todos los elementos empleados para el desarrollo de la servucción, para lograr que el cliente este convencido de que al

¹⁰www.servinex.com.ar

formar parte de COAC, recibirá mejor calidad de servicios y productos al que oferta la competencia.

5.2 Elementos de la Servucción

5.2.1 El Cliente

Es el elemento primordial ya que sin él no puede existir el servicio sino simplemente capacidades de servicio, por ejemplo que en la universidad se cree una carrera de marketing y publicidad y no existan alumnos en este caso solo existe capacidades disponibles de servicio. Es necesario mencionar que el mismo no ve la servucción sino su resultado.

Para efectuar una eficaz servucción es necesario identificar los clientes a los que vamos a tratar, la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes constituye uno de los primeros elementos en el sistema de servucción.

En el caso de la Cooperativa “La Merced” los clientes más importantes son los socios en quienes nos enfocaremos para brindarles el mejor servicio en cualquiera de las áreas a aquellos se dirijan, es decir, no solamente los counters (cajas) y balcones de servicio deberán seguir lineamientos de protocolos, sino todos los departamentos que conformen la Cooperativa.

5.2.2. Soporte Físico.

Representa el soporte material que sirve para producir el servicio y es necesario tanto para el personal en contacto como para el cliente y se utiliza en dos categorías:

Los instrumentos necesarios para que se desarrolle el servicio los cuales engloban a todas las máquinas, muebles que se encuentran a disposición tanto del cliente como del personal en contacto; El entorno material viene a ser todo lo que está

alrededor de los instrumentos, es decir en donde se desarrolla el servicio como son los edificios, locales así como también la decoración, iluminación y su fachada. En este sentido nuestra Cooperativa se esfuerza por mantener una imagen estructural con muebles y equipos de oficina modernos en casi todas sus agencias; en cuanto a las oficinas (inmueble) también cuentan con infraestructura moderna. Consideran que una buena imagen también es un aspecto importante para la toma de decisiones de una persona al momento de elegir entre una u otra institución

Se debe tener en consideración que estos aspectos son de vital importancia ya que de este dependerá que nuestros clientes acudan o no a nuestro local, pues en ocasiones cuantas veces nos hemos abstenido de entrar en un local por su aspecto ya sea por su fachada, por su aseo, etc. La distribución inadecuada del soporte físico así como sus materiales nos llevarían a retrasarnos en la prestación del servicio tales como filas largas, clientes que reclamen por su pedido, etc.; es por ello que debemos trabajar en ofrecer un soporte físico adecuado.

El soporte físico es nuestro segundo elemento para la prestación de un buen servicio.



5.2.3. Personal de contacto.

Está constituido por aquellas personas que han sido contratadas por la empresa de servicio con el fin de estar en contacto directo con el cliente, por ello el personal en contacto juega también un papel importante pues es él quien personifica a la empresa frente a los ojos del cliente, por ello este debe ser elegido con mucho cuidado debe cumplir la idoneidad y estar preparado para realizar de forma adecuada su trabajo ya que de su educación, formación, presencia, cordialidad, predisposición y capacidad de atención depende gran parte del éxito del proceso.

Es deber de los directivos de la empresa definir y transmitir formas de comportamiento que el personal mantenga tanto en la operación como en la relación con sus clientes entre ellas están: actitudes verbales como frases de bienvenida, explicación de las características del producto, entre otros y actos físicos como trasladar los productos requeridos por el cliente para mostrárselo.



La presentación personal y una actitud positiva proyectan a la empresa ante la persona con la que nos encontramos. Son los colaboradores las primeras personas con quienes el cliente tiene contacto se debe tener en cuenta lo siguiente: “Nunca hay una segunda oportunidad para esa primera vez”

Con esto, pretendemos crear políticas de imagen personal, para los empleados que están en contacto con el cliente, haciendo énfasis en el área del hall administrativo (counters, balcones de servicio, oficiales de crédito), siendo aquellos quienes están más en contacto directo con los clientes; las mismas se detallan a continuación:

Cuadro N°8
POLITICAS DE IMAGEN PARA EL PERSONAL FEMENINO DE LA COOPERATIVA
LA MERCED LTDA.

Políticas de Imagen Personal (Propuesta) COAC “La Merced” Ltda.
Personal Femenino
VESTUARIO:
<p>Se utilizara el uniforme alternando en el caso del terno con pantalón se utilizar lunes, miércoles y viernes, vestido/falda martes y jueves.</p> <p>El uso de media nylon debe ser obligatorio en la vestimenta de los dos uniformes, media nylon color grafito.</p> <p>Es prohibido incorporar a la vestimenta diaria otros complementos como gorras, bufandas, guantes, abrigos que no sean parte del uniforme.</p> <p>La altura de la falda/ vestido es de 10cm sobre la rodilla.</p> <p>Prohibir el uso de ropa de color junto con el uniforme</p> <p>Si se utiliza un alterno al blazer, se permiten únicamente el uso de sweater que incluye el uniforme.</p> <p>Los fines de semana el front operativo debe utilizar pantalón negro junto con la casaca y camiseta de la cooperativa.</p> <p>Evitar escotes profundos o llamativos.</p> <p>Con respecto al calzado será de color negro que el alto del tacón no supere a los 7 cm, ha de combinarse de manera acertada y armonizando con el conjunto en general.</p>
ACCESORIOS:
<p>Bisutería adecuada y formal, evitando los excesos y prominencias.</p> <p>Prohibir el uso de bolsos o carteras que no sean las del uniforme.</p>
MAQUILLAJE:
<p>Facial: tonos discretos</p> <p>Uñas: manicura francesa, deben evitarse colores fuertes y llamativos.</p> <p>Utilice fragancias frescas, deje el perfume fuerte para otras ocasiones o momentos del día.</p>
PEINADO:

No ha de ser muy elaborado; debe lucirlo de manera natural, siempre bien peinada. Procure variar con discreción el tipo de peinado; si la largura de sus cabellos lo permiten: un día con una trenza, otro con una cola de caballo, suelto, medio recogido, etc.

Cuadro N°9
POLITICAS DE IMAGEN PARA EL PERSONAL MASCULINO DE LA COOPERATIVA
LA MERCED LTDA.

Políticas de Imagen Personal (Propuesta) COAC “La Merced” Ltda.
Personal Masculino
VESTUARIO:
<p>Utilice traje, los más elegantes, los de colores neutros como el gris, el azul marino o marrón y de un color liso</p> <p>El traje masculino comprenderá principalmente un pantalón, chaqueta, sweater, camisa y corbata.</p> <p>Los calcetines deben hacer juego con los zapatos o los pantalones.</p> <p>Si usa cinturón no lleve tirantes y al revés. Nunca se usan las dos cosas juntas.</p> <p>Las camisas deben ser de manga larga y con los puños dobles</p> <p>Se deben evitar los colores excesivamente llamativos.</p>
ACCESORIOS:
<p>Prohibido el uso excesivo de joyas o complementos: un anillo en cada mano, un reloj acorde con la vestimenta evitando los grandes relojes deportivos, gemelos, alfiler de corbata, etc.</p>
CUIDADO PERSONAL:
<p>Mostrar un buen aspecto facial es muy importante actualmente. En el mercado existen muchos cosméticos para lucir una piel tersa y cuidada, indicados para el hombre.</p> <p>En cuanto al perfume, usar una colonia o perfume fresco.</p>

Estas políticas pueden ser variables y flexibles dependiendo de la cotidianidad de cada empleado y de los inconvenientes que surjan por ejemplo el clima, enfermedad, entre otros.

5.2.4. El servicio.

El servicio es la consecuencia de la interacción del cliente, soporte físico y el personal de contacto cuya finalidad es el de satisfacer las necesidades del cliente, para ello se debe desarrollar estrategias que permitan identificar errores de tal manera que puedan mejorarlos.

Recordemos que brindar un mal servicio tiene como consecuencia pérdida de clientes y esto puede traer consigo mala reputación para la organización, incremento de costos y por ende reducción de beneficios, personal desmotivado produciendo el aumento de quejas de nuestros clientes.

Por otro lado cabe mencionar que debemos conocer a nuestros competidores identificando sus debilidades y fortalezas que nos permitan generar estrategias y así obtener ventajas sobre estas.

La servucción debe estar en una constante evaluación e innovación de todos los elementos mencionados, es el resultado de la interacción de los tres elementos mencionados inicialmente que son: cliente, soporte físico, personal en contacto, enfocándose en si a satisfacer la necesidad del cliente es decir viene a ser el servicio prestado como tal.

Normas Básicas de Atención al Cliente.:

1. La persona que brinde la información debe tener una postura adecuada para así dar una buena imagen de la empresa ante los socios/clientes.
2. Siempre se debe tener una actitud positiva porque así el socio/cliente se siente seguro de la información prestada.
3. Tener una buena expresión en el momento de transmitir el mensaje a nuestros socios/clientes para no confundirlos.
4. La información prestada debe ser resumida y clara para así resolver las inquietudes que pueda tener nuestros socios/clientes.

5. Todos los empleados de la empresa deben tener conocimiento de cada una de las dependencias, para que en caso de que algún cliente no conozca el sitio de información, los mismos lo puedan orientar.
6. Saludar, identificarse y presentarse. El usuario debe saber con quién está hablando en cada momento.
7. Siempre que sea posible, mantener la entrevista sentados.
8. Dejar hablar al interlocutor, preguntarle, pedirle opinión.
9. Conducir la conversación sin cortar: Para ello, se puede resumir, preguntar o parafrasear.
10. Escuchar activamente. Es decir, demostrar que se está escuchando y entendiendo al usuario.
11. Mirar a los ojos.
12. Proporcionar información de forma anticipada, sistemática y de todos los aspectos relacionados con su situación:
13. Evitar la terminología y el lenguaje técnico.
14. Utilizar mensajes cortos y simples.
13. Mostrar interés y preocupación por los problemas y necesidades del usuario, tanto las verbalizadas como las que no se expresan verbalmente.
17. Despedirse dejando claro en qué se queda, qué tiene que hacer el usuario la próxima vez, dónde tiene que dirigirse, con qué persona debe o puede ponerse en contacto, etc.

El protocolo de atención al cliente propuesto es el siguiente:

Cuadro N°10
Protocolo Propuesto de Atención al Cliente para la Cooperativa “La Merced”
Ltda.

Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda.	Área: Front Operativo (cajas, balcón de servicios)
Proceso: Servicio al cliente	Código:

Protocolo: Atención cliente general	Fecha última revisión:
<u>Descripción:</u> este protocolo aplica para atención al socio/cliente en general.	
Nivel de este protocolo	PRIORIDAD MAXIMA

PROCESO	NORMAS
1.- Contacto Visual 2.- Saludo Inicial (Buenos días, buenas tardes, Bienvenido estimado socio) 3.- Si el cliente no se calma, el Colaborador le informa que llamará a un superior para que lo atienda. 4.- El Colaborador informa a su superior inmediato y da aviso de inmediato a los Oficiales de Seguridad. 5.- El Colaborador se debe quedar cerca de su superior con el fin de informar, corroborar o proceder a resolver la situación.	1.- El Colaborador NO debe contestar los insultos o emitir gestos que puedan violentar más al cliente. 2.- Utiliza un tono de voz medio. No debe gritar o hacer gestos ofensivos. 3.- Debe decir: "voy a llamar a mi jefe para que pueda atenderlo mejor". El tono debe ser moderado y sin gestos ofensivos. 4.- El Colaborador debe brindar todos los datos que su supervisor necesita para tomar las decisiones. 5.- El Colaborador no debe hablar ni hacer gestos inadecuados. Interviene solo si su superior se los solicita.

Cuadro N°11
Protocolo Propuesto de Atención al Cliente Difícil para la Cooperativa "La Merced" Ltda.

Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Merced" Ltda.	Área: Front Operativo (cajas, balcón de servicios)
<u>Proceso:</u> Servicio al cliente	Código:
<u>Protocolo:</u> Atención cliente difícil	Fecha última revisión:
<u>Descripción:</u> este protocolo aplica cuando un cliente muestra actos hostiles frente a un Colaborador de la empresa. El cliente puede agredir físicamente al trabajador.	

PROCESO	NORMAS
---------	--------

<p>1.- El Colaborador mantiene una distancia de un brazo y medio del cliente.</p> <p>2.- Le solicita que se calme para poder atenderle.</p> <p>3.- Si el cliente no se calma, el Colaborador le informa que llamará a un superior para que lo atienda.</p> <p>4.- El Colaborador informa a su superior inmediato y da aviso de inmediato a los Oficiales de Seguridad.</p> <p>5.- El Colaborador se debe quedar cerca de su superior con el fin de informar, corroborar o proceder a resolver la situación.</p>	<p>1.- El Colaborador NO debe contestar los insultos o emitir gestos que puedan violentar más al cliente.</p> <p>2.- Utiliza un tono de voz medio. No debe gritar o hacer gestos ofensivos.</p> <p>3.- Debe decir: “voy a llamar a mi jefe para que pueda atenderlo mejor”. El tono debe ser moderado y sin gestos ofensivos.</p> <p>4.- El Colaborador debe brindar todos los datos que su supervisor necesita para tomar las decisiones.</p> <p>5.- El Colaborador no debe hablar ni hacer gestos inadecuados. Interviene solo si su superior se los solicita.</p>
---	--

El Triángulo del Marketing de Servicios:

Grafico N°6 Triángulo de Marketing de Servicios



El triángulo del marketing de servicios muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios, de acuerdo a Zeithmal, Valerie A. & Mary Jo Bitner, (2004), los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la organización, los clientes y los proveedores. Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing externo, interno e interactivo. El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes. En el caso de los servicios, los tres tipos de actividades de marketing resultan fundamentalmente para construir y sostener la relación con los clientes.

Marketing Externo

Con este nombre se conocen las técnicas de gestión de empresas y de comercialización, productos y servicios que se originaron en el sector de bienes tangibles de consumo masivo. Se encarga de atraer a los clientes potenciales a las empresas; como la publicidad, las ventas, las promociones especiales y la determinación de precios facilitan esta clase de actividad.

Marketing Interactivo

El marketing interactivo se ocupa de que los clientes sigan comprando una y otra vez, como consecuencia de ofrecerles un servicio de alta calidad que satisfaga sus expectativas en todas las dimensiones. Las promesas que se formulan deben cumplirse, por lo tanto, cumplir las promesas representa el segundo tipo de actividad de marketing que se contempla en el triángulo y, desde el punto de vista del cliente, la más crítica.

Marketing Interno

El marketing interno se encarga de estimular al personal, por vía del convencimiento, para que mantenga altos, estables y consistentes niveles de calidad interna y externa en la prestación de los servicios. El marketing interno depende del reconocimiento de un estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.

Análisis del Triángulo de Marketing de Servicios de COAC “La Merced” Ltda.

De acuerdo al análisis que hemos realizado en el Capítulo 4 del presente proyecto podemos contemplar que la Cooperativa “La Merced” Ltda., realiza gestiones de marketing con visitas personalizadas a potenciales clientes, publicidad en medios de comunicación, así se trata a medida de los posible cumplir con todo lo que se ha ofrecido durante el mercadeo a estos clientes.

En este momento, es clave el compromiso de Cooperativa “La Merced” Ltda. en lograr la satisfacción del cliente pues es cuando se pone a prueba la capacidad de cumplir o incumplir la promesa que se realizó hacia los potenciales clientes durante el proceso de mercadeo y la confiabilidad de los socios se pone a prueba. Se ha notado muchas veces cierta inflexibilidad en los altos mandos, pues en ocasiones los subalternos (jefes de agencia) no pueden disminuir o aumentar porcentajes en créditos y/o pólizas respectivamente, esto genera descontento de los socios y pueden acudir a otra

institución en donde se les haga valer su poder de negociación, esto no es rentable para la cooperativa porque a más de perder importantes socios, es una pérdida de capital y crea elevados índices de insatisfacción del cliente tanto del interno como del externo.

El Marketing Interno en la Cooperativa “La Merced” no es el más adecuado para que el triángulo de servicio sea eficaz y efectivo, los empleados (en su mayoría) tienen las suficientes habilidades y destrezas para prestar un buen servicio al cliente y hacer cumplir las promesas que se plasmaron en el marketing externo; dentro de la propuesta que se hace en el capítulo 4 incluye la preparación de los empleados, para ello resulta clave reclutar, entrenar, proporcionar soporte y sistemas internos apropiados, además de recompensar a los prestadores del servicio (empleado) cuando prestan un buen servicio. Este tipo de marketing hará posible la vinculación entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.

Brechas se servicio

Brecha 1: No saber lo que el cliente espera.

COAC “La Merced” Ltda. puede pensar que todos sus clientes se sienten satisfechos con sus servicios, pero no lo sabe a ciencia cierta porque no todas las empresas tienen un contacto directo con sus clientes. La Institución solo se comunica con su cliente mediante a través del trato personalizado y aunque no existan quejas no significa que no exista insatisfacción en los socios y clientes, ya que se ha demostrado con estudios que muchas veces los clientes no expresan su insatisfacción con las empresas sino que con sus amistades, por lo que al final siempre las compañías son las que sufren las consecuencias.

Una manera en la que COAC “La Merced” puede acercarse más con sus clientes es que a través del servicio exprés de quejas y sugerencias que se pretende implementar, se esté monitoreando al cliente y preguntar la experiencia que ha vivido con el servicio recibido y que le gustaría mejorar, además de recibir llamadas para atender cualquier consulta acerca de los servicios que ofrecen.

Brecha 2: No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.

En la Cooperativa “La Merced”, se tiene esta brecha ya que no existe un manual claro de servicio y/o atención al cliente o un protocolo exacto que debe seguir el personal de las diferentes áreas que comprende la empresa. Debido a que se ha llevado una manera tradicional de administración el servicio se ha limitado a solo una breve descripción informal de cómo los empleados deben manejarse ante los socios. Ante esta situación hemos considerado necesario proponer un protocolo general sencillo y de fácil comprensión para todo el personal y todas las áreas que comprende la Cooperativa.

Grafico N°7
Protocolo General de Atención al Cliente para la Cooperativa “La Merced”

Imagen Personal: Como se ha mencionado con anterioridad la imagen personal es un factor clave en toda Institución, los empleados son la carta de presentación de la empresa.

Atención Inmediata: no hacer esperar al socio/cliente por más de 15 minutos en como límite máximo establecido.

Saludo: se establece como norma general de cualquier protocolo de atención al cliente. Mencionar siempre Buenos Días, Buenas Tardes/ Buen día/ Bienvenido.

Contacto Visual: mantener el contacto visual siempre al dirigirse al cliente se utilizara este método como signo de cordialidad, atención y para dar confianza a nuestro socio y cliente.

Gestión Operativa: Desarrollo paso a paso de las funciones del cliente interno.

Despedida: Que tenga un buen / Hasta luego/ Un gusto atenderlo/ A la orden/ Para servirle/ Que pase bien. No necesariamente se puede concluir el protocolo para que se dé la despedida, pues dependerá de la circunstancia de cada cliente y socio respecto a sus necesidades.

Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares diseñados.

El problema en la Cooperativa “La Merced” es que no existe un interés real por parte de los empleados y en gran parte este problema deriva no solamente por el personal en contacto sino porque la empresa no ha creado una cultura adecuada de servicio y no se tiene la capacidad necesaria para solucionar el problema con el que se encuentra, no saben dar las indicaciones necesarias para que el cliente entienda como solucionar su problema o requerimiento.

El trabajo en equipo es entonces necesario, el líder, en este caso los jefes de agencia podrán supervisar y gestionar para que se lleven a cabo los debidos protocolos de atención al cliente a fin de que tanto cliente externo como interno se sienten satisfechos de recibir y entregar un excelente servicio.

Para resolver problemas es necesario aplicar el siguiente protocolo propuesto:

Grafico N°8 Protocolo de Atención al Cliente frente a reclamos para la Cooperativa “La Merced”

Comprender Agradecer Proponer Asegurar

Comprender: Hacerle sentir al cliente que sus dudas e inquietudes son tomadas en cuenta al 100%. El cliente siempre espera que la persona a quien ha presentado su queja tenga la capacidad de ofrecerle una solución.

Agradecer: Las quejas y reclamaciones de los clientes son hechos normales, que no suponen por su parte, animadversión o enemistad manifestada, no contra la organización ni contra la persona que las recibe. Por tal motivo debemos agradecer el hecho de que algún socio o cliente presente una queja ya que se consideran oportunidades de mejora.

Proponer: Soluciones inmediatas, si la culpa de la insatisfacción del socio o cliente es de la empresa: Resarcir al cliente superando las expectativas. Si la insatisfacción no es culpa de la empresa: A la empresa le interesa conocer y entender los criterios y juicios del cliente para influir en ellos e incorporar elementos de mejora de su servicio.

Asegurar: Que sus sugerencias serán tomadas en cuenta y que el inconveniente que se haya presentado será resuelto a medida de lo posible siempre y cuando el problema se haya generado por mala gestión interna.

*** Brecha 4: No igualar el desempeño a las promesas.**

Para el caso del Cooperativa “La Merced” se refleja esta brecha dentro de los plazos para la otorgación de créditos, cuando los jefes de agencia o personal encargado ha realizado el marketing puerta a puerta, con el afán de captar una mayor cartera de socios puede brindar una información errónea al cliente potencial, el mismo que al acudir a la Institución en busca de la satisfacción de su necesidad crediticia, se siente decepcionado porque sus expectativas no fueron superadas, entonces se asume que desde el inicio se le brindo una mala asesoría y servicio al socio/cliente.

Para disminuir o eliminar esta brecha proponemos que se ajusten las políticas crediticias en cuanto al tiempo entre la solicitud y la aprobación del crédito, que el cliente interno agilice los respectivos trámites y gestiones y que exista la respectiva supervisión de que las políticas y reglas se cumplan oportunamente tanto en la Oficina principal como en el resto de Agencias.

Brecha 5: La diferencia entre las expectativas que tiene el cliente y su percepción del servicio recibido.

Como lo hemos mencionado en la brecha N° 4, la demora en la entrega de créditos genera una mala percepción por parte de los socios, también cabe recalcar que otro problema dentro de esta brecha son los montos de los créditos, los socios tienen expectativa de que la Cooperativa “La Merced” acoja su solicitud por el monto que ellos requieren, cuando no es así de igual manera no están recibiendo el servicio que ellos esperan. Muchas veces no depende de la Institución el aceptar o no una solicitud de crédito por determinado monto, existen factores como el nivel de endeudamiento, historiales crediticios, capacidad de pago que depende netamente del socio, en estos criterios técnicos que el cliente no puede entender tal vez con facilidad depende mucho de los oficiales de crédito y de las personas que mercadean hacer conocer a lo clientes desde un principio para evitar futuros problemas y una mala percepción por parte de ellos.

Para cerrar esta brecha no olvidemos lo siguiente:

5.2.5. El Sistema de organización Interna.

Se refiere a la administración que constituyen los objetivos que persigue la empresa y las funciones que realiza, representa una parte que no es visible para el cliente.

5.2.6. Los demás clientes.

Cuando se desarrolla la servucción existe una relación entre clientes en la que mucha de las veces logra establecer nuevas expectativas de forma positiva o negativa que pueden influir en la calidad del servicio prestado y que no estén de acuerdo a la realidad que ofrece la organización.

5.3 Plan de Calidad de Servicio

La Calidad y el Mejoramiento Contínuo son términos que en la actualidad son utilizados enormemente en el mundo de las empresas, con ellos lo que se busca es despertar una sensación de que siempre hay una mejor forma de hacer las cosas. Antes de iniciar con el desarrollo es necesario conocer que significa calidad.

Calidad

Hace referencia a productos/servicios que poseen características o atributos que cumplen y en ocasiones hasta superan las expectativas de los consumidores.

Es preciso establecer que en las empresas de servicios, existe una interrelación directa entre la empresa y su parte más importante El Cliente, por lo tanto, esto se traduce a que la calidad está en la forma en la que se ofrece el servicio, lo que debe

estar a cargo de las personas que se encuentran en permanente contacto con los clientes o sea “El Empleado”.

Un cliente puede medir la calidad al observar el comportamiento del empleado al momento de otorgar el servicio, para dar calidad al servicio, la actitud del empleado debe ser positiva, ser amable y atento, responder a todas las inquietudes de los clientes o posibles clientes, proyectar seguridad, explicar detalladamente todos los beneficios que cada uno de los servicios financieros que se ofrecen, incentivar a los clientes por medio de promociones, crear un ambiente de confianza, al igual se debe hacer prevalecer cada uno de los valores organizacionales de cada institución.

Cuando un cliente ha tenido una buena o mala experiencia con respecto al servicio por lo general, no identifica a la persona que lo atendió como la causante, identifica a la institución completa. Por esto es importante que la actitud positiva de servicio prime en todos y cada uno de los empleados de la cooperativa

La COAC “La Merced”, al desenvolverse en un entorno que es muy competitivo debe desarrollar un plan de mejoramiento continuo de todos sus servicios, la realización de este plan se establece con la implementación de innovación, pero no sólo innovar su forma de funcionar, sino de reinventar su propia organización; para llevar a cabo procesos de mejora pero esto solo se logra con la participación de todos los miembros que persiguen la mejora constante y generalizada

Los servicios Financieros que comprenden tanto ahorros como créditos e inversiones, deben estar analizados cuidadosamente y paso a paso con el objeto, de detectar falencias para enmendarlas y mejorarlas tal vez este sea un reto muy complicado pero es de vital importancia, mantener una constante atención a todas las áreas que conforman la cooperativa.

Orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo procedimientos de trabajo que lo faciliten, motivar a los empleados para que sean capaces de producir y brindar servicios de alta calidad, pero esto solo se puede lograr cuando todos los miembros que integran la cooperativa forman un equipo de trabajo en donde exista la confianza con la finalidad de alcanzar la meta planteada, ya que la responsabilidad no deberá ser considerada de una sola persona o de una sola área, sino más bien como una tarea que todos deben compartir.

5.4 Kaizen (Mejoramiento Continuo) aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda.

Concepto

“De acuerdo a su creador, Masaakimai, el término Kaizen, proviene de dos ideogramas japoneses: (Kai) que significa cambio y (Zen) que quiere decir para mejorar. Así, podemos decir que (Kaizen) es (cambio para mejorar) o (mejoramiento continuo), como comúnmente se le conoce.”¹¹

En esta nueva era de globalización en la que nos desarrollamos es necesario que la Coac “La Merced” se apropie de un modelo organizacional integral. Este es el caso del Kaizen (mejora continua), que se trata de un modelo inteligente que, debido a su carácter sistémico propone involucrar a todos los miembros de una organización en este caso de la Cooperativa ya que ellos son los verdaderos expertos de cada área.

Para otorgar un nivel competitivo, los servicios que ofrecerá la cooperativa, deben englobar: calidad, eficiencia, utilidad e innovación. Partiendo de tener actitud para reconocer y aceptar todos los malos procedimientos en el servicio que posea la cooperativa, y para comenzar de nuevo partiendo desde cero, también comprender que no necesariamente al implementar este método busca lograr grandes cambios en la cooperativa, más bien se debe enfocar en realizar mejoras pequeñas pero continuas en todas las actividades y servicios, ya que es una cuestión de paso a paso.

OBJETIVO

¹¹FRANCO Marco, Kaizen Cambio para Mejorar, www.wordreference.com

Estandarizar funciones y actividades de las Cooperativa, con el fin de romper zonas de confort (paradigmas) creadas por la resistencia al cambio y con esto lograr mejores resultados organizacionales.

PROPÓSITO

Establecer métodos de trabajo que coadyuven a la solución de problemas en el corto, mediano y largo plazo a través de estándares organizacionales encaminados hacia la excelencia y la calidad total, tanto en el servicio al cliente-proveedor, interno y externo.

ALCANCE

Está dirigido para todos los niveles en la Institución y todas sus Agencias.

El Kaizen está conformado por las 5'S las mismas que están orientadas a la calidad del servicio y que aplicadas a la cooperativa se detallan a continuación:

1. Seiri - Desechar lo que no se necesita

Eliminar todos los procesos y elementos que no son necesarios, en todas las áreas que comprendan la cooperativa.

En el caso de las Agencias, algunas con espacios pequeños, no cuentan con un cuarto o un lugar de archivo como posee la Matriz, al final de año toda la documentación que se ha recolectado se guarda en cajones archivadores que permaneces por mucho tiempo bajo los escritorios de los empleados o arrinconados en lugares vistosos que generan mal aspecto. Por cuestión de comodidad y de mejor presencia, esta papelería debería destinarse a la Matriz en un tiempo prudencial, un máximo de 15 días después de finalizado el año con el afán de mejorar el espacio, el orden y el ambiente de las agencias.

2. Seiton – Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar

Seiton u orden significa más que apariencia. El orden debe primar en la Cooperativa, debe existir organización en todos los elementos y materiales necesarios para la prestación del servicio. El orden se aplica posterior a la clasificación y organización.

En la cooperativa se debería establecer sistematización de los archivos documentales por ejemplo en los counters se deberían colocar porta papeletas y monederos que pueden venir prefabricados con el logo de la cooperativa ya que son elementos visibles a los clientes, esto es indispensable en todas las agencias, las carpetas de crédito pertenecientes a los clientes deberían de estar ordenados alfabéticamente y por tipos de crédito y por tipo de ahorro, los archivadores deben estar ubicados cerca de los puestos de los empleados encargados de atender a los clientes.

Igualmente lo que se refiere a papelería en cada oficina se debe colocar un mini estante de papelería a fin de que todo este desordenado y proveer de este material necesario en el momento oportuno y evitando el desorden y desperdicio.

3. Seiso – Limpiar el sitio de trabajo y los equipos y prevenir la suciedad y el desorden.

Seiso o limpieza incluye, además de la actividad de limpiar las áreas de trabajo y los equipos, diseñar maneras que permitan evitar o al menos disminuir la suciedad y hacer más seguros los ambientes de trabajo.

Así mismo, la señalización de áreas restringidas, de peligro, de evacuación y de acceso genera mayor seguridad y sensación de seguridad entre los empleados.

Aplicado este tercer punto en la cooperativa, limpiar y dar mantenimiento constante a los equipos de cómputo, las impresoras, sistemas de iluminación, teléfonos de la cooperativa para evitar desperfectos al momento del servicio, también tratar de que todas las sucursales estén limpias y contengan estantes para desperdicios de papel.

4. Seiketsu – Preservar altos niveles de organización, orden y limpieza

El Seiketsu pretende mantener el estado de limpieza y organización alcanzado con la aplicación de las primeras tres S, el seiketsu solo se obtiene cuando se trabajan

continuamente los tres principios anteriores. En esta etapa la aplicación debe ser permanente, se pueden utilizar diferentes herramientas, también se debe especificar lo que debe hacer cada empleado con respecto a su área de trabajo.

Todos los empleados que laboran tanto en la matriz como en las sucursales deben llevar sus respectivos uniformes porque esto es como un sello que identifica a los empleados, así como el de respetar el espacio de trabajo designado a cada uno y mantener la limpieza y el orden de su lugar de trabajo, cada sitio de trabajo debe estar lo suficientemente iluminado, los asientos deben ser cómodos, y los computadores deben tener un protector de pantalla todo esto como resguardo de la salud del personal.

5. Shitsuke – Crear hábitos basados en las 4's anteriores

Shitsuke o disciplina significa evitar que se rompan los procedimientos ya establecidos. Solo si se implanta la disciplina y el cumplimiento de las normas y procedimientos ya adoptados se podrá disfrutar de los beneficios que ellos brindan. El shitsuke es el canal entre las 5'S y el mejoramiento continuo.

Creemos tanto la matriz como las sucursales de la cooperativa deben, de poner en práctica los 4's anteriores siempre con la supervisión de una persona designada en todos estos aspectos ya que se trata de imagen corporativa de brindar una buena impresión a socios y futuros socios, no hay que olvidar que la primera impresión es fundamental para que clientes potenciales se inclinen a utilizar nuestros productos y servicios; se necesita adoptar estos procedimientos con los que logra la mejora continua dentro de Institución.

5.4.1 Talento humano implicado en el servicio

Con una buena inducción, la gente siente que ha ingresado a una Institución realmente diferente, y es allí donde se marcará la diferencia en el desempeño del trabajador.

Generalmente, cuando uno le pregunta a los directivos sobre el papel que juega el talento humano dentro de su empresa, la respuesta es, en su mayoría, que es la prioridad de su organización.

Sin embargo, y en la medida en que uno va observando, el tema del talento humano dentro de la organización se delega cada vez más en las áreas de recursos humanos. La responsabilidad de los equipos son individuales, recursos humanos tiene la función estratégica de apoyar y enseñar los procesos, pero liderar a la gente implica preocuparse por todos los procesos, los mismos que se detallan a continuación:

Definición de los perfiles: tradicionalmente la gente sigue pensando en los requerimientos técnicos (experiencia, profesión, presentación, entre otros), y pierde de vista –en especial para las organizaciones de servicio– la variable crítica de éxito de hoy: actitud de servicio. Ese es el principal criterio en la definición de un perfil actualmente.

Las habilidades requeridas en los cargos se pueden aprender y desarrollar, pero las actitudinales no, y son estas las que generan una verdadera diferenciación de la gente en la prestación del servicio.

Es importante entender que la gente tiene o no disposición de servicio, no hay tintes, no hay términos medios en el tema de la actitud de servicio, es una vocación. Investigaciones demuestran que el 68 por ciento de los clientes abandonan una empresa por la actitud negativa mostrada por los empleados en sus comportamientos frente a los usuarios.

Selección: los tradicionales procesos de selección, en donde cinco ejecutivos entrevistan a una persona están mandados a recoger. Hoy, se necesitan procesos, dinámicas, juegos de roles que permitan establecer, en mayor medida, si la gente frente al desempeño en un cargo de servicio tiene la habilidad para el manejo del mismo.

Juego de roles, ejemplificar lo que será su trabajo, de eso se tratan los nuevos procesos de selección enfocados hacia empresas que piensan en el cliente. Debemos buscar minimizar los riesgos frente a los clientes, hacer simulaciones es un mecanismo que permite, quizá no la certeza total, pero sí un importante nivel de conocimiento de ese candidato en hechos concretos.

Inducción: tal vez uno de los procesos más trascendentales y estratégicos de todos. Atrás deben quedar los manuales de inducción con la historia de la empresa, la vida del fundador etc. Hoy nos tenemos que concentrar en esos primeros días en la filosofía de la empresa, en ratificar una y mil veces la pasión por el servicio, el amor por el cliente. Esta es la verdadera inducción, aquella en la que logramos que ese futuro colaborador se compenetre de manera total con nosotros, con nuestra estrategia, todo lo demás lo aprenderá en el camino.

Es en la inducción donde la gente siente que ha ingresado a una compañía realmente diferente, y es allí donde se marcará la diferencia en el desempeño del trabajador. Las empresas más exitosas en servicio al cliente en Estados Unidos invierten en promedio dos meses en el proceso de inducción, concentrado exclusivamente en la filosofía de servicio de la organización.

Capacitación: llama la atención cómo muchas empresas siguen enviando, de manera esporádica y con poco criterio, a sus empleados a cursos sueltos que se ofrecen en el mercado. La capacitación en aspectos técnicos sigue siendo fundamental, pero toda formación adicional que no tenga como eje estratégico el servicio (la estrategia del proyecto consiste en diferenciarnos a través de este factor) será dinero mal invertido. La capacitación es la forma como la gente realmente crece dentro de las organizaciones, y esta debe contener un aspecto estratégico absolutamente fundamental.

Evaluación del desempeño: si estamos concentrados en el cliente y en el servicio, la evaluación de desempeño debe girar exclusivamente en los elementos de trabajo que impactan al usuario. Debemos medir el cumplimiento de la gente de cara a la satisfacción del cliente.

De eso se trata el servicio, de lograr un compromiso, que incluso involucre los resultados salariales del trabajador. La gente tiene o no disposición de servicio, no hay tintes, no hay términos medios en el tema de la actitud de servicio, es una vocación.”¹²

12GABRIEL VALLEJO LÓPEZ Autor del libro Un paso adelante: cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente 2009

5.5. Estrategias para asegurar el servicio

Una buena actitud de servicio, una buena actitud personal, los gerentes de las empresas tienen la responsabilidad de tener un buen carácter para transmitir a sus empleados y ayudarles a afrontar situaciones laborales que pueden afectar al equipo de trabajo.

Los empresarios muchas veces olvidan que un cliente es un colaborador y los empresarios son los responsables de que sus empleados tengan la mejor actitud posible al cliente. Un jefe no puede generar una buena cultura de servicio para el cliente, si no siente que es su esencia, no se trata de dar una voz de mando que diga "aquí debe haber buen servicio", es tener la capacidad de sacar un mal día para que los clientes sientan que la empresa cumplió la promesa ofrecida.

Una buena estrategia de servicio contempla:

Las personas: un servicio no se constituye sin las personas, por muy virtual que sea el servicio siempre hay una persona detrás de eso, ¿quiénes son mis colaboradores?, ¿tienen realmente las capacidades para prestar un gran servicio?; hay personas que no tienen formación para acercarse a un cliente; se debe buscar a la gente con las competencias adecuadas, para esto hay pruebas de selección. Personas con buena actitud y buena disposición y no todos los roles hoy en día tienen esa condición.

Los procesos: ¿cuál es el proceso que va a seguir el cliente?, siempre nos preocupamos por la fachada que ve el cliente, pero nos olvidamos del respaldo que debe tener la compañía para cumplir la promesa que se le realiza. Si no están diseñados los procesos dentro de la compañía se da el riesgo de incumplirle al cliente. Hay que garantizar que quien venda no sobre prometa lo que la compañía da para efectos de gestión de clientes hay muchas tecnologías que nos ayudan, pero cuando se inicia con una hoja electrónica se debe analizar periódicamente, realizar un

seguimiento, hay que garantizar dentro de la infraestructura de la empresa que se tienen herramientas que puedan servir, hay que pensar en ¿cómo le gusta al cliente recibir la información? El empresario debe saber lo que está en capacidad de hacer, estimación de tiempos, margen de maniobra, tiempos adicionales de cumplimiento, ¿cuál es la capacidad para poder ofrecerle al cliente?, después de eso si se hace la promesa.

Interacciones: las interacciones son los momentos que tiene el cliente alrededor de la compañía, una interacción es cuando se envía un mail, cuando el cliente llama o visita las oficinas. Cada interacción tiene participación en el servicio. ¿Cuáles son los momentos más importantes o críticos respecto al cliente? Es muy importante establecer protocolos, unas condiciones básicas de la interacción para que el cliente se relacione con la empresa, no hay que descuidar los detalles. Por ejemplo, primero se indagan las necesidades del cliente de manera que la empresa pueda asegurar que lo que se le pueda dar de ahí en adelante es lo que el cliente quiere. Hay que enseñarles a los empleados a saber escuchar, hay que mirar al cliente, saludarlo, despedirse, es tener un orden lógico en el cual la empresa presta un servicio. En cada interacción también se deben generar diferenciales, no es lo mismo llamar, a visitar oficinas o entrar en la página web. Para esto se da la multiplicidad de canales, el cliente debe tener la posibilidad de escoger por donde quiere ser atendido. Las personas más jóvenes por lo general quieren todos los servicios virtuales. La empresa debe tener multiplicidad de canales complementarios bajo unos mismos protocolos de servicio.

CAPITULO VI

PLAN FINANCIERO

6.1 Determinación de la inversión necesaria para el desarrollo del Plan.

En este capítulo, trataremos el aspecto Financiero de nuestro Plan de Marketing, mismo que estará constituido por todos aquellos desembolsos de dinero que debe realizar la COAC “La Merced” para la aplicación de cada una de las estrategias que se plantearon en el Capítulo IV.

“Como inversión se conoce a todos los egresos que la empresa debe efectuar para poner en marcha cualquier proyecto, estos Egresos pueden ser aportados por varias fuentes: socios, inversionistas, proveedores, etc. O a su vez si la empresa no cuenta con el dinero requerido, pueda acceder a un crédito por la cantidad que necesite en cualquier institución financiera como un banco o una cooperativa”.¹³

En nuestro caso los gastos serán cubiertos 100% por la Institución pues tienen las posibilidades monetarias para hacerlo al contemplar un presupuesto anual, destinado para el Marketing de la Cooperativa

Flujos de Caja

“El flujo de Caja representa la previsión, el control o el registro del movimiento de recursos financieros (entradas y salidas de dinero) durante un período determinado.”¹⁴

En nuestro caso, realizaremos un Flujo de Caja Incremental, ya que nos ayudara a determinar los beneficios de realizar o no, El Plan Estratégico de Marketing, preparando 2 escenarios posibles “Sin Inversión” y “Con Inversión.

¹³GARCIA Gary, Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocios 2010

¹⁴GARCIA Gary, Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocios

El TIR y el VAN

“El VAN, o Valor Actual Neto, considera el valor del dinero en el tiempo, descontando los Flujos de efectivo de una empresa a una tasa específica , llamada a menudo tasa de rendimiento, costo de capital o costo oportunidad.

Criterios de Decisión:

$VAN > \$0$, Se acepta el Proyecto

$VAN < \$0$, No se acepta el Proyecto

$VAN = 0$, El Proyecto se acepta o no.

La TIR o Tasa Interna de Retorno, es la tasa de Descuento que equipara el valor presente de las entradas de efectivo con la inversión inicial de un proyecto. En otras palabras, la TIR es la tasa que hace “0” al VAN.

Criterios de Decisión:

$TIR > \text{Costo de Capital}$, Se acepta el Proyecto

$TIR < \text{Costo de Capital}$, No se acepta el Proyecto

$TIR = \text{Costo de Capital}$, el proyecto de acepta o no”.

6.1 Inversión Necesaria para el desarrollo del “Plan Estratégico de Marketing y Servicios”

El año tentativo para la puesta en marcha del Plan, es el 2013 por lo que cualquier cálculo se hará a partir de este año, tomando como base el año 2012 presupuestado

Dentro del Presupuesto constan todas aquellas estrategias “nuevas” que se han planteado, además incluye el costo de las acciones actualmente utilizadas por COAC “La Merced” y que es necesario únicamente reforzarlas.

**ESTADO DE SITUACION FINAL (APROXIMADO) COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO "LA MERCED" LTDA**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"LA MERCED" LTDA.**

**BALANCES GENERALES
(Expresado en Dólares)**

A Diciembre 31,	2011	2012
ACTIVOS		
Fondos Disponibles	\$512,560.00	\$652,674.00
Inversiones	\$184,202.00	\$328,363.00
Cartera de Créditos	\$5,458,291.00	\$3,631,309.00
Cuentas por Cobrar	\$64,910.00	\$37,505.00
Bienes realizables	\$240,000.00	\$143,437.00
Activo Fijo	\$42,739.00	\$47,005.00
Otros Activos	\$100,859.00	\$74,177.00
Total Activos	\$6,603,561.00	\$4,914,470.00
PASIVOS Y PATRIMONIO		
Obligaciones con el público	\$4,471,347.00	\$3,068,788.00
Cuentas por pagar	\$161,896.00	\$122,717.00
Obligaciones financieras del país y del exterior	\$711,503.00	\$761,488.00
Otros Pasivos	\$26,654.00	\$45,758.00
Total Pasivos	\$5,371,400.00	\$3,998,751.00
PATRIMONIO		
Aportes de socios	\$784,400.00	\$548,937.00
Donaciones	\$148,880.00	\$130,375.00
Reservas Especiales	\$93,370.00	\$75,420.00
Reservas por revalorización del patrimonio	\$8,419.00	\$8,419.00
Superavit por revaluacion	\$214,430.00	\$117,867.00
(Déficit) excedente acumulado	-\$17,338.00	\$34,701.00
Total Patrimonio	\$1,232,161.00	\$915,719.00
Total Pasivo + Patrimonio	\$6,603,561.00	\$4,914,470.00

**ESTADO DE RESULTADOS APROXIMADO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO "LA MERCED" LTDA**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"LA MERCED" LTDA.**

**ESTADO DE RESULTADOS
(Expresado en Dólares)**

A Diciembre 31,	2011	2012
Ingresos:		
Intereses y descuentos ganados	\$1,107,388.00	\$912,314.00
Comisiones ganadas	\$648,148.00	\$494,894.00
Utilidades Financieras	\$0.00	\$17,442.00
Ingresos por servicios	\$84,198.00	\$66,240.00
Otros ingresos operacionales	\$172,960.00	\$192,118.00
Otros ingresos	\$619,892.00	\$456,340.00
Total Ingresos	\$2,632,586.00	\$2,139,348.00
Gastos:		
Intereses Causados	\$430,140.00	\$299,282.00
Comisiones Pagadas	\$7,886.00	\$4,982.00
Perdidas Financieras	\$3,174.00	\$0.00
Provisiones	\$495,872.00	\$247,348.00
Gastos de personal	\$513,260.00	\$417,406.00
Gastos de operación	\$551,920.00	\$473,598.00
Depreciaciones y Amortizaciones	\$76,876.00	\$70,210.00
Pérdidas por asaltos	\$1,700.00	\$2,786.00
Egresos Extraordinarios	\$450,404.00	\$246,512.00
Total Gastos	\$2,531,232.00	\$1,762,124.00
Excedente de los ingresos sobre los gastos antes de participación a empleados e impuesto a la renta	\$101,354.00	\$377,224.00
15% Participacion a empleados	\$15,203.10	\$56,583.60
25% Impuesto a la renta	\$120,828.00	\$79,776.00
(Déficit) Excedente Neto	-\$34,677.10	\$240,864.40

Tabla N° 2
Inversión estimada para la Cooperativa “La Merced”

TABLA DE INVERSIÓN				
DEFINICION DEL RUBRO	UNIDAD DE	CANTIDAD	AÑO 2013	
			C. UNIT.	C. TOTAL
Estrategias que se mantienen				8,635.00
Estrategias Promocionales				
Cliente del mes (electrodomesticos)				6,000.00
Ollas arroceras	Unidad	5	45.00	225.00
Planchas a vapor	Unidad	5	35.00	175.00
licuadoras	Unidad	5	85.00	425.00
Mini componente Sony Genezi	Unidad	5	350.00	1,750.00
Televisor 24" LG	Unidad	5	500.00	2,500.00
DVD LG	Unidad	5	85.00	425.00
Microondas LG	Unidad	5	100.00	500.00
Elaboracion de Raspaditas	Unidad	4000	0.12	480.00
Boligrafos	Unidad	2000	0.40	800.00
Tomatodos	Unidad	1000	0.80	800.00
Estrategias Publicitarias				
Desarrollo red social Facebook "La Merce	Unidad	1	432.00	432.00
Afiches full color (promociones, alianzas)	Unidad	3500	0.25	875.00
Elaboracion de calendarios	Unidad	2000	1.50	3,000.00
Banners Eventos Deportivos (lonas)	Unidad	30	23.00	690.00
Elaboración de camisetas y gorras	Unidad	500	4.50	2,250.00
Anuncion Prensa	Unidad	24	157.45	3,778.80
Cuña radial	Unidad	8	93.33	746.64
Estrategias de Captación de Clientes				
Mantenimiento Pagina Web	Programas	5	40.00	200.00
Incentivos Clientes Internos	Unidad	según tabla		3,000.00
Implementacion debitos mediante rol	citas	1	500.00	500.00
Estrategias Fidelización de Clientes				
Implementacion Balcon Express (quejas y	Unidad	1	1,000.00	1,000.00
Implementacion Cobranzas Domiciliares	Unidad	2	1,500.00	1,500.00
Revistas Informativas	Unidad	1000	2.00	2,000.00
Estrategias de Posicionamiento				
Gestion Alianzas Estratégicas	citas	1	200.00	200.00
Estrategias de Servicio				
Capacitacion Especializada Personal	Seminarios	10	612.00	6,120.00
TOTAL INVERSION AÑO 2013				49,007.44

Nota: la tabla de incentivos para el personal interno figura en el Anexo N°5, el valor se toma como un presupuesto estimado para el presente año (2013)

Tabla N°3
Inversión proyectada a 3 años
Tabla de inversión estimada para la Cooperativa "La Merced"

TABLA DE INVERSIÓN								
DEFINICION DEL RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015	
			C. UNIT	C. TOTAL	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
Estrategias que se mantienen				8,635.00		\$ 10,362.00		\$ 12,434.44
Estrategias Promocionales								
Cliente del mes (electrodomesticos)				6,000.00	0	\$ 7,200.00	0	\$ 8,640.00
Ollas arroceras	Unidad	5	45.00					
Planchas a vapor	Unidad	5	35.00					
licuadoras	Unidad	5	85.00					
Mini componente Sony Genzzi	Unidad	5	350.00					
Televisor 24" LG	Unidad	5	500.00					
DVD LG	Unidad	5	85.00					
Microondas LG	Unidad	5	100.00					
Elaboracion de Raspaditas	Unidad	4000	0.12	480.00	4800	\$ 576.00	5760	\$ 691.20
Boligrafos	Unidad	2000	0.40	800.00	2400	\$ 960.00	2880	\$ 1,152.00
Tomatodos	Unidad	1000	0.80	800.00	1200	\$ 960.00	1440	\$ 1,152.00
Estrategias Publicitarias								
Desarrollo red social Facebook "	Unidad	1	432.00	432.00	0	\$ 0.00	0	\$ 0.00
Afiches full color (promociones, alianzas)	Unidad	3500	0.25	875.00	4200	\$ 1,050.00	5040	\$ 1,260.00
Elaboracion de calendarios	Unidad	2000	1.50	3,000.00	2400	\$ 3,600.00	2880	\$ 4,320.00
Banners Eventos Deportivos (loras)	Unidad	30	23.00	690.00	36	\$ 828.00	43	\$ 993.60
Elaboración de camisetas y gorras	Unidad	500	4.50	2,250.00	600	\$ 2,700.00	720	\$ 3,240.00
Anuncion Prensa	Unidad	24	157.45	3,778.80	29	\$ 4,534.56	35	\$ 5,441.47
Cuña radial	Unidad	8	93.33	746.64	10	\$ 895.97	12	\$ 1,075.16
Estrategias de Captación de Clientes								
Mantenimiento Pagina Web	Programas	5	40.00	200.00	6	\$ 240.00	7	\$ 288.00
Incentivos Clientes Internos	Unidad según tabla			3,000.00		\$ 3,600.00	0	\$ 4,320.00
Implementacion debitos mediante robitas	Unidad	1	500.00	500.00	0	\$ 0.00	0	\$ 0.00
Estrategias Fidelización de Clientes								
Implementacion Balcon Express	Unidad	1	1,000.00	1,000.00	0	\$ 0.00	0	\$ 0.00
Implementacion Cobranzas Domicilio	Unidad	2	1,500.00	1,500.00	2	\$ 1,800.00	3	\$ 2,160.00
Revistas Informativas	Unidad	1000	2.00	2,000.00	1200	\$ 2,400.00	1440	\$ 2,880.00
Estrategias de Posicionamiento								
Gestion Alianzas Estratégicas	Unidades	1	200.00	200.00	0	\$ 0.00	0	\$ 0.00
Estrategias de Servicio								
Capacitacion Especializada Personal	seminarios	612	10.00	6,120.00	734	\$ 7,344.00	881	\$ 8,812.80
TOTAL INVERSION				43,007.44		\$ 49,050.53		\$ 58,860.66

Nota: la tabla de incentivos para el personal interno figura en el Anexo N°5, el valor se toma como un presupuesto estimado para el presente año (2013)

Tabla N° 4
Flujos de Caja Incremental estimada para la Cooperativa “La Merced”

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL						
RUBROS	AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015	
	SIN INV.	CON INV.	SIN INV.	CON INV.	SIN INV.	CON INV.
Ingresos Líquidos	816,027.46	938,431.58	894,892.41	1,029,126.28	973,757.38	1,119,820.98
(-) Costos de Servicios Prestado	330,398.45	379,958.21	408,834.39	470,159.55	487,270.34	560,360.88
(-) Alquiler de Locales	11,260.48	11,260.48	11,598.29	11,598.29	11,946.24	11,946.24
(-) Salarios y Cargos Sociales	189,797.78	189,797.78	193,593.73	193,593.73	197,465.60	197,465.60
(-)Energía Eléctrica	3,263.81	3,263.81	3,361.73	3,361.73	3,462.58	3,462.58
(-) Agua Potable	1,879.75	1,879.75	1,936.14	1,936.14	1,994.23	1,994.23
(-) Teléfono	3,597.28	3,597.28	3,705.19	3,705.19	3,816.35	3,816.35
(-) Internet	4,081.43	4,081.43	4,433.61	4,433.61	4,529.81	4,529.81
(-) Aporte a Socios	1,081.50	1,081.50	1,113.95	1,113.95	1,147.36	1,147.36
(-) Gastos de Comunicación	5,793.75	22,805.35	5,967.56	24,173.68	6,146.59	25,624.09
(-) Cargos de Personal y oficina	15,733.15	15,733.15	16,265.30	16,265.30	16,815.81	16,815.81
(-) Cargos de Personal y oficina	12,329.10	123,295.35	12,698.98	12,698.98	13,079.94	13,079.94
(-) Asistencia Jurídica	56,010.50	5,510.50	5,675.81	5,675.81	5,846.09	5,846.09
(-) Servicios de Terceros	16,770.98	16,770.98	17,274.10	17,274.10	17,792.33	17,792.33
(-) Impuestos Diversos	1,158.75	1,158.75	1,193.51	1,193.51	1,229.31	1,229.31
(-) Otros Gastos	4,094.25	4,094.25	4,217.08	4,217.08	4,343.59	4,343.59
(-) Depreciación	28,420.00	28,420.00	28,420.00	28,420.00	28,420.00	28,420.00
= Utilidad antes de impuesto	184,937.95	240,770.70	179,036.66	233,739.25	233,739.25	22,726.56
(-) 15% Participación de Trabajadores	27,740.69	37,692.89	26,855.50	36,929.61	36,929.61	35,986.58
(-) 25% Impuesto a la Renta	35,542.19	35,542.19	46,234.49	62,822.15	62,821.48	2,404.35
(+) Depreciación	28,420.00	28,420.00	28,420.00	28,420.00	28,420.00	28,420.00
(=) Flujo de caja	150,075.08	195,955.63	134,366.68	162,408.16	130,694.69	157,360.64
(=) FLUJO INCREMENTAL	45,880.56		28,041.49		26,665.94	
(-) Gastos de Comunicación	24,173.68		25,624.09		0.00	
(=) FLUJO NETO INCREMENTAL	21,706.89		2,417.40		26,665.94	

6.2 Calculo del TIR y VAN

Tabla N° 5
TIR Y VAN estimado para la Cooperativa “La Merced”

AÑOS	0	1	2	3
FLUJO	\$43,007.44	\$21,706.89	\$2,417.40	\$26,665.94

TIR	9.715.32
VAN	51%
TASA DE DESCUENTO	20%

Interpretación:

El VAN, resultante es mayor a cero lo que nos indica que la realización del “Plan de Marketing es una buena inversión sin embargo es necesario compararlo con la TIR. La TIR calculada es mayor a nuestro costo de Capital, (20%) lo que nos indica que el proyecto de realización d un “Plan Estratégico de Marketing” es viable.

CONCLUSIONES

Considero que las estrategias de la Cooperativa La Merced, en lo referente a la promoción y publicidad son las adecuadas sin embargo les falta profundidad y extensión sobretodo en las sucursales

Las estrategias desarrolladas en este proyecto están fundamentadas totalmente en la satisfacción de las necesidades de los clientes, la utilización de medios de comunicación escrita y radial para dar a conocer a la Cooperativa, contribuirá y complementara de mejor manera a las estrategias manejadas hasta el momento

Las estrategias de captación y fidelización tienen como objetivo principal lograr que los clientes se sientan parte de la Institución, no solamente brindándoles servicios financiero, sino entregándoles la oportunidad de utilizar servicios sociales tan importantes como lo son: pago de servicios básicos, moneygram, créditos con tasas solidarias, entre otros.

La inversión necesaria para la implementación del plan de Marketing y Servicios es de \$43007.05 que es un valor como podemos ver mediante el cálculo del TIR y VAN que nos dará un beneficio incalculable en la rentabilidad de la Cooperativa y en el número de clientes (tomemos en cuenta que son costos de estrategias necesarias y que permitirán erradicar las incomodidades de los clientes).

Todas estas estrategias que se han propuesto no son complejas y su implementación en la Institución lograra que la Cooperativa “La Merced” adquiera un mejor posicionamiento dentro de la Comunidad Cuencana.

RECOMENDACIONES

Es necesario que se realice dentro de la cooperativa un análisis profundo de las políticas manejadas a fin de que se flexibilicen de cierta manera a favor de los clientes internos y externos. Sabemos que el ahorro es importante para la institución pues permite determinar el monto de un crédito que podrá realizarse al cliente y que a lo mejor sea difícil cambiarlo, pero en cuanto a encajes y requisitos estoy convencida de que se tomaran las medidas necesarias para mejorar la satisfacción del cliente en cuanto a este aspecto.

Fomentar mayor trabajo en equipo, tratar que todos los empleados tanto en sucursales y matriz se reúnan con mayor frecuencia y se familiaricen para que pueda fluir un ambiente de confianza y amistad

En cuanto al número de incentivos o regalos para los dos tipos de clientes estos deben ir variando de acuerdo al número de socios que se incrementen en la Cooperativa pues a todos se les debe entregar por igual las opciones entregadas.

La capacitación también se debe dirigir al personal de acuerdo a las funciones que desempeñan y no generalizar. Es recomendable para que el cliente interno se sienta satisfecho con las oportunidades de progreso y desarrollo que brinda COAC “La Merced”.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Definición del problema de Investigación

Se observa que a medida que las finanzas del sector económico medio como lo son las Cooperativas de Ahorro y Crédito siguen en continuo apogeo, así también aumentan las necesidades, percepciones, demandas y expectativas de sus clientes por recibir una mejor calidad de servicio. Se comprueba que la mayoría de estas Instituciones Financieras, de manera especial aquellas que se inician en este oficio, no cuentan con una definida cultura de servicio ni proyectos para captar atención del mercado potencial, esto evidencia la necesidad de creación de medidas alternas o llamemos así “estrategias” tanto de marketing como de servicios, que den a conocer la importancia relevante de su implementación y uso dentro de las empresas.

2.2. Delimitación del problema de Investigación

2.2.1. Límites teóricos

1. Diagnóstico del problema de investigación

Algunas Cooperativas de Ahorro y Crédito se han enfocado en acaparar clientes con maneras tradicionales y anticuadas basándose en la calidad del producto; pero olvidan algo primordial que es el hecho de ser vanguardista; creando e implementando estrategias de marketing que hoy en día son importantes en el mercado globalizado y sumamente competitivo en el cual interactuamos. Por otro lado está el “Servicio al Cliente”, no definen una cultura adecuada de servicio lo que genera una “primera impresión” no tan favorable a los posibles clientes, esto conlleva a una baja acogida a la nueva Institución por parte de los usuarios.

2. Característica principal

Las Financieras denominadas de “Economía Solidaria”, no cuentan con adecuadas estrategias de marketing y atención al cliente, esto puede conllevar al rechazo de sus clientes por no prestar calidad en su servicio.

3. Características secundarias

1. Cultura no definida de servicio
2. Carencia de estrategias de marketing y servicios
3. Falta de capacitación al cliente interno.

2.2.2. Límites temporales

1. Tiempo que demorara la investigación de la tesis

El tiempo que se calcula para la realización de este trabajo es de 90 días aproximadamente.

2. Series estadísticas acerca del problema de investigación. Por ejemplo

2012 siguen satisfaciendo necesidades de los clientes, se piensa ofertar servicios similares a los de los bancos.

2010 amplían cobertura a nivel nacional para ofrecer un mejor servicio

2005 Las Cooperativas empiezan a ser reguladas por la Superintendencia de Bancos

2000 Las Cooperativas empiezan a acaparar mercado en la Ciudad de Cuenca en un 110.9%

2.2.3. Límites espaciales

El lugar a desarrollarse la Investigación será la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” en la Ciudad de Cuenca

III OBJETIVOS

3.1. Objetivo principal

Diseñar un plan estratégico de marketing y servicio al cliente con el fin de mejorar el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda. Cuenca.

3.2. Objetivos secundarios

- 1.- Evaluar el servicio al cliente que se brinda hoy en día en este tipo de empresas financieras a investigar
- 2.- Analizar las carencias y fallas en el servicio al cliente de la Cooperativa y determinar los lineamientos a seguir.
- 3.- Proponer una estrategia de marketing y servicio al cliente, imitando y mejorando a las grandes cooperativas que han logrado crecer en el menor plazo de tiempo.

IV. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. ¿Para qué sirve el trabajo de graduación?

El presente trabajo permite dar a conocer a estas pequeñas Instituciones Financieras de Ahorro y Crédito, la importancia de crear e implementar estrategias de marketing y entregar una oportuna atención al cliente, creando estándares que permitan posicionarnos al nivel de las demás Instituciones que gozan de prestigio a nivel local y nacional.

2. ¿Cuál es la relevancia tecnológica?

El tema presenta relevancia tecnológica comercial por tratarse de un tema netamente administrativo

3. ¿Ayudará a resolver algún problema práctico?

Contribuirá con una información más detallada sobre servicio al cliente y las ventajas que genera a la Institución su buena práctica.

4. ¿El tema es de actualidad?

Hoy en día toda empresa ha creado sus propias políticas de servicio al cliente porque es lo que en la actualidad el cliente no solamente espera, sino exige.

V. HIPOTESIS

Una de las mejores maneras de satisfacer al cliente es ofreciendo un alto nivel de servicio o atención al cliente. Hasta hace unos años, ofrecer servicio al cliente era algo adicional, un valor agregado, un extra que algunas empresas ofrecían para diferenciarse del resto. Pero actualmente, en esta guerra por mantener clientes, ofrecer un alto nivel de servicio se hizo imperativo. Hoy el cliente espera y hasta exige un alto nivel de atención. Para sobrevivir, entonces es indispensable ofrecer un nivel excelente de servicio, por este motivo es necesario desarrollar estrategias tanto de marketing y servicio, primero educando y capacitando al cliente interno, a fin de que la conviertan en una rutina incorporada a la tarea habitual y diaria del negocio.

Una estrategia de servicio al cliente tiene que involucrar a todo el personal de la empresa. Los pequeños negocios tienen ventajas frente a los grandes. Generalmente, con estructuras más chicas, es más fácil y rápido implementar un buen nivel de servicio al cliente y así lograr un mejor posicionamiento y lograr el crecimiento Institucional que toda empresa espera en un lapso de tiempo menor al que se lo han propuesto.

5.2. Variables del trabajo de graduación

5.2.1. Definición conceptual

El servicio al cliente es quizás una de las aristas fundamentales de todo negocio. Su fin radica en lograr la fidelidad y estima por parte de los clientes, logrando con ello tenerlos por más tiempo. Una estrategia de mercadeo deberá lograr un incremento en las ventas de la empresa, debido a que los clientes se sentirán cómodos adquiriendo los productos y servicios que la empresa oferta.

5.2.2 Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	indicador
Estrategias	Captar mayor número de clientes	Promoción Publicidad plaza
Atención al Cliente	Mejorar la calidad de atención al máximo	Innovación Comunicación
Servicios	Que mejoren la ventaja competitiva	

Posicionamiento	Pasar de “pequeñas” Cooperativas a “numero 1” en la Ciudad de Cuenca	Mente del consumidor
-----------------	--	----------------------

VI. MARCO DE REFERENCIA

6.1 Antecedentes teóricos del tema de investigación

1.1 Que autores de libros han escrito acerca del tema de investigación (cinco autores de libros con sus respectivos títulos, edición y año de edición)

N	Autor	Titulo	Editorial	año
1	Rick Brinkman	Amaras a tus clientes	Empresa activa	2006
2	Vanessa Pérez	Calidad total en atención al cliente	Ideas propias	2010
3	Pedro Larrea	Calidad del servicio del Marketing a la Estrategia	Díaz de Santos	2007
4	Claudia Londoño	Atención al Cliente y Gestión en Reclamaciones	Fundacion Confemetal	2010
5	Javier Alonso Rivas Idelfonso Grande	Comportamiento del Consumidor decisiones y estrategias de marketing	ESIC	2010

1.2 Tesis existentes en la universidad ecuatoriana

Tres tesis relacionadas existentes en la universidad Israel

N	Autor	Título	universidad	año
1	No hay información	-	-	-

Cinco tesis relacionadas con su tema de tesis existentes en universidades extranjeras

N	Autor	Título	Universidad extranjera	año
1	Marisa Eugenia Villatoro Girón	Optimización del servicio al cliente en una institución Bancaria privada	Universidad San Carlos de Guatemala	2005
2	Daniel Bustamante, Alejandra Rodríguez	Propuesta de Mejoramiento de Atención y disminución de número de reclamaciones del Banco Davivienda	Universidad Pontificia de Bogotá	2004
3	María Gabriela Moya	“MODELO DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE CON APOYOTECNOLÓGICO”	Universidad de Chile	2009
4	NorkaMartinez	ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE, DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE (OAC) DE LA EMPRESA CANTV	Universidad de Oriente	2008
5	Perla Sandoval	“LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE, UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS EMPRESAS”	Universidad Tecnológica de la Mixteca	2007

Cinco artículos de revistas indexadas existentes en la bases de datos del SENESCYT

N	Autor	Título	Nombre Revista	año	Dirección electrónica
1	No se encontró información	-	-	-	-

	sobre el tema				
--	---------------	--	--	--	--

6.2. Marco conceptual

Consulte y escriba 20 conceptos relacionados con su tema de tesis

N	Concepto
1	Marketing: el concepto de marketing es una filosofía sencilla e intuitivamente atractiva que articula una orientación de mercado. Afirma que, en los aspectos social y económico, la razón fundamental de la existencia de una organización consiste en satisfacer los deseos y necesidades del cliente a la par que se alcanzan los objetivos de esa empresa
2	Servicio: "Una mercancía comercializable aisladamente; o sea un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes"
3	Estrategia: plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro
4	Posicionamiento: es el lugar que ocupa nuestra marca en la mente del consumidor.
5	Marketing Estratégico: El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados
6	Cliente: En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor.
7	Consumidor: El consumidor es la persona u organización a la que el marketing dirige sus acciones para orientar e incitar a la compra, estudiando el proceso de toma de decisiones del comprador.
8	Cliente Interno: Son aquellas personas dentro de la Empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo,

	administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.
9	Cliente Externo: Son aquellos que no pertenece a la Empresa u Organización y va a solicitar un servicio o a comprar un producto.
10	Imagen: una serie de atributos con los que queremos que el cliente identifique la empresa y los productos/servicios (marcas)
11	Calidad: es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor.
12	Mercadeo: consiste en actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.
13	Mercadeo estratégico: es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.
14	Producto: Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.
15	Precio: el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.
16	Plaza: son "los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio"
1	Promoción: La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos.
18	Cooperativismo: Es una doctrina socio-económica que promueven la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades
19	Economía Solidaria: visión y una práctica que reivindica la economía como medio –y no como fin– al servicio del desarrollo personal y comunitario, como instrumento que contribuya a la mejora de la calidad de vida de las personas y de su entorno social.
20	Mercado Financiero: es un espacio (no se exige que sea un espacio físico concreto) en el que se realizan los intercambios de instrumentos financieros y se definen sus precios.

6.3. Marco jurídico

El marco legal Ecuatoriano no es el más adecuado para el funcionamiento de las COACs, pues no es sino a partir del año 1994 en el cual se emitió la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, ratificando la incorporación de las COACs como parte del Sistema Financiero Nacional y según el decreto ejecutivo No. 2132 del 4 de diciembre del 2001, se estableció un proceso gradual de incorporación de las COACs abiertas y cerradas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Para conocer el aspecto legal de las Cooperativas se debe mencionar que existen Cooperativas que se encuentran reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y otras por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, ex Ministerio de Bienestar Social. En el primer caso, conforme regulaciones de la Junta Bancaria, las cooperativas que mantienen activos sobre los diez millones de dólares deben ser reguladas por la Superintendencia de Bancos, mientras que otras cooperativas con menor nivel de activos se encuentran bajo el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social. En un sentido más general, se cuenta con una Ley de Cooperativas, emitida en base a Principios del Acuerdo de Viena dictados en 1937, no tomando en cuenta las modificaciones realizadas a estos principios en 1966 y luego en Manchester en 1995. En consecuencia, existen vacíos, como se verá en este capítulo, en la Ley de Cooperativas debido a su desactualización, al contemplar sus bases de hace más de 70 años.

La Ley de Cooperativas norma la naturaleza y la creación de estas instituciones desde que se constituyen en pre cooperativas, así como su tiempo de vida, mínimo de 20 socios, responsabilidades e inscripción. Por otro lado, la presidencia de la república emitió en agosto del 2005 el decreto ejecutivo No. 354 que contiene el reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Sin embargo, en el mismo documento, a la vez que se establece un mínimo de activos de diez millones de dólares para someterse al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, también indica en su artículo 5 que este organismo controlará a las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público aun cuando no registren activos superiores a diez millones. Actualmente, la Superintendencia de Bancos y Seguros ejerce control y seguimiento en las cooperativas de ahorro y crédito que tienen activos sobre los diez millones de dólares, y no ejerce control alguno sobre las cooperativas con menor nivel de activos.

Cabe señalar que la información y registro otorgado por el MIES es ambiguo y se carece de una base de datos confiable. Por lo expuesto anteriormente, se sugiere una nueva legislación cooperativa que se ajuste a las condiciones y desarrollo

actual social y económico, que contemple la viabilidad de ejecución de un plan de trabajo, que el número de socios (actualmente 11) se ajuste al tipo de cooperativa, a su objetivo social y a su entorno geográfico, que conserve la naturaleza sin lucro del cooperativismo, prohibiendo el comercio de derechos de socio, como sucede actualmente en cooperativas de vivienda y transporte, y que respete la autonomía de cada cooperativa al limitar el ámbito de gestión de la Dirección Nacional de Cooperativas. De igual manera, se requieren reformas en cuanto a la resolución de conflictos, con centros de arbitraje y juzgados dedicados estrictamente al cooperativismo, función que actualmente tiene la Dirección Nacional de Cooperativas.

6.4. Escriba sobre el tema de tesis, aplicando ideas de autores consultados

TENEDA, W (2008) En su tema de investigación dice que la aplicación de estrategia marketing son esenciales para el crecimiento sostenido de las empresas dentro del sistema cooperativo.

Por lo tanto manifiesto que las estrategias aplicadas ayudan para una fuerte transformación respecto a la forma de gestión integral del cooperativismo. Los avances de la tecnología, las telecomunicaciones y los mercados, la complejidad de las operaciones y un acceso sin precedentes de la población a los servicios cooperativos obligan a un replanteamiento de la forma de prestar servicios financieros. Esta necesidad se plantea, sobretodo, en la forma de medir, evaluar y administrar los recursos de la institución.

RODRIGUEZ, M (2009) Menciona en su tema de investigación sobre La propuesta de estrategias de marketing para optimizar el rendimiento financiero. Los aspectos internos y externos de aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión.

En consecuencia las estrategias de marketing es una herramienta de gestión que durante la toma de decisiones de la administración permite que se descubra síntomas sobre las áreas problemas o áreas débiles, para determinar las acciones que se deberán realizar a fin de corregir una situación.

GARCIA, F. y MORA, A. (2004) La administración estratégica optimo, adopta para generar beneficios. Típicamente, las estrategias no permanecen constantemente en el tiempo, sino que evolucionan como las circunstancias en el ambiente operativo de la empresa cambian. Por tanto para ingeniar una estrategia efectiva, la gerencia debe tomar en cuenta el ambiente operativo a fin de Posicionar a la empresa para que triunfe en un ambiente determinado y evaluar el efecto de un cambio significativo.

GONZALES, R.(2005) El marketing ha sido definido por la American Marketing Asociación como “el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”. El marketing, por lo tanto, está interesado en estudiar los procesos de intercambio entre las partes implicadas (consumidores y empresas) y en facilitar los medios adecuados para que éstos se produzcan. Como la propia definición indica, el término de marketing hace referencia a algo más que a vender productos y servicios. En este sentido, la venta es un proceso unidireccional cuyo objetivo es que el cliente demande lo que la empresa oferta. El marketing, por el contrario, se entiende como un proceso bidireccional, es decir, se trata de que la empresa ofrezca lo que el cliente desea.

VII. METODOLOGIA

7.1. Métodos generales que se van a utilizar en el trabajo de graduación

Inducción.- es un método importante para la presente investigación, pues a partir de la observación general se podrá llegar a conclusiones que permitirán el desarrollo y resolución del problema planteado en el proyecto, es decir que se observara de manera generalizada los inconvenientes presentados en el servicio de la Pequeñas Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Azuay para posteriormente llegar a una conclusión que pueda ayudar a resolver los diferentes problemas.

Deducción.- Con este método indagaremos todos los particulares de mayor relevancia que se hayan determinado a través de la observación general en el método de inducción. Los problemas que hayamos hallado en la atención serán diagnosticados con mayor profundidad a través de este método, lo que nos permitirá la creación de estrategias más precisas y flexibles de servicio al cliente.

Análisis.- Se procederá a analizar detenidamente cuales son los factores que perjudican el desenvolvimiento y crecimiento de esta pequeñas Instituciones financieras, para crear estrategias de servicio que ayuden a mejorar el posicionamiento de la empresa.

7.2. Técnicas de Investigación que se van aplicar

1. Observación

Observación de campo, visitas en las oficinas matrices en calidad de “cliente fantasma” para determinar y comprobar la calidad de servicio que se brinda y cuáles son las falencias en el mismo.

2. Cuestionarios

Serán de vital importancia para este tipo de investigación pues nos dará un mejor conocimiento del sentir de los clientes externos respecto al servicio en general de la Institución.

3. Muestreo

Seleccionaremos una parte representativa de nuestra “población” ya que el análisis se realizara en las pequeñas Cooperativas de la Ciudad de Cuenca y no es posible incluir a todos los miembros que formaran parte de la investigación. El tipo de muestreo a utilizar será el muestreo aleatorio simple.

VIII.- TEMARIO

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.7 Planteamiento del problema

1.8 Objetivo General

1.9 Objetivo Especifico

1.10 Justificación del problema

1.11 Alcances

1.12 Limitaciones

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador

2.1.1 Principios Básicos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

2.1.2 Principales Productos y Servicios

2.1.3 Rol dentro de la Economía Nacional

2.1.4 Marco Legal

CAPITULO III

MACRO Y MICRO ENTORNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” LTDA

3.1. Análisis Macro

3.1.1 El sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito en el Ecuador

3.1.2 Análisis de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Provincia del Azuay

3.1.3 Análisis de Competidores Existentes

3.1.4 Investigación de Mercado

3.2 Análisis Micro

3.2.1. Análisis FODA

3.2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

3.2.3. Determinación de los servicios que ofrecen la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda.

3.2.4. Análisis de la satisfacción del Cliente Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda.

3.2.5. Análisis de la Imagen Interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda.

3.2.6. Análisis de los planes promocionales y sus estrategias

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING DE SERVICIOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “LA MERCED” LTDA DE LA CIUDAD DE CUENCA

4.1 Introducción

4.2 Filosofía General Empresarial

4.3 Objetivos Generales del Plan de Marketing

4.4 Desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación

4.4.1 Desarrollo de las Estrategias Promocionales

4.4.2 Desarrollo de las Estrategias Publicitarias

4.4.3 Desarrollo de las Estrategias de Captación de Clientes

4.4.4 Desarrollo de las Estrategias Fidelización de Clientes

4.5 Desarrollo del Plan Estratégico de Posicionamiento

4.5.1 Posicionamiento actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”

Ltda. en la Ciudad de Cuenca

4.5.2 Posicionamiento que deseamos a futuro para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda.

4.5.3 Desarrollo de Estrategias de Posicionamiento

CAPITULO V

LA SERVUCCION

5.1 Introducción

5.2. Elementos de la servucción

5.2.1. El Cliente

5.2.2 Soporte Físico

5.2.3 Personal en Contacto con el cliente

5.2.4 Servicio

5.3 Plan de Calidad de Servicio

5.4 Mejoramiento Continuo (aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda.)

5.4.1 Talento Humano implicado en el servicio

5.5 Estrategias para asegurar el servicio

CAPITULO VI

PLAN FINANCIERO

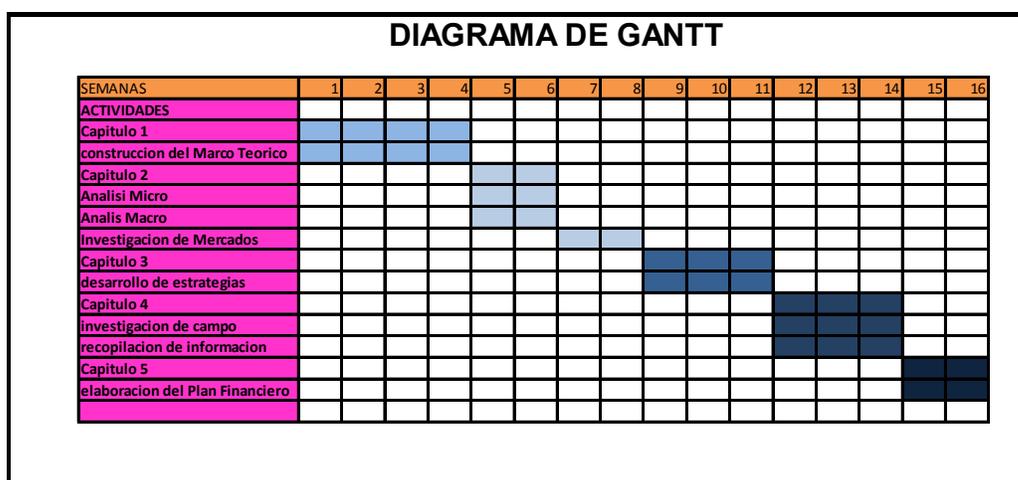
6.1 Inversión necesaria para el desarrollo del Plan Estratégico de Marketing

6.2 Calculo de la TIR y el VAN

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

IX. CRONOGRAMA



X. PRESUPUESTO

CANTIDAD	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	JUSTIFICACION
200	Hojas de papel	0,02	4,00	Para la elaboración teórica de la tesis y encuestas a realizar
3	Cartuchos de tinta negra	10,00	30,00	Para impresiones de documentos
2	Cartuchos de tinta de color	15	30,00	Para impresiones de documentos
5	Carpetas	1,00	5,00	Para llevar documentos
300	Copias	0,02	6,00	Documentos y encuestas
4	CD	1,00	4,00	Para grabar información
2	Internet por mes	29,00	58,00	obtener información acerca de temas de la tesis
3	Empastada de tesis	13,00	39,00	Presentación de la tesis
	Extras		30,00	imprevistos
	<u>TOTAL</u>		206,00	

Anexo 1

**Modelo de Encuesta de Investigación de Mercado para Clientes actuales
de COAC “La Merced” Ltda.**

Estimado Sr(a) Srta.

La presente encuesta tiene como objetivo analizar la satisfacción de los clientes de la COAC “La Merced” Ltda., respecto a los productos y servicios que ofrece, razón por la cual solicitamos su apoyo con respuestas sinceras al siguiente cuestionario:

Nombre: _____

Ciudad/Parroquia: _____

1) **Marque con una “x” si Usted es:**

Socio Cliente

Especifique el tiempo: _____

2) **¿Cuál es su grado de satisfacción con los servicios que brinda COAC “La Merced” Ltda.?**

Excelente Bueno Regular Pésimo

3) **Califique con algunas de las opciones de la “atención” de los empleados que lo han recibido en la COAC “La Merced” Ltda.**

Excelente Bueno Regular Pésimo

4) **¿El tiempo de respuesta a sus necesidades y requerimientos ha sido oportuno?**

Sí No

¿Por qué? _____

5) **De los servicios y productos que le ofrece la COAC “La Merced” Ltda. ¿Cuál ha sido utilizado por usted por los menos una vez al año?**

Ahorros

Créditos

Inversiones

Otros Servicios (especifique) _____

6) De las siguientes características, indique ¿En cuál de ellas cree Usted que se destaca la COAC "La Merced" Ltda.?

Servicio al Cliente

Variedad de Servicios

Tasas de Interés (ahorros, créditos, inversiones)

Infraestructuras

Ubicación de sucursales

Otras (especifique) _____

7) ¿Considera Usted que las tasas de interés tanto en ahorros, créditos e inversiones son competitivas?

Sí

No

¿Por qué? _____

8) ¿Volvería Usted a utilizar los servicios/ productos que ofrece COAC "La Merced" Ltda.?

Sí

No

¿Por qué? _____

9) ¿Qué sugerencia daría usted a la COAC "La Merced" Ltda. para mejorar los servicios que brinda?

GRACIAS POR SU COLABORACION.

1) ¿Usted es socio o cliente? Indique el tiempo.

Tabla 1

RESPUESTAS	MENOS DE 1 AÑO	MAS DE 1 AÑO	TOTAL
SOCIO	53	195	143
CLIENTE	16	36	27
TOTAL	69	231	300

Grafico 1

Interpretación:

La mayoría de clientes y socios han utilizado los productos y servicios de la Cooperativa por más de un año. Actualmente la Coac “La Merced” cuenta con un mayor número de socios frente a clientes, entendemos por socios aquellas personas que han aportado con un determinado valor monetario al patrimonio de la Cooperativa, es decir quienes han aperturado su cuenta automáticamente se convierten en socios; clientes son aquellas personas que no han aperturado una cuenta de ahorros pero sin embargo utilizado los servicios que ofrece la Institución.

2) ¿Cuál es su grado de satisfacción con los servicios/productos que brinda COAC “La Merced” Ltda.?

Tabla 2

RESPUESTAS	SOCIOS/CLIENTES	%	% ACUMULADO
EXCELENTE	80	27%	27%
BUENO	185	62%	89%
REGULAR	30	10%	99%
PESIMO	5	2%	100%
TOTAL	300	100%	

Grafico 2

Interpretación:

El 27% de encuestados dan una calificación de “excelente”, el 61% califica el servicio de “bueno”, el 10% de “regular”, el 2% califica el servicio de pésimo. La calificación general como se observa es “buena”.

- 3) Califique con algunas de las opciones de la “atención” de los empleados que lo han recibido en la COAC “La Merced” Ltda.

Tabla 3

RESPUESTAS	SOCIOS/CLIENTES	%	% ACUMULADO
EXCELENTE	52	17%	17%
BUENO	213	71%	88%
REGULAR	30	10%	98%
PESIMO	5	2%	100%
TOTAL	300	100%	

Gráfico 3

Interpretación:

Con respecto a la atención de los empleados a los socios y clientes la calificación que arroja las encuestas es “buena” con un total de 71% se tiene que tomar las medidas necesarias para que los resultados indiquen un alto nivel de servicio es decir un “excelente” servicio; las opciones de “regular” y “pésimo” en cuanto a la atención por parte de los empleados es 10% y 2% respectivamente, de igual manera se tendría que monitorear a aquellos clientes que han dado estas bajas calificaciones.

4) ¿El tiempo de respuesta a sus necesidades y requerimientos ha sido oportuno?

Tabla 4

RESPUESTAS	SOCIOS/CLIENTES	%	% ACUMULADO
SI	203	68%	68%
NO	97	32%	100%
TOTAL	300	100%	

Gráfico 4

Interpretación:

El 68% de socios responde a esta pregunta positivamente, pero el 32% que es una cantidad considerable de socios, responde de manera negativa, esto afecta a la empresa ya que demuestra que los procesos para brindar un servicio de calidad no son óptimos.

- 5) De los servicios y productos que le ofrece la COAC “La Merced” Ltda. ¿Cuál ha sido utilizado por usted por los menos una vez al año?

Tabla 5

PRODUCTOS	SOCIOS/CLIENTES	%	% ACUMULADO
AHORROS	68	23%	23%
CREDITOS	115	38%	61%
INVERSIONES	39	13%	74%
OTROS SERVICIOS	78	26%	100%
TOTAL	300	100%	

Gráfico 5

Interpretación:

Entre los servicios más utilizados tenemos: ahorros con un 23%, créditos con el mayor porcentaje de utilización de 38%, inversiones 13% y otros servicios con un 26%.

- 6) De las siguientes características, indique ¿En cuál de ellas cree Usted que se destaca la COAC “La Merced” Ltda.?

Tabla 6

CARACTERISTICAS	SOCIOS/CLIENTES	%	% ACUMULADO
SERVICIO AL CLIENTE	57	19%	19%
VARIEDAD DE SERVICIOS	73	24%	43%
TASAS DE INTERES	61	20%	63%
INFRAESTRUCTURA	34	12%	75%
UBICACIÓN DE SUCURSALES	46	15%	90%
OTRAS	29	10%	100%
TOTAL	300	100%	

Gráfico 6

Interpretación:

En cuanto a características Institucionales más destacadas de la COAC, el resultado es: 19% en servicio al cliente, 24% variedad de servicios, 20% tasas de interés, 12% infraestructura, 15% ubicación de sucursales y por ultimo un 10% otras características (medicina, fondo mortuario, sala Exequial, etc)

- 7) ¿Considera Usted que las tasas de interés tanto en ahorros, créditos e inversiones son competitivas?

Tabla 7

RESPUESTAS	SOCIOS/CLIENTES	%	% ACUMULADO
SI	228	76%	76%
NO	72	24%	100%
TOTAL	300	100%	

Gráfico 7

Interpretación:

En cuanto a tasas de interés tanto activas como pasivas los socios que están conforme son 228 y los que no 72; en términos cuantitativos un 76% y 24% respectivamente. Es satisfactorio para la COAC saber que mas de la mitad de socios están satisfechos con las tasas de interés que se maneja tanto activas como pasivas.

- 8) ¿Volvería Usted a utilizar los servicios/ productos que ofrece COAC “La Merced” Ltda.?

Tabla 8

RESPUESTAS	SOCIOS/CLIENTES	%	% ACUMULADO
SI	295	95%	95%
NO	5	5%	100%
TOTAL	300	100%	

Gráfico 8

I

Interpretación:

La mayoría de socios es decir un 95% volvería a utilizar los productos y servicios de la COAC, no así de debe determinar las razones de ese mínimo porcentaje de 5% de encuestados que no utilizaría nuevamente los servicios.

- 9) ¿Qué sugerencia daría usted a la COAC “La Merced” Ltda. para mejorar los servicios que brinda?

Tabla 9

SUGERENCIAS	SOCIOS/CLIENTES	%	% ACUMULADO
Incrementar los montos en los prestamos	81	27%	27%
colocar más cajeros automáticos	37	13%	40%
eliminar o disminuir montos encaje	56	19%	59%
realizar cobranzas a domicilio	36	12%	71%
optimizar tiempos de entregas de crédito	43	14%	85%
parqueaderos para clientes	28	9%	94%
otros	19	6%	100%
TOTAL	300	100%	

Gráfico 9

Interpretación:

Entre las sugerencias que más han llamado la atención tenemos: incrementar montos en los préstamos 27%, optimizar tiempos de aprobación de créditos 19%, eliminar montos de encajes 19%, aumentar red de cajeros automáticos 13%, entre otros.

Anexo 2

Modelo de Encuesta de Investigación de Mercado para no clientes de COAC “La Merced” Ltda.

Estimado Sr(a) Srta.

La presente encuesta tiene como objetivo identificar las entidades financieras mejor posicionadas en la Ciudad de Cuenca, así mismo determinar las necesidades, gustos y preferencias en cuanto a servicios financieros de la comunidad en general.

Nombre: _____

Ciudad/Parroquia: _____

1) **¿Cuál de las siguientes entidades financieras Usted conoce o ha escuchado?**

Coop. JEP

Coop." Jardín Azuayo"

Coop "La Merced"

Coop." Coopera"

Coop. "29 de Octubre"

2) **Si Usted es socio/cliente de alguna de las siguientes Instituciones financieras, indique.**

Banco

Cooperativa

Mutualista

3) **¿Cuáles de las siguientes características debe poseer una entidad financiera para que Usted opte por sus servicios?**

Buenas tasas de interés

Seguridad en sus fondos

Buena Infraestructura

Excelente servicio

Calidad de sus productos

Amplia Cobertura

4) **Imagine que COAC "La Merced" cumple con todas las características señaladas en la pregunta anterior; ¿Le interesaría ser socio de la Institución?**

Sí

No

5) **¿Le interesaría que algún Agente de negocios le visite a Usted para brindarle mayor información acerca de los productos/servicios de COAC "La Merced" Ltda.?**

Sí

No

6) **¿Tiene Usted familiares que le envíen remesas del extranjero?**

Sí

No

7) De los siguientes factores, como estrategias de Marketing ¿Marque con una X lo que debería aplicar para que las Cooperativas incremente sus clientes?

Publicidad (radial, televisiva)

Calidad en el Servicio

Ofertas y promociones

Tasas competitivas

8) ¿Por qué medios de comunicación se informa con mayor frecuencia?

Prensa

Radio

Televisión

Mallas Publicitarias

GRACIAS POR SU COLABORACION.

1) ¿Cuál de las siguientes entidades financieras Usted conoce o ha escuchado?

Tabla 1

ENTIDADES	SOCIOS/CLIENTES	%	% ACUMULADO
JEP	40	40%	40%
JARDIN AZUAYO	23	23%	63%
LA MERCED	10	10%	73%
COOPERA	12	12%	85%
29 DE OCTUBRE	15	15%	100%
TOTAL	100	100%	

Gráfico 1

Interpretación:

En lo que se refiere a entidades financieras el 40% conoce o ha escuchado de la Cooperativa JEP, le sigue Coop.Jardín Azuayo con el 23%, posterior esta la Coop 29 de Octubre 15%, en cuarto lugar se ubica Coopera con el 12% y por ultimo Coac. "La Merced con un 10% de participación de mercado.

- 2) Si Usted es socio/cliente de alguna de las siguientes Instituciones financieras, indique.

Tabla 2

ENTIDADES	SOCIOS/CLIENTES	%	% ACUMULADO
BANCOS	49	49%	49%
COOPERATIVAS	39	39%	88%
MUTUALISTAS	12	12%	100%
TOTAL	100	100%	

Gráfico 2

Interpretación:

La pregunta 2 nos indica que más del 50% de encuestados prefieren los bancos, Cooperativas 30% y Mutualistas 16%.

- 3) **¿Cuáles de las siguientes características debe poseer una entidad financiera para que Usted opte por sus servicios?**

Tabla 3

CARACTERISTICAS	SOCIOS/CLIENTES	%	% ACUMULADO
Buenas tasas de interés	25	25%	25%
Seguridad en sus fondos	31	31%	56%
Buena Infraestructura	6	6%	62%
Excelente servicio	18	18%	80%
Calidad en sus productos	11	11%	91%
Amplia cobertura	9	9%	100%
TOTAL	100	100%	

Gráfico 3

Interpretación:

La característica principal que debe poseer una Institución financiera, de acuerdo a los encuestados es del 31% en “seguridad en sus fondos”, 25% buenas tasas de interés, 18% excelente servicio, 11% calidad en sus productos, 9% cobertura y 6% buena infraestructura.

- 4) **Imagine que COAC “La Merced” cumple con todas las características señaladas en la pregunta anterior; ¿Le interesaría ser socio de la Institución?**

Tabla 4

RESPUESTAS	SOCIOS/CLIENTES	%	% ACUMULADO
SI	65	65%	65%
NO	35	35%	100%
TOTAL	100	100%	

Gráfico 4

Interpretación:

A 65 personas encuestadas SI les gustaría ser socios de la Cooperativa, 35 de ellos responden negativamente pues son clientes que se sienten fieles a la Institución con quien trabajan actualmente.

- 5) ¿Le interesaría que algún Agente de negocios le visite a Usted para brindarle mayor información acerca de los productos/servicios de COAC “La Merced” Ltda.?

Tabla 5

RESPUESTAS	SOCIOS/CLIENTES	%	% ACUMULADO
SI	62	62%	62%
NO	38	38%	100%
TOTAL	100	100%	

Gráfico 5

Interpretación:

Un total del 62%, están interesados con la visita de algún Agente de Negocios de la Cooperativa, el 38% no está interesado en que le oferten servicio alguno.

6) **¿Tiene Usted familiares que le envíen remesas del extranjero?**

Tabla 6

RESPUESTAS	SOCIOS/CLIENTES	%	% ACUMULADO
SI	62	62%	62%
NO	38	38%	100%
TOTAL	100	100%	

Gráfico 6

Interpretación:

Del total de encuestados el 62% tienen algún familiar que les envía remesas del extranjero frente a un 38% que responden No.

- 7) De los siguientes factores, como estrategias de Marketing ¿Marque con una “X” lo que debería aplicar para que las Cooperativas incremente sus clientes?

Tabla 7

ESTRATEGIAS	SOCIOS/CLIENTES	%	% ACUMULADO
Publicidad	30	30%	30%
Calidad en el servicio	20	20%	50%
Ofertas y promociones	18	18%	68%
Tasas competitivas	32	32%	100%
TOTAL	100	100%	

Gráfico 7

Interpretación:

De acuerdo a los encuestados, como mejor estrategia de mercadeo opinan: 32% que las tasas deben ser competitivas, 30% publicidad, 20% calidad en el servicio, y 18% ofertas y promociones, todas las alternativas denotan su importancia ante las personas que fueron encuestadas.

8) ¿Por qué medios de comunicación se informa con mayor frecuencia?

Tabla 8

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	SOCIOS/CLIENTES	%	% ACUMULADO
Prensa	17	17%	17%
Radio	30	30%	47%
Televisión	36	36%	83%
Mallas publicitarias	17	17%	100%
TOTAL	100	100%	

Gráfico 8

Interpretación:

El medio informativo más utilizados por los encuestados es la televisión con un 38%, seguido de radio con un 28%, prensa (diario) 18% y por ultimo las mallas publicitarias 16%.

Anexo 3

MODELO DE LA ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DE COAC "LA MERCED" LTDA. EN LA CIUDAD DE CUENCA

Estimado Sr(a) Srta

La presente encuesta tiene como objetivo analizar la satisfacción laboral del cliente interno del a COAC "La Merced" Ltda., razón por la cual solicitamos su apoyo con respuestas sincera al siguiente cuestionario:

Satisfacción con la Empresa

1) ¿Se siente orgulloso de formar parte de la COAC "La Merced" Ltda.?

SI _____ NO _____

Puesto de trabajo

2) Califique los siguientes aspectos referentes a su puesto de trabajo

SI A VECES NO

Esta siempre limpio y ordenado

Tiene suficiente luz

Su puesto (lugar físico) de trabajo es cómodo

Su ordenador funciona con normalidad

Creatividad e Iniciativa

3) ¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

SI _____ NO _____

4) ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones o sugerencia en la toma de decisiones importantes?

SI _____ NO _____

Compañeros de trabajo

5) ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo entre los trabajadores?

SI _____ NO _____

6) ¿Cómo considera Ud. la relación actual con sus compañeros?

Buena Regular Mala

Jefes y Superiores

7) ¿Sus superiores lo tratan con amabilidad y respeto?

SI _____ NO _____

8) ¿Trabaja siempre en equipo con su jefe?

SI _____ NO _____

Remuneración:

9) ¿Cree que la remuneración recibida por cumplimiento de sus funciones y objetivos es justa?

SI _____ NO _____

Reconocimiento:

10) ¿Cree que a largo o mediano plazo Usted tendrá una posibilidad de ascenso?

SI _____ NO _____

Formación y desarrollo:

11) ¿La empresa continuamente lo está capacitando para mejorar su eficiencia en su trabajo?

SI _____ NO _____

Recomendaciones:

12) ¿Qué recomendaciones tendría usted para que la empresa trabaje con índices de calidad en los productos y servicios que oferta?

Tabulación de “Encuestas para medir la satisfacción del cliente interno”

- 1) ¿Se siente orgulloso de formar parte de la COAC “La Merced” Ltda.?

Tabla 1

OPCIÓN	EMPLEADOS	%	%ACUMULADO
	60	86%	86
	10	14%	100%
TOTAL	70	100%	

Grafico 1



Interpretación:

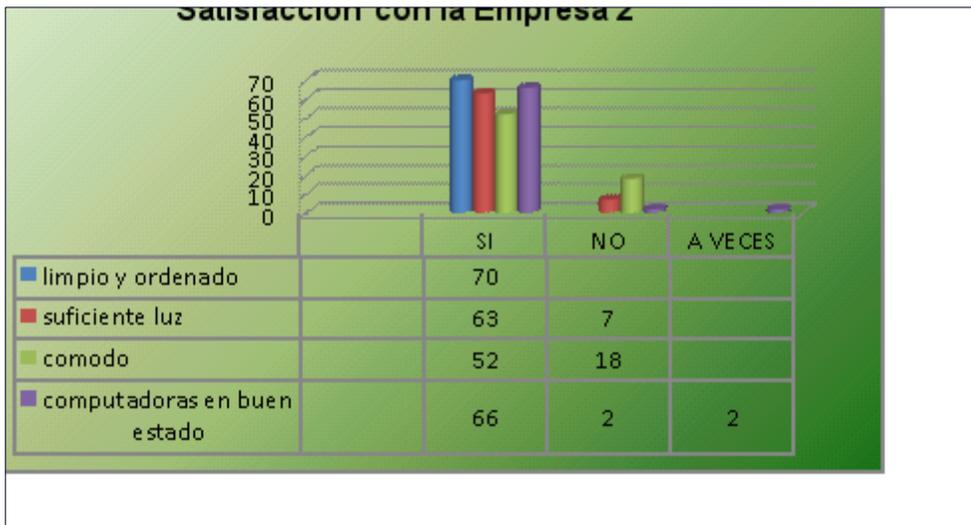
El 86% de los empleados están orgullosos de formar parte de la Institución, el 14% restante es decir 10 de los empleados encuestados no se encuentra conforme, algunos factores como salario, horarios, cargas de trabajo puede ser el motivo para q este pequeño grupo se sienta inconforme

2) **Califique los siguientes aspectos referentes a su puesto de trabajo**

Tabla 2

ASPECTO	SI	NO	A VECES
limpio y ordenado	70		
suficiente luz	63	7	
comodo	52	18	
computadoras en buen estado	66	2	2

Grafico 2



Interpretación:

- El total de empleados manifiesta que su puesto esta siempre limpio y ordenado
- Pocos empleados trabajan en lugares con poca luz y quisieran cambiar de ambiente.
- El 75% de los empleados se sienten cómodos en su espacio físico, se tendría que tomar las medidas necesarias por el porcentaje restante de empleados que no están a gusto.

- Con respecto a los equipos de computación algunos empleados en especial los “cajeros” manifiestan que sus equipos están viejos y obsoletos.

3) ¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

RESPUESTAS	EMPLEADOS	%	% ACUMULADO
SI	12	17%	17%
NO	58	83%	100%
TOTAL	70	100%	

Tabla 3

Grafico 3

Interpretación

La mayoría de empleados es decir el 83% no tienen autonomía pues como en toda Cooperativa o Institución, cada departamento y Agencias tienen su respectivo jefe de quien se acata toda orden y disposición; damos por entendido que el 17% se trate de jefes de agencia o jefes departamentales.

- 4) **¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones o sugerencia en la toma de decisiones importantes?**

Tabla 4

RESPUESTAS	EMPLEADOS	%	% ACUMULADO
SI	22	31%	31%
NO	48	69%	100%
TOTAL	70	100%	

Grafico 4

Interpretación:

La mayoría de los empleados indica que sus opiniones no son tomadas en cuenta al momento de la toma de decisiones importantes por lo general los rangos más bajos se sienten excluidos en este sentido. La empresa a través de reuniones generales o utilizando métodos de encuestas debe hacer sentir a todos y cada uno de quienes conforman la organización que son importantes.

5) ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo entre los trabajadores?

Tabla 5

RESPUESTAS	EMPLEADOS	%	% ACUMULADO
SI	46	66%	66%
NO	24	34%	100%
TOTAL	70	100%	

Grafico 5

Interpretación:

El 66% de los empleados cree que la Cooperativa fomenta el compañerismo y cree que se hace el mejor esfuerzo, últimamente se han realizado convivencias y un paseo anual para reforzar los lazos de amistad entre todos los compañeros, no obstante el porcentaje restante de empleados cree que los conflictos entre compañeros se crea por la rivalidad y competencia que se genera entre agencias.

6) ¿Cómo considera Ud. la relación actual con sus compañeros?

Tabla 6

RESPUESTAS	EMPLEADOS	%	% ACUMULADO
Buena	48	69%	69%
Regular	12	17%	86%
Mala	10	14%	100%
TOTAL	70	100,00%	

Grafico 6

Interpretación:

El 69% de empleados que es mayoría contesta que mantiene una buena relación con los compañeros, el 17% y 14% califican de regular y mala respectivamente.

7) ¿Sus superiores lo tratan con amabilidad y respeto?

Tabla 7

RESPUESTAS	EMPLEADOS	%	% ACUMULADO
SI	66	94%	94%
NO	4	6%	100%
TOTAL	70	100%	

Grafico 7

Interpretación

El 96% de empleados, casi la totalidad, manifiesta que sus superiores los tratan con respeto el 6% es decir 4 de los empleados encuestados esta insatisfecho con el trato de sus superiores.

8) ¿Trabaja siempre en equipo con su jefe?

Tabla 8

RESPUESTAS	EMPLEADOS	%	% ACUMULADO
SI	68	97%	97%
NO	2	3%	100%
TOTAL	70	100%	

Grafico 8

Interpretación:

Del total de empleados, 68 de ellos responde que sí trabaja en equipo, dos de ellos indican que no, aquí en este mínimo porcentaje puede influir el hecho de que recientemente hubo rotación de personal entre Agencias y se están acoplando al nuevo equipo.

- 9) **¿Cree que la remuneración recibida por cumplimiento de sus funciones y objetivos es justa?**

Tabla 9

RESPUESTAS	EMPLEADOS	%	% ACUMULADO
SI	44	63%	63%
NO	26	37%	100%
TOTAL	70	100%	

Grafico 9

Interpretación:

El 63% de los empleados que es más de la mitad, están satisfechos con su remuneración, sin embargo una cantidad considerable es decir un 37%, opina que su remuneración no está acorde a las funciones que realizan.

10) **¿Cree que a largo o mediano plazo Usted tendrá una posibilidad de ascenso?**

Tabla 10

RESPUESTAS	EMPLEADOS	%	% ACUMULADO
SI	52	74%	74%
NO	18	26%	100%
TOTAL	70	100%	

Grafico 10

Interpretación:

La mayoría de empleados confían en sus capacidades y por ello confían que sus superiores los consideren para un ascenso, el 26% de los encuestados no esperan por un ascenso.

11) ¿La empresa continuamente lo está capacitando para mejorar su eficiencia en su trabajo?

Tabla 11

RESPUESTAS	EMPLEADOS	%	% ACUMULADO
SI	51	73%	73%
NO	9	27%	100%
TOTAL	70	100%	

Grafico 11

Interpretación:

51 empleados contestan que la Cooperativa si los está capacitando constantemente, 9 de ellos señalan que no, se debería tomar en cuenta si alguna área en especial de la Institución no cree ser tomada en cuenta.

12) ¿Qué sugerencia daría usted a la COAC “La Merced” Ltda. para mejorar los servicios que brinda?

Tabla 11

RECOMENDACIÓN	EMPLEADOS	%	% ACUMULADO
Actualmente todo está bien	10	14%	14%
No contesta	11	16%	30%
Crear un manual de funciones	2	3%	33%
Mejor retribución salarial	19	27%	60%
Evitar rotación del personal en las agencias	5	7%	67%
Mejorar el paquete de beneficios	13	18%	85%
Mayor capacitación por funciones	4	6%	91%
Respetar los sectores de comercialización	6	9%	100%
TOTAL	70	100%	

Grafico 11

ANEXO 3

Infraestructura



No hay parqueadero



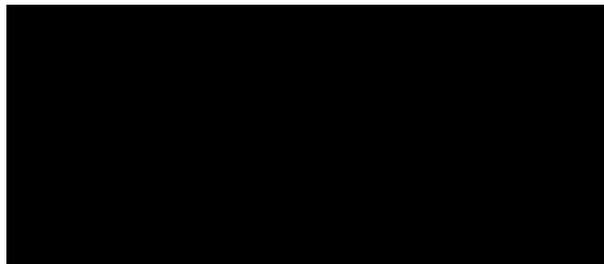
ANEXO 4

Imagen del cliente Interno



ANEXO 5

Tablas de Incentivos por Cumplimiento de Metas para los Empleados de COAC “La Merced” Ltda.



ANEXO 6

Tabla de puntaje y premios económicos para los empleados de COAC “La Merced” Ltda. Promoción Referidos

REFERIDOS CUENTA DE AHORROS

NUMERO SOCIOS	PUNTOS
20 - 35	10
36 - 50	20
50 en adelante	50

REFERIDOS POLIZAS

MONTO	BONO
10.000 - 20.000	20
20.001 - 50.000	30
50.001 En adelante	50

REFERIDOS CREDITOS

MONTO	PUNTOS
5.000 - 10.000	20
10.001 - 15.000	30
15.001 - 20.000	40
20.001 - 50.000	50

REFERIDOS OTROS

NUMERO SOCIOS	PUNTOS
10 a 25	5
26 a 35	10
36 a 50	15
50 en adelante	20

TABLA DE INCENTIVOS

PUNTAJE	BONO
10 a 30	\$20
31 a 50	\$40
51 a 70	\$80
71 a 100	\$100
101 en adelante	\$160

Políticas generales de incentivos:

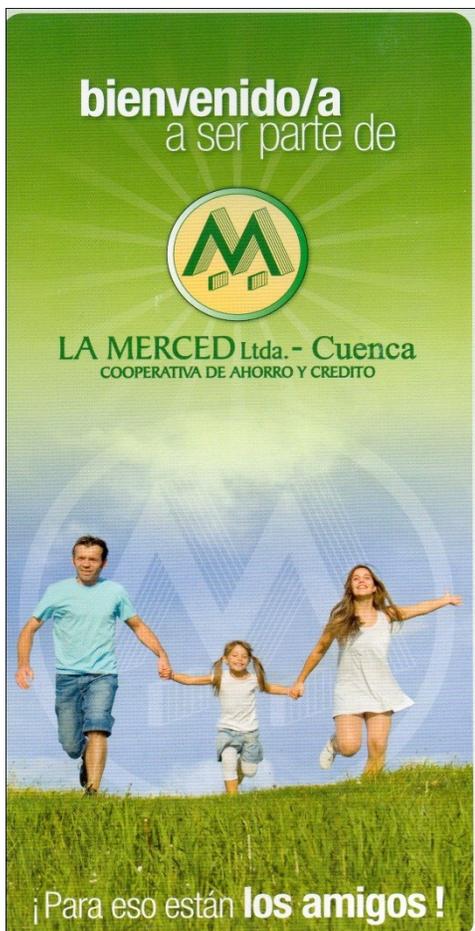
No participa el personal que labora dentro de la misma área.

El puntaje acumulativo es mensual, no se tomaran en cuenta los puntajes para el siguiente o los siguientes meses.

Los bonos serán acreditados junto al rol mensual de pagos.

ANEXO 7

Publicidad kits bienvenida



LA MERCED Ltda. - Cuenca
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

Oficinas en:

CUENCA
Mariscal La Mar 10-82 y General Torres
Mariscal La Mar y Hno. Miguel
Carlos Vintimilla y Luis Bravo - Feria Libre
Av. de las Américas, junto a Coralcentro - Sur
Avenida Hurtado de Mendoza e Ingapirca
Av. Jose Peralta y 12 de Abril Edificio Amancay

CUMBE
Av. 24 de Mayo, diagonal a la Iglesia

AZOGUES
Sucre y Rivera (esq.)

CHECA
Parque Central, Edificio Torres

EL TAMBO (Cañar)
Panamericana Norte y Dositeo González

GIRÓN
García Moreno y Sandes

GUALACEO
Av. Jaime Roldós y 9 de Octubre

LOJA
José Antonio Eguiguren 11-13 y Olmedo

MACAS
10 de Agosto entre 9 de Octubre y Don Bosco

SAN FERNANDO (Azuay)
Sucre y 10 de Agosto (esq.)

SUCUA
Domingo Comín y Kiruba, esq

GUALAQUIZA
Eloy Alfaro y Gonzalo Pesantez

MoneyGram 

Call Center en Ecuador 1-700-800-900
www.easypagos.com

#07187/ANEXO 09# 111323

una familia que crece día a día

La Merced es una Cooperativa de Ahorro y Crédito sólida, confiable, solvente y segura, que logra la fidelidad de sus socios, a través de la entrega de productos y servicios financieros de calidad.



VALORES DE LA COOPERATIVA

- **Ayuda mutua:** para la solución de problemas comunes.
- **Esfuerzo propio:** motivación, con el fin de alcanzar metas previstas.
- **Responsabilidad:** nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para la consecución de metas.

• **Democracia:** toma de decisiones colectivas (asamblea de socios) en torno a la gestión de la Cooperativa.

• **Igualdad:** todos los socios tienen similares deberes y derechos.

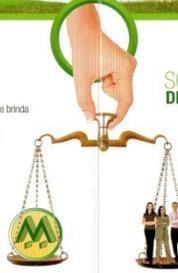
• **Equidad:** justa distribución de los excedentes entre los miembros de la Cooperativa.

• **Solidaridad:** apoyar, cooperar en la solución de problemas de los socios, la familia y la comunidad.

También promueve los valores como la **honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.**

SON DERECHOS DE LOS SOCIOS

- Utilizar los servicios financieros y complementarios que brinda la Cooperativa.
- Elegir y ser elegido como Representante a la Asamblea General y a las dignidades de los Consejos de Administración y Vigilancia.
- Participar de los excedentes del ejercicio económico anual cuando los hubiere.
- Solicitar la información necesaria sobre la marcha económica y administrativa de la Cooperativa.
- Presentar al Consejo de Administración proyectos o iniciativas que coadyuven a la mejora de los servicios o administración de la Cooperativa.
- Apelar ante la Asamblea General de Representantes, cuando hubiese sido excluido o expulsado por el Consejo de Administración.



SON DEBERES DE LOS SOCIOS

- Cumplir las normas legales que rigen la Cooperativa, el Estatuto y las normas internas que dicte la Cooperativa.
- Cumplir, oportunamente, las obligaciones contraídas con la Cooperativa.
- Desempeñar, fielmente, los cargos para los cuales hayan sido nombrados.
- Asistir a los actos y reuniones a los cuales sean convocados.
- Suscribir y pagar el número de certificados de aportación que determine el Consejo de Administración.
- Cumplir con las resoluciones que dicte la asamblea general y los organismos directivos de la Cooperativa.



BENEFICIOS ADICIONALES

Pensando en la seguridad de su familia, la **Cooperativa "La Merced"** ha desarrollado un seguro apropiado para cada uno de sus productos:

- Seguro de Vida Gratuito.
- Seguro de Desgravamen.
- Fondo Mortuario Gratuito.
- Saltes de Velaciones.

APOYAMOS TUS SUEÑOS Y EMPRENDIMIENTOS

CUENTAS DE AHORRO

El crecimiento de tus ahorros está asegurado porque cuenta con las mejores tasas del mercado.

Ábrela con tan solo:

- Copia de la cédula.
- Copia del certificado de votación.
- Copia de la planilla de agua, luz o teléfono.
- Depósito inicial de 15 dólares.

AHORRO PROGRAMADO

El ahorro programado es un producto especial que te permite obtener rentabilidad en ahorro continuo, con un aporte mensual desde 20 dólares, a un plazo mínimo de seis meses. De esta manera nuestros socios pueden hacer realidad sus sueños y alcanzar sus metas.

CERTIFICADOS DE DEPOSITO A PLAZO FIJO

Planifica con La Merced tu mejor inversión desde 500 dólares y a partir de los 30 días. Contamos con las mejores tasas de interés a plazo fijo. Obtén la mejor rentabilidad del mercado.

CREDITO CONFIANZA

Se otorga a los socios que han tenido una excelente calificación y comportamiento de pago durante todos los créditos efectuados en la Entidad. Se concede en 48 horas. El monto que se otorga es similar al crédito inmediato anterior o se puede ofrecer un incremento máximo del 25% sobre el monto anterior, ajustándose a las políticas de la cooperativa y el reglamento de crédito. Está destinado a personas naturales para todos los productos (consumo, microcrédito y vivienda) Este crédito es calificado como tal por la Unidad de Riesgos.

CREDITO COMERCIAL O DE NEGOCIOS

Los créditos comerciales o de negocios se otorgan a personas que registren ventas anuales, iguales o superiores, a 100.000 dólares y cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas; de igual forma, a personas naturales que ejercen su profesión de manera independiente y que estén obligados a llevar contabilidad. La finalidad de este tipo de crédito es financiar actividades productivas.

MICROCREDITOS

Los microcréditos se conceden a socios que trabajan por cuenta propia. La finalidad de este tipo de crédito es financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o venta de servicios, cuya fuente de pago sean provenientes de sus propias actividades.



Anexo 8

Agencia MATRIZ

Dirección: Mariscal La Mar 10-82 y General Torres



AGENCIA EL ARENAL

Dirección: Carlos Vintimilla y Luis Bravo



AGENCIA AMERICAS

Dirección: Av Americas (Junto a Coralcentro)



AG NUEVE DE OCTUBRE

Dirección: Mariano Cueva 10-34 y Gran Colombia



AG EL ESTADIO

Dirección: José Peralta 1-124 y Av. 12 de Abril



AGENCIA TOTORACOCHA

Dirección: Av. Hurtado de Mendoza e Ingapírca



AGENCIA CHECA

Dirección: Parque Central Edificio Torres.



ANEXO 9

Proformas



PROFORMA SERIGRAFIA

CANTIDAD	DESCRIPCION	TOTAL
250	GORRAS	1125
250	CAMISETAS	1125
TOTAL		2250

.....

ALEX SEGARRA

GERENTE PROPIETARIO



Tapicarpas

PROFORMA#: N° 005091

Principal - **AMBATO**: Panamá y Uruguay Telf: 03 2852162
Sucursal #1- **CUENCA**: Gf. Ramirez Oñatas y Tunahuayo Telfs: 2852025 / 2850951
Sucursal #2- **QUAYAGUIL**: Cda. Veraza Norte y Av. Guillermo Pareja (manzana 20 solar 201) Telf. 04 2269026

EMPRESA: COOPERATIVA "LA MERCED"

REPRESENTANTE:

DIRECCION: LA MAR Y GENERAL TORRES

TELF./FAX:

OBSERVACIONES

CANT.	DESCRIPCION	P.UNITARIO	P.VENTA
23	BANNER PUBLICITARIO	30.00	30.00
		SUB/TOTAL	
		%	
		TOTAL	690.00



Av. Loja y 12 de Abril
Telf: 2818636
095552034
099949540

Impresiones A3: FULL COLOR

Papel Couche 150 gramos: 1,20

Papel Couche 250 gramos: 1.40

Pasado la cantidad de treinta impresiones el precio rebaja en \$ 10 centavos de dólar por cada hoja es decir:

Papel Couche 150 gramos: 1,10

Papel Couche 250 gramos: 1,30

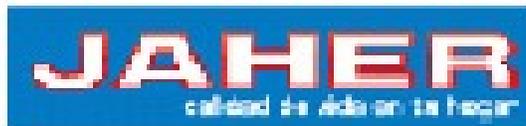
La impresión de COPIFULL es realizada en LASER full color

Estos precios no incluyen IVA

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above the printed name.

DAVID CARRASCO VELEZ

AREA DIGITAL



№ Factura: **PROFORMA**
Fecha:

Asesor: Jose A. Calle

[Empty box for stamp or signature]

Código Cliente: **Gabriela Auquilla** Otros ... Importe Total

CÓDIGO	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	IMPUESTOS	DTO.	IMPORTE
	olla arrocera Oster	5	45.00			225.00
	plancha vapor Oster	5	35.00			175.00
	Licuadaora Oster	5	85.00			425.00
	Minicomponente Sony Genezi	5	350.00			1750.00
	Televisor LG 24"	5	500.00			2500.00
	DVD LG usb	5	85.00			425.00
	Microondas LG	5	100.00			500.00
TOTAL						\$6.000

Forma de Pago: **CONTADO**

BIBLIOGRAFIA

- Díaz de santos J. LA ESTRATEGIA BASICA DEL MARKETING, Madrid: Mc Graw-Hill.
- Lambin JJ. MARKETING ESTRATEGICO. Madris: McGraw Hill, 2004.
- Peel M. CULTURA DE SERVICIOS Y CALIDAD PERCIBIDA, Marketing y ventas 2009
- Santesmassen M. MARKETING: CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS. Madrid Mc Graw Hiull 2009.
- Lambin, Jena Jacques. MARKETING ESTRATEGICO. Madris: MaGraw Hill.
- Braidot, P. NEstor MARKETING TOTAL. Buenos Aires: Macchi 1999
- Majaro, Simon LA ESCENCIA DE LA MERCADOTECNIA, Mexico Prentice 1999
- Martin, Davila y Miguel, MARKETING FUNDAMENTAL, Madrid McGraw Hill 2000
- Cobra M y Awsarg (2001) Marketing de servicios. Santa fe de Bogotá Editorial Mc Graw Hill

Linkografía

- www.waldweb.com.ar
- www.mekate.com/tipicos-planestrategicomkt.html
- www.monografias.com
- www.gerstiopolis
- www.estrategiamagazine.com.ar/ediciones/edicion0054/marketing.asp
- www.usma.ac.pa/continuada/ppt7

- www.sobrepapel.com/marketing.htmlarriba
- www.aam-ar-com
- www.wordreference.com
- www.mekate.com/topicos-planestrategicomkt.html
- www.todomba.com/displayarticle278.html