

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**“PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
EMPRESARIAL”**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO  
LTDA”.**

Elaborado por:

**CESAR VICENTE BOHORQUEZ P.  
cevice19@hotmail.es**

**DIRECTOR:**

**MSc. LUIS EDUARDO LEON ORELLANA  
luis.leon@epn.edu.ec**

**2012**

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Escuela Politécnica Nacional por abrir sus puertas al conocimiento y hacer de sus valores su brújula existencial.*

*Al personal Docente que cumpliendo con su llamado, conducen a las nuevas generaciones al encuentro con el triunfo, el bien y la verdad.*

*A mi Director de Tesis por su orientación, enseñanzas, paciencia y amistad.*

*A Ximena y a mi familia que estuvieron siempre dándome una palabra de aliento y motivándome para ver hoy cumplido un anhelo más en mi vida.*

*A todos ellos mi eterno agradecimiento.*

**César**

## DEDICATORIA

*A Dios por ser mi Padre, porque me ha enseñado el amor, a perdonar y a olvidar a quien me ofendió, gracias por permitir que en mi corazón nazca una luz de esperanza y alegría que me permite ofrecer mi vida para colaborar en su creación.*

*A mis Padres por su incansable apoyo, paciencia y amor.*

*A mi Sarita quien en este largo camino se adelanto pero que siempre está junto a mí, gracias por enseñarme a ser antes que un profesional una buena persona.*

*A Ximena por todos los momentos compartidos y por todo su Amor.*

*A mi hija Martina, que me enseñó el significado de la vida,*

*A todos ellos va dedicado este trabajo.*

**César**

## DECLARACIÓN

Yo, César Vicente Bohórquez Paspuel, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

**César Vicente Bohórquez Paspuel**

## CERTIFICACIÓN

Certifico que le presente trabajo fue desarrollado por César Vicente Bohórquez Paspuel, bajo mi supervisión.

---

MSc. Luis Eduardo León Orellana  
**DIRECTOR DEL PROYECTO**

## INDICE

<b>CARATULA .....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iii</b>
<b>DECLARACIÓN.....</b>	<b>iv</b>
<b>CERTIFICACIÓN .....</b>	<b>v</b>
<b>INDICE .....</b>	<b>vi</b>
<b>INDICE DE GRAFICOS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>INDICE DE CUADROS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>INDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>xv</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>xvi</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. TEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
<b>1.3. OBJETIVOS.....</b>	<b>2</b>
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	2
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>3</b>
1.4.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	3
<b>1.5. HIPÓTESIS DE TRABAJO .....</b>	<b>4</b>
1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL .....	4
<b>1.6. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>5</b>

<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. DEFINICIÓN DE MERCADOTECNICA .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. PROCESO DE MERCADOTECNICA.....</b>	<b>5</b>
2.2.1. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADOTECNIA.....	5
2.2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	6
2.2.3. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA:.....	6
2.2.4. SELECCIÓN DE TÁCTICAS DE MERCADOTECNIA .....	7
2.2.5. APLICACIÓN .....	9
2.2.6. CONTROL.....	9
<b>2.3. MEZCLA DE MERCADOTECNICA .....</b>	<b>10</b>
2.3.1. VARIABLES DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA .....	11
<b>2.4. PLAN DE MERCADOTECNICA .....</b>	<b>13</b>
2.4.1. PROPÓSITOS DEL PLAN DE MERCADOTECNIA.....	13
<b>2.5. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA .....</b>	<b>14</b>
2.5.1. ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA.....	14
<b>2.6. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>15</b>
2.6.1. UTILIDAD DE LA SEGMENTACIÓN .....	16
2.6.2. REQUISITOS DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO.....	17
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>19</b>
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ENTORNO NACIONAL E INTERNACIONAL</b>	<b>19</b>
<b>3.1. ANALISIS EXTERNO.....</b>	<b>19</b>
3.1.1. MACRO AMBIENTE .....	19
3.1.1.1. Factor Económico .....	21
3.1.1.1.1. <i>Inflación</i> .....	21
3.1.1.1.2. <i>Tasas de Interés</i> .....	22
3.1.1.1.3. <i>Producto Interno Bruto</i> .....	22
3.1.1.1.4. <i>Remesas de migrantes:</i> .....	23

3.1.1.2.	Factor Político .....	24
3.1.1.3.	Factor Demográfico.....	26
3.1.1.4.	Factor Social y cultural.....	28
3.1.1.5.	Factor Tecnológico.....	30
3.1.1.6.	Factor legal .....	31
3.1.2.	MICROAMBIENTE .....	32
3.1.2.1.	Clientes .....	32
3.1.2.2.	Proveedores.....	33
3.1.2.3.	Competidores.....	35
3.1.2.3.1.	<i>Barreras de entrada</i> .....	36
3.1.2.3.2.	<i>Productos sustitutos</i> .....	38
3.1.2.4.	Identificación de Oportunidades y Amenazas .....	39
<b>3.2.</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>40</b>
3.2.1.	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	41
➤	Planificación Estratégica .....	42
➤	Organización.....	42
3.2.2.	CAPACIDAD TECNOLÓGICA .....	43
3.2.3.	CAPACIDAD FINANCIERA Y OPERATIVA.....	43
3.2.4.	CAPACIDAD EN RECURSOS HUMANOS.....	46
3.2.5.	CAPACIDAD ORGANIZACIONAL.....	46
3.2.6.	CAPACIDAD COMPETITIVA.....	48
3.2.6.1.	Producto.....	48
3.2.7.	IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	51
<b>3.3.</b>	<b>EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS .....</b>	<b>52</b>
3.3.1.	APLICACIÓN MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	



3.3.2.	APLICACIÓN MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	
	54	
3.3.3.	MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA.....	55
3.3.4.	MATRIZ DE IMPACTO INTERNA.....	55
<b>3.4.</b>	<b>MATRIZ FODA .....</b>	<b>56</b>
<b>CAPITULO IV .....</b>		<b>58</b>
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>		<b>58</b>
<b>4.1.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA OFERTA.....</b>	<b>58</b>
4.1.1.	OFERTA ACTUAL .....	58
<b>4.2.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....</b>	<b>59</b>
4.2.1.	DEMANDA ACTUAL .....	59
<b>4.3.</b>	<b>METODOLOGÍA DE CÁLCULO PARA LA INVESTIGACIÓN DE</b>	
	<b>MERCADO.....</b>	<b>61</b>
<b>4.4.</b>	<b>ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION ....</b>	<b>65</b>
<b>CAPITULO V.....</b>		<b>73</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....</b>		<b>73</b>
<b>5.1.</b>	<b>FILOSOFÍA CORPORATIVA.....</b>	<b>73</b>
5.1.1.	IDENTIDAD EMPRESARIAL Y VALORES .....	73
5.1.2.	PRINCIPIOS.....	74
5.1.3.	ANALISIS COMPETITIVO.....	77
5.1.4.	DIMENSIONES ESTRATEGICAS.....	77
5.1.4.1.	CUADRO DE CUATIFICACION DE DIMENSIONES	
	ESTRATEGICAS .....	78
5.1.4.2.	COMPETIDORES .....	79
5.1.4.3.	CONSUMIDORES.....	79
5.1.4.4.	PRINCIPAL COMPETIDOR .....	80
5.1.4.5.	SITUACION ACTUAL COOPERATIVA SAN ANTONIO .....	80

5.1.5.	DEFINICION DE POSICION.....	81
5.1.6.	DEFINICION DE DISCIPLINA DE VALOR PARA EL NEGOCIO .....	82
5.1.7.	DEFINICION DE VALOR.....	84
5.1.8.	MISION.....	86
5.1.9.	VISIÓN .....	86
<b>5.2.</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>87</b>
5.2.1.	OBJETIVO DE CAPTACIONES .....	88
5.2.2.	OBJETIVO DE COLOCACIONES .....	88
5.2.3.	OBJETIVO DE MARKETING.....	88
5.2.4.	OBJETIVO DE TALENTO HUMANO.....	88
<b>5.3.</b>	<b>SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....</b>	<b>88</b>
<b>5.4.</b>	<b>MERCADO OBJETIVO.....</b>	<b>89</b>
<b>5.5.</b>	<b>MEZCLA DE MERCADOTECNICA PARA LA COOPERATIVA “SAN ANTONIO” LDTA. ....</b>	<b>89</b>
5.5.1.	PRODUCTO .....	89
5.5.2.	PRECIO.....	92
5.5.3.	PLAZA.....	93
5.5.4.	PROMOCIÓN .....	93
5.5.4.1.	Acciones estratégicas de comunicación .....	94
5.5.4.2.	Medios Publicitarios.....	95
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>.....</b>	<b>96</b>
<b>ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.....</b>	<b>.....</b>	<b>96</b>
<b>6.1.</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO .....</b>	<b>96</b>
6.1.1.	INGRESOS .....	96
6.1.2.	EGRESOS.....	96
6.1.2.1.	Intereses Pagados-Causados.....	96
6.1.2.2.	Costos de Operación .....	96

6.1.2.3.	Gastos Administrativos y de Ventas.....	97
6.1.3.	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS .....	98
6.1.3.1.	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	98
6.1.3.2.	Balance General .....	98
6.1.4.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	98
6.1.4.1.	Valor Actual Neto .....	99
6.1.4.2.	Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	102
6.1.4.3.	Relación Costo Beneficio .....	103
<b>CAPITULO VII</b>	<b>.....</b>	<b>104</b>
<b>PLAN DE ACCION</b>	<b>.....</b>	<b>104</b>
<b>7.1. OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>.....</b>	<b>104</b>
7.1.1.	OBJETIVO 1 - CAPTACIONES .....	106
7.1.1.1.	Plan De Acción – Objetivo 1 – Estrategia 1.....	107
7.1.1.2.	Plan De Acción – Objetivo 1 – Estrategia 2.....	108
7.1.1.3.	Plan De Acción – Objetivo 1 – Estrategia 3.....	109
7.1.2.	OBJETIVO 2 - COLOCACIONES .....	110
7.1.2.1.	Plan De Acción - Objetivo 2– Estrategia 1 .....	111
7.1.2.2.	Plan De Acción - Objetivo 2– Estrategia 2 .....	112
7.1.2.3.	Plan De Acción - Objetivo 2– Estrategia 3 .....	113
7.1.2.4.	Plan De Acción - Objetivo 2– Estrategia 4 .....	114
7.1.2.5.	Plan De Acción - Objetivo 2– Estrategia 5 .....	115
7.1.3.	OBJETIVO 3 - MARKETING .....	116
7.1.3.1.	Plan De Acción - Objetivo 3 – Estrategia 1 .....	117
7.1.3.2.	Plan De Acción - Objetivo 3 – Estrategia 2 .....	118
7.1.3.3.	Plan De Acción - Objetivo 3 – Estrategia 3 .....	119
7.1.3.4.	Plan De Acción - Objetivo 3 – Estrategia 4 .....	120
7.1.3.5.	Plan De Acción - Objetivo 3 – Estrategia 5 .....	121

7.1.4. OBJETIVO 4 – TALENTO HUMANO .....	122
7.1.4.1. Plan De Acción – Objetivo 4 – Estrategia 1.....	123
7.1.4.2. Plan De Acción – Objetivo 4 – Estrategia 2.....	124
7.1.4.3. Plan De Acción – Objetivo 4 – Estrategia 3.....	125
7.1.4.4. Plan De Acción – Objetivo 4 – Estrategia 4.....	126
7.1.4.5. Plan De Acción – Objetivo 4 – Estrategia 5.....	127
<b>CAPITULO VIII.....</b>	<b>128</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>128</b>
<b>8.1. CONCLUSIONES.....</b>	<b>128</b>
<b>8.2. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>130</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>132</b>

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1. EVOLUCION DE LA INFLACION ECUADOR.....	21
GRAFICO 2. POBLACION CANTON IBARRA POR PARROQUIAS.....	27
GRAFICO 3. POBLACION PARROQUIA SAN ANTONIO.....	27
GRAFICO 4. DESEMPLEO.....	29
GRAFICO 5. SUBEMPLEO.....	29
GRAFICO 6. SOCIOS DE LA COOPERATIVA SAN ANTONIO.....	33
GRAFICO 7. INDICADORES FINANCIEROS COOPERATIVA SAN ANTONIO.....	44
GRAFICO 8. INFORMACION FINANCIERA INDIVIDUAL COOPERATIVA SAN ANTONIO.....	45
GRAFICO 9. NECESIDADES FINANCIERAS.....	65
GRAFICO 10. SATISFACCION DEL SISTEMA FINANCIERO DE NECESIDADES.....	66
GRAFICO 11. PREFERENCIAS DE ELECCION DE UNA ENTIDAD FINANCIERA.....	67
GRAFICO 12. SOLICITU DE CREDITOS EN EL ULTIMO AÑO.....	68
GRAFICO 13. DIFICULTADES PARA ACCEDER A UN CREDITO.....	69
GRAFICO 14. PREFERENCIAS DE SERVICIO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS.....	70
GRAFICO 15. CAPACIDAD DE AHORRO MENSUAL.....	71
GRAFICO 16. CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA.....	72
GRAFICO 17. MAPA DE COMPETIDORES.....	79
GRAFICO 18. MAPA DE CONSUMIDORES.....	79
GRAFICO 19. MAPA DE PRINCIPAL COMPETIDOR.....	80
GRAFICO 20. MAPA DE SITUACION ACTUAL DE LA COOPERATIVA SAN ANTONIO.....	80
GRAFICO 21. VALOR ACTUAL NETO - VAN.....	101

## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1.	INFLACION MENSUAL.....	21
CUADRO 2.	POBLACION DEL CANTON IBARRA, SEGÚN PARROQUIAS.....	26
CUADRO 3.	SOCIOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN ANTONIO.....	33
CUADRO 4.	PROVEEDORES.....	34
CUADRO 5.	COMPARACION CON LA COMPETENCIA.....	36
CUADRO 6.	BASE DE DATOS DE LOS FACTORES EXTERNOS.....	39
CUADRO 7.	PROCESOS Y SUBPROCESOS DE LA INSTITUCION.....	47
CUADRO 8.	PRODUCTOS DE CAPTACIONES.....	49
CUADRO 9.	PRODUCTOS DE COLOCACIONES.....	49
CUADRO 10.	SERVICIOS QUE BRINDA LA COOPERATIVA SAN ANTONIO.....	50
CUADRO 11.	BASE DE DATOS DE LOS FACTORES INTERNOS.....	51
CUADRO 12.	ANALISIS EXTERNO: EVALUACION DE OPORTUNIDADES.....	52
CUADRO 13.	ANALISIS EXTERNO: EVALUACION DE AMENAZAS.....	53
CUADRO 14.	ANALISIS INTERNO: EVALUACION DE FORTALEZAS.....	54
CUADRO 15.	ANALISIS INTERNO: EVALUACION DE DEBILIDADES.....	54
CUADRO 16.	MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO.....	55
CUADRO 17.	MATRIZ DE IMPACTO INTERNO.....	56
CUADRO 18.	MATRIZ FODA.....	57
CUADRO 19.	ENTIDADES FINANCIERAS DE LA CIUDAD DE IBARRA.....	59
CUADRO 20.	DISTRIBUCION POR EDADES DE LA POBLACIONAL DE LA PARROQUIA SAN ANTONIO.....	61
CUADRO 21.	DETERMINACION DE ESTRATOS.....	62
CUADRO 22.	CALCULO DE VARIABLES ECUACION 2.....	63
CUADRO 23.	CALCULO DE VARIABLES ECUACION 2.....	63
CUADRO 24.	CALCULO DE VARIABLES ECUACION 2.....	63
CUADRO 25.	NUMERO DE ENCUESTAS POR ESTRATOS.....	64
CUADRO 26.	VALORES.....	73
CUADRO 27.	PRINCIPIOS.....	74
CUADRO 28.	MATRIZ DE OBJETIVOS MIX.....	87
CUADRO 29.	CUADRO DE ENTRADAS DE EFECTIVO - VAN.....	100
CUADRO 30.	CUADRO DE ENTRADAS DE EFECTIVO - TIR.....	102
CUADRO 31.	RELACION COSTO - BENEFICIO.....	103

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.	EVOLUCION DE LAS TASAS DE INTERES ACTIVAS Y PASIVAS.....	133
ANEXO 2.	ENCUESTA PERSONAL.....	134
ANEXO 3.	INGRESOS PROYECTADOS.....	136
ANEXO 4.	INTERESES PAGADOS - CAUSADOS.....	137
ANEXO 5.	GASTOS OPERACIONALES.....	138
ANEXO 6.	PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD.....	139
ANEXO 7.	ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS PROYECTADO.....	140
ANEXO 8.	BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	141

## RESUMEN EJECUTIVO

El deseo de superación y crecimiento es el primer paso para el desarrollo, motivo por el cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., ha visto la necesidad de contar con un Plan de Mercadeo que sirva de base para iniciar un crecimiento planificado, sostenido y controlado que permita crear en los habitantes de la parroquia un sentido de pertenencia y que sirva como una sólida base para iniciar un desarrollo cooperativo.

Para una mejor comprensión, el trabajo se lo ha estructurado en ocho capítulos, los mismos que se describen a continuación.

La introducción hace referencia al Planteamiento, formulación y sistematización del problema, que se complementa con el planteamiento de objetivos generales y específicos, la justificación del proyecto, planteamiento de hipótesis y los aspectos metodológicos, que a su vez hace referencia a la modalidad y tipo de investigación, métodos y fuentes técnicas utilizadas y el tratamiento de la información.

El Marco Teórico incluye la teoría que sustenta la investigación, el mismo que contiene temas como: Definición de mercadotecnia, Proceso de mercadotecnia, Mezcla de mercadotecnia, Plan de Mercadotecnia, Estrategia de mercadotecnia, Segmentación del Mercado, Análisis de la Demanda y Análisis de la Oferta.

El Análisis situacional de la empresa y su entorno: en este capítulo se describe: Análisis Externo, el mismo que contiene temas como el macro ambiente y microambiente de la empresa, y el Análisis Interno en donde se describe la capacidad administrativa, capacidad tecnológica, capacidad financiera y operativa, capacidad de recursos humanos, perfil de capacidades internas, así como las matrices de impacto externas, internas. De este análisis se puede concluir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., financieramente se encuentra en una posición sólida



pero se encuentra en un mercado muy competitivo en el que todos los competidores utilizan las mismas estrategias de negocio, pero al tener una estructura Organizacional Pequeña tiene una oportunidad ya que puede cambiar y adaptarse sin muchos inconvenientes a los requerimientos del mercado.

Investigación de Mercado: hace referencia a la Investigación de Mercado, que contempla temas como: Objetivos de la investigación de mercado, Selección del diseño de investigación y fuentes de datos, Método para la recolección de la información, Diseño del cuestionario, Definición de la población objetivo, Método para la determinación del tamaño de la muestra, Análisis y presentación de resultados y en el cual se pudo determinar que la Cooperativa tiene la posibilidad de aprovechar su estructura organizacional para adaptarse al mercado y generar un valor agregado a sus productos muy difícil de imitar por su competencia.

El Plan Estratégico de Marketing: que expresa las dimensiones estratégicas, filosofía corporativa, objetivos estratégicos, segmentación del mercado, mercado objetivo y mezcla de mercadotecnia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Antonio Ltda.". Por la estructura de la Institución, se plantea un cambio en la filosofía, de una forma de llevar los negocios tradicionales a una disciplina de valor de Intimidad con el Cliente.

En el análisis económico financiero determinamos las inversiones a realizar, costos, gastos, ingresos proyectados, egresos proyectados, estados financieros, flujo de caja, en lo referente a la evaluación financiera, se hace referencia a los siguientes indicadores: Valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y relación beneficio costo (B/C).

El Plan de Acción: incluye las actividades que deberán desarrollarse para cumplir eficientemente las actividades del plan de marketing y las proyecciones financieras, finalmente en el capítulo VIII se establecen las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del trabajo de campo

realizado, así como también se encuentra la bibliografía utilizada durante el desarrollo del trabajo de investigación y los anexos que se desprendieron de ella.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **1.1. TEMA**

Diseño de un plan de mercadeo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio” Ltda.

### **1.2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio Ltda.” es miembro de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte UCACNOR. Está ubicada en la Parroquia de San Antonio de la ciudad de Ibarra, parroquia que es conocida por sus artesanías de madera tallada. La empresa se dedica a la captación y colocación de dinero; de acuerdo a los datos proporcionados por Gerencia se ha podido determinar que se tiene un porcentaje en base al total de socios, del 40% de socios inactivos o con saldos inferiores al requerido, por lo cual se ve en la necesidad de buscar mecanismos que le permitan determinar las necesidades y requerimientos de este grupo, con la finalidad de recuperar esta parte de su mercado, así como también posicionarse en su mercado actual y encontrar nuevas oportunidades de crecimiento.

De acuerdo a un diálogo sostenido con la Ing. Norma Vásquez, Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio” Ltda., el día Martes 20 de Mayo del 2008, manifestó que la cooperativa es una de las más antiguas del Norte del país, sin embargo por temor o falta de decisión de las

anteriores administraciones, hasta la fecha no ha contado con una visión de expansión y crecimiento, por lo que este año que es su aniversario N° 48, entre las metas corporativas en base a un diagnóstico realizado por la RED FINANCIERA RURAL en Abril del año 2008, se recomienda la realización de un Plan de mercadeo, con la finalidad de conocer los productos de captación, colocación y servicios financieros que demandan los socios y la percepción que tienen sobre la COAC, y además que el mismo sirva de base para iniciar un crecimiento planificado, sostenido y controlado, que permita crear en los habitantes de la parroquia un sentido de pertenencia y que sirva como una sólida base para iniciar un desarrollo cooperativo.

### **1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo debe diseñarse y qué debe incluir el plan de mercadeo para lograr el crecimiento y posicionamiento de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio” Ltda.?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan de Mercadeo, para La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., que permita sentar las bases para lograr el crecimiento y posicionamiento en el mercado.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la situación actual de La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.
- Realizar el estudio de mercado que permita determinar la oferta y demanda.

- Diseñar el plan estratégico de marketing.
- Elaborar un plan de acción que permita poner en marcha las estrategias propuestas.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El deseo de superación y crecimiento es el primer paso para el desarrollo, motivo por el cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., ha decidido dentro de su plan de trabajo del presente año, desarrollar un Plan de Mercadeo, el mismo que facilite el cumplimiento de los objetivos corporativos, los mismos que contemplan el crecimiento, desarrollo y rentabilidad, y así lograr la satisfacción de los clientes y socios.

El proyecto comprende un estudio de la situación actual de la Cooperativa, que nos permitirá analizar el entorno, clientes actuales, posibles mercados, clientes inactivos y deserción de clientes, esto nos ayudará a tener una visión de los factores que se deben tomar en cuenta antes del análisis.

Seguidamente se realizará el estudio de mercado en la parroquia de San Antonio de la ciudad de Ibarra, el cual con la utilización de entrevistas y encuestas aplicadas a los clientes, permitirá obtener los datos necesarios para identificar oportunidades y desarrollar las estrategias que nos ayuden a crear nuevas opciones de penetración, crecimiento y así lograr con éxito el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Se presentará el plan de acción, en el cual se determinará la forma de llevar a cabo las estrategias, los responsables de las actividades, la forma de control y los correspondientes indicadores.

El presente trabajo se basa en teorías ya existentes dentro del área de marketing y además no se pretende refutar o contradecir las teorías ya existentes, por tal razón no se plantean justificaciones teórica y metodológica y se pone énfasis a la justificación práctica y aplicada a una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

## **1.5. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

### **1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL**

Diseñando el plan de Mercadeo para La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio” Ltda., se tendría un mayor nivel de información para el conocimiento de las necesidades de los clientes actuales y potenciales y la consiguiente satisfacción de las mismas.

## **1.6. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para realizar este Plan de Mercadeo se utilizaran las siguientes metodologías: Descriptivo porque vamos a descomponer un todo en sus partes; Inductivo, ya que vamos a partir de lo general a lo particular; Exploratorio, porque vamos a hacer una investigación de campo, que consiste en encuestar una muestra de nuestro mercado meta.

Para el estudio de mercado, se utilizará la Investigación Exploratoria con la aplicación de entrevistas, sondeos de opinión, como son las encuestas a los diferentes clientes activos e inactivos, actuales y potenciales, utilizadas para recopilar información valiosa y necesaria a la hora de la toma de decisiones.

En la investigación también se utilizaran las siguientes fuentes: Primarias (Investigación de Mercado); Secundarias (libros, informes y datos de la Cooperativa).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. DEFINICIÓN DE MERCADOTECNICA**

"La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"<sup>1</sup>

#### **2.2. PROCESO DE MERCADOTECNICA**

El “**proceso de mercadotecnia** consiste en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias de mercadotecnia, planear los programas de mercadotecnia, así como organizar, instrumentar y controlar el esfuerzo de mercadotecnia”<sup>2</sup>

Para una mejor comprensión, vamos a realizar un análisis estructural de ésta definición

##### **2.2.1. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADOTECNIA**

Esta es la primera Fase del proceso de mercadotecnia, en la cual se entiende por una oportunidad de mercadotecnia, cuando existe una alta probabilidad de que alguien (persona, empresa u organización) pueda obtener beneficios al satisfacer una necesidad o deseo

---

<sup>1</sup> KOTLER Philip, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición Pág. 7.

<sup>2</sup> KOTLER Philip, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, Pág. 94 - 101.

### 2.2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Esta es la segunda Fase del proceso de mercadotecnia y comienza luego de que se haya detectado una oportunidad de mercado. Su finalidad, consiste en medir y pronosticar que tan atractivo es ese mercado en particular. Para ello, es necesario realizar una estimación de su tamaño real, su crecimiento, sus particularidades y preferencias actuales.

Una investigación de mercado, incluye por lo general las siguientes tareas básicas:

- Obtención de información
- Interpretación
- Comunicación de los hallazgos a las personas que toman decisiones.

Cabe señalar que sin una investigación de mercado una empresa ingresaría a competir totalmente a ciegas, porque no conoce las diferentes necesidades del mercado, sus percepciones y preferencias. Todos ellos, factores críticos para el éxito en los negocios que se encuentran en la competencia

### 2.2.3. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA:

Luego de estudiar toda la información obtenida con la investigación de mercado, llega el momento de tomar decisiones estratégicas que permitan direccionarse, diferenciarse y posicionarse en el mercado meta.

Para ello, se debe tomar decisiones acerca de cuatro puntos específicos:

- a) **Segmentación:** Consiste en definir aquellos segmentos que se atenderá y en los que se aplicará una potencia de fuego superior.



- b) Diferenciación:** Consiste en determinar los aspectos en los que se tiene una clara diferencia con relación a los demás competidores; siempre y cuando, esa diferencia represente uno o más beneficios clave que influirán lo suficiente como para que el cliente perciba que es algo a favor de él.
- c) Posicionamiento:** Consiste en determinar el cómo se grabará los beneficios clave y la diferenciación del producto en la mente de cada persona que compone el mercado meta.
- d) Énfasis y flexibilidad:** Se refiere a determinar los aspectos en los cuales la empresa mantendrá una posición firme y aquellos puntos que pueden ser adaptados a las particularidades del mercado.

#### 2.2.4. SELECCIÓN DE TÁCTICAS DE MERCADOTECNIA

En esta etapa, las estrategias de mercadotecnia deben ser transformadas en programas. Esto se realiza tomando decisiones en cuanto a la mezcla de mercadotecnia, los gastos y el cronograma de actividades.

##### a) La mezcla de mercadotecnia

Es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan de una forma tal que permitan lograr un determinado resultado en el mercado meta, como por ejemplo, influir positivamente en la demanda, generar ventas de los productos y servicios.

Dentro de sus herramientas o variables se encuentran las 4 P's, que respaldarán y permitirán el posicionamiento de su producto; por lo cual, veremos en que consiste cada "herramienta":

- **Producto:** Es lo que ofrecerá al mercado, puede ser un producto tangible o intangible como los servicios.

- **Plaza:** También conocida como Posición, Provisión o Distribución que se refiere a las medidas que se debe tomar para que el mercado meta pueda acceder al producto o servicio que se comercializa.
- **Precio:** Expresado en términos monetarios, incluye todos los costos, su margen de utilidad y los cargos que se hacen por la entrega, garantía y otros. Cabe señalar que el precio es la única herramienta de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos, el resto de las herramientas demanda egresos.
- **Promoción:** Son todas las actividades de comunicación que tienen la finalidad de informar, persuadir y recordar al mercado meta los beneficios y la disponibilidad del producto o servicio.

#### **b) Distribución de los recursos**

Se refiere a dirigir los recursos asignados a las actividades de mercadotecnia entre las diferentes herramientas, por ejemplo, el producto, los canales de distribución y los medios de promoción.

Para ello, se necesita elaborar un presupuesto de gastos mensual, trimestral, semestral y anual.

#### **c) Cronograma de actividades**

En esta etapa necesario elaborar un mapa general de todo lo planificado y que pueda expresarse en un cronograma de actividades lo más detallado posible, donde se incluya cada actividad a realizarse, la fecha de realización, los responsables o encargados y los recursos que se destinó a cada una.

### 2.2.5. APLICACIÓN

Esta es la etapa en el proceso de mercadotecnia en el que se aplican los planes estratégicos y tácticos. Es el momento cuando se tiene que producir o conceptualizar el producto o servicio destinado a satisfacer las necesidades y deseos del mercado meta; luego, se le asigna un precio que el mercado meta pueda pagar, se lo distribuye de tal forma que esté disponible en el lugar y momento adecuado y se lo promociona con el objetivo de informar, persuadir y/o recordar al mercado meta los beneficios del producto y la disponibilidad en el mercado.

En ésta etapa no se debe olvidar que el objetivo del negocio es entregar valor al mercado; lo cual, se traduce en un compromiso por el hecho de que el cliente logre una "experiencia satisfactoria" con el producto o servicio que se suministra; y todo esto, a cambio de una utilidad para la persona, empresa u organización.

### 2.2.6. CONTROL

Esta última etapa en el proceso de mercadotecnia no es más que supervisar la posición en relación con el destino. En consecuencia se pueden distinguirse tres tipos de control

- a) **Control del Plan Anual:** Función que permite verificar si el negocio está alcanzando las ventas, utilidades y otras metas que se fijaron como son la Participación en el mercado y crecimiento. Para ello, se sugiere revisar de forma mensual, trimestral y semestral los resultados obtenidos y compararlos con lo planificado.
  
- b) **Control de Rentabilidad:** Función que permite medir y cuantificar la rentabilidad real de cada producto, grupos de clientes, canales comerciales

y tamaños de los pedidos. No es una actividad sencilla, pero es muy necesaria para reorientar los esfuerzos y lograr una mayor eficiencia.

**c) Control Estratégico:** Debido a los cambios rápidos en el ambiente de mercadotecnia, se hace necesario evaluar si la estrategia de mercadotecnia es adecuada para las condiciones del mercado o si necesita ajustes o cambios radicales.

Finalmente, y para mantener un proceso de mercadotecnia dinámico, es necesario mantenerse en un continuo aprendizaje, esto significa realizar de forma sostenida las siguientes tareas:

- Recabar información del mercado meta.
- Evaluar los resultados.
- Hacer las correcciones para mejorar el desempeño.

### **2.3. MEZCLA DE MERCADOTECNICA**

La mezcla de mercadotecnia (en inglés: Marketing Mix) forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento mas oportuno.

La mezcla de mercadotecnia se define como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia

incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto<sup>3</sup>

### 2.3.1. VARIABLES DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Las variables que se analizan y se operacionalizan en la mezcla de mercadotecnia son las 4 P's, que en la actualidad, se constituye en la clasificación más utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia. Las cuatro P's son:

**Producto:** Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.

El producto, tiene a su vez, su propia mezcla o mix de variables

- Variedad
- Calidad
- Diseño
- Características
- Marca
- Envase
- Servicio
- Garantías

**Precio:** Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio.

El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

---

<sup>3</sup> KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Pág. 63

Sus variables son las siguientes:

- Precio de lista
- Descuento
- Complementos
- Periodo de pago
- Condiciones de crédito

**Plaza:** También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes:

- Canales
- Cobertura
- Surtido
- Ubicación
- Inventario
- Transporte
- Logística

**Promoción:** Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son las siguientes

- Publicidad
- Venta Personal
- Promoción de Ventas
- Relaciones Públicas
- Telemarketing
- Propaganda

En consecuencia la mezcla de mercadotecnia es uno de los elementos tácticos más importantes de la mercadotecnia moderna y cuya clasificación de herramientas o variables como son las 4 P's, se ha constituido durante varios años en la estructura básica de diversos planes de marketing, tanto de grandes, medianas como de pequeñas empresas.

## **2.4. PLAN DE MERCADOTECNICA**

El plan de mercadotecnia es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados. Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio. En consecuencia el plan de mercadotecnia es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.

### **2.4.1. PROPÓSITOS DEL PLAN DE MERCADOTECNIA**

El plan de mercadotecnia cumple al menos tres propósitos muy importantes:

- a) Es una guía escrita que señala las estrategias y tácticas de mercadotecnia que deben implementarse para alcanzar objetivos concretos en periodos de tiempo definidos.
- b) Esboza quién es el responsable de qué actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar.
- c) Sirve como un mecanismo de control. Es decir, establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso de cada producto.

## 2.5. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

La estrategia de mercadotecnia es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado establecido en una competencia.

### 2.5.1. ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

La estrategia de la mercadotecnia tiene cuatro elementos clave que componen la estructura básica de la estrategia de mercadotecnia

- a) **El mercado meta:** Se refiere a un grupo bastante homogéneo de clientes a quienes una compañía determinada quiere atraer.
- b) **El posicionamiento:** Consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.
- c) **La combinación de mercadotecnia:** Son las variables (producto, plaza, precio y promoción) que una empresa combina y controla para satisfacer ese mercado.
- d) **La determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia:** Incluye un presupuesto general que da una idea global acerca de cuánto dinero se necesitará para implementar el plan de mercadotecnia en su totalidad.

En consecuencia la estrategia de mercadotecnia señala o bosqueja de forma específica: a) el mercado meta o grupo de clientes seleccionado, b) el posicionamiento que se intentará conseguir en la mente de los clientes meta, c) la combinación o mezcla de mercadotecnia es decir, el producto con el que se pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta, el precio al que se lo ofrecerá, los medios que se utilizarán para que el producto



llegue al lugar donde se encuentran los clientes meta y la promoción que se va a emplear para informar, persuadir o recordar a los clientes meta acerca de la existencia del producto y/o servicio y d) los niveles de gastos en mercadotecnia. Todo ello, con la finalidad de lograr los objetivos de mercadotecnia de la empresa.

## **2.6. SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

La segmentación es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

El concepto de segmentación se basa en la proposición de que los consumidores son diferentes, ya sea en sus necesidades o en sus características demográficas y socioeconómicas, ya en su personalidad, actitudes, percepciones y preferencias. Se supone, además que estas diferencias en los consumidores dan lugar, a demandas distintas. La cuestión entonces es determinar que segmentos se encuentran separados dentro del conjunto del mercado y a cuáles dirigir la oferta comercial.

Segmentar, como se ha dicho, es dividir el mercado, pero de forma tal que se obtengan grupos que sean internamente homogéneos por sus características, por sus necesidades o por sus comportamientos. Esta división puede hacerse directamente, de acuerdo con alguno o varios criterios preestablecidos, o determinando primero cuáles son los criterios apropiados que permiten obtener los segmentos mas homogéneos internamente y diferentes entre sí. Cuando los criterios de segmentación están previamente establecidos, se trata entonces de una segmentación predeterminada o "a priori". La división puede hacerse bien por cualquier atributo de los consumidores (edad, sexo, ingresos

y nivel cultural), bien por el comportamiento de compra de los mismos (cantidad comprada, frecuencia de compra, y lugar de compra) o las necesidades o actitudes manifestadas. Si bien la segmentación predeterminada es fácil de aplicar, no garantiza que se obtengan los segmentos que mas se diferencian por sus necesidades y comportamientos de compra, se debe llevar a cabo una segmentación “optima”, que proporciona la mejor división posible del mercado.

### **2.6.1. UTILIDAD DE LA SEGMENTACIÓN**

La segmentación del mercado permite, en términos generales, comprender mejor las necesidades y deseos de los consumidores y sus respuestas a las ofertas comerciales existentes o a las potenciales. Si se conocen las necesidades del mercado, se pueden diseñar estrategias de marketing mas efectivas, tanto para los consumidores como para la empresa.

De modo más específico, la segmentación de mercado proporciona los siguientes beneficios:

- Pone de relieve las oportunidades de negocios existentes
- Contribuye a establecer prioridades
- Facilita el análisis de la competencia
- Facilita el ajuste de las ofertas de productos o servicios a necesidades específicas.

## **2.6.2. REQUISITOS DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO**

Para que la segmentación del mercado sea efectiva, es decir, permita que puedan atenderse las distintas necesidades y demandas del mercado y se consigan los objetivos de marketing de la empresa, deben cumplirse una serie de requisitos que pueden resumirse en los siguientes:

Los segmentos deben ser fácilmente identificables y su potencial de compra debe ser medible. Una segmentación basada en la edad o el sexo, por ejemplo, puede que no ponga de relieve las mayores diferencias en las respuestas de la demanda, pero permite, sin embargo, determinar con facilidad los integrantes de los grupos y cuantificar su potencial.

Los segmentos han de ser accesibles; es decir, han de poder ser efectivamente alcanzados y servidos. Los integrantes de los segmentos determinados han de localizarse en lugares a los que se acceda sin dificultad, para que se pueda actuar con los instrumentos del marketing. Deben conocerse los lugares en los que compran esos grupos y los medios de comunicación a los que están más expuestos.

Los segmentos deben ser sustanciales; lo que implica que sean lo suficientemente grandes para ser rentables. Si el potencial de compra es reducido, puede que no justifique el diseño de una oferta específica para los segmentos detectados.

Los segmentos han de ser realmente diferentes, es decir, han de presentar diferencias en sus comportamientos de compra o uso del producto, y su respuesta al Marketing-Mix debe ser claramente distinta para justificar una estrategia diferenciada.

Deben ser también posibles de servir, por lo tanto la empresa debe considerar sus recursos y capacidades y determinar si puede desarrollar una oferta diferenciada para los distintos segmentos existentes.

Los segmentos deben ser defendibles. La posibilidad de defensa depende de los recursos necesarios para dirigir un segmento y de la disposición de la dirección de la empresa a adoptar el concepto de marketing. Los segmentos rentables representan el activo singular más valioso para cualquier organización y deben defenderse contra la intrusión de la competencia.

## **CAPÍTULO III**

# **ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ENTORNO NACIONAL E INTERNACIONAL**

### **3.1. ANÁLISIS EXTERNO**

#### **3.1.1. MACRO AMBIENTE**

“La economía mundial se recupera de la recesión, pero a un ritmo desigual debido a los problemas fiscales que enfrentan los países, la persistencia de burbujas de precios de determinados activos y la reforma del sistema financiero y las secuelas que puede provocar la recuperación de una región en desmedro de los países que se mostraron dinámicos en los últimos años. La mira está centrada en las medidas para apuntalar el crecimiento económico y fortalecer las perspectivas del empleo, dos elementos clave para todas nuestras economías.

Acorde con previsiones de organismos internacionales, la economía mundial crecería este año un 4.2%. Sin embargo, en esta proyección no estaban contemplados los efectos por la situación fiscal de Grecia, España, Irlanda y Portugal y la posibilidad de que estos países incumplan el servicio de sus abultadas deudas públicas.

Para evitar el contagio de la crisis griega, la Unión Europea creó un masivo plan de estabilización por hasta 750.000 millones de euros para cubrir necesidades de sus 27 países miembros respecto a problemas de solvencia y defender a la moneda común. Las facilidades, destinadas inicialmente para cubrir baches en la balanza de pagos, se entregarán a tres años plazo y a

condición de instrumentar planes de recuperación fiscal que serán monitoreados por el FMI.

Los países del G-20 han insistido en la necesidad de acelerar la reestructuración del sistema financiero, origen de la recesión que se registró en el mundo en el 2008 y 2009.

Las acciones han girado en torno al fortalecimiento de la transparencia (gobierno corporativo en las empresas financieras), la aprobación de normas de capitalización y liquidez (puesta en marcha escalonada de normas de capitalización para que los bancos puedan afrontar futuras desaceleraciones) y el cobro de una contribución a las instituciones financieras para compensar a los Estados por los esfuerzos realizados para reparar los problemas del sistema que estallaron por su incursión en segmentos de negocios altamente riesgosos.

Con esto se buscaría además proteger a los contribuyentes, reducir los riesgos provenientes del sistema financiero y proteger los flujos de créditos.

Para los reguladores mundiales, esta claro que hay que intensificar las acciones para que las entidades financieras reconsideren sus modelos de negocio, obtengan más capitales, eliminen riesgos de sus portafolios y establezcan sus fuentes de financiamiento.

La recuperación crediticia será lenta en la medida que no se registre igualmente una recuperación de la demanda. Si no se concretan estos pasos se dificulta el levantamiento de las medidas adoptadas por los gobiernos para sostener al sistema financiero, pese a los altos costos fiscales que representan.”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> INFORME DE GESTION SUPERINTENDENCIA DE BANCOS 2010

### 3.1.1.1. Factor Económico

#### 3.1.1.1.1. Inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

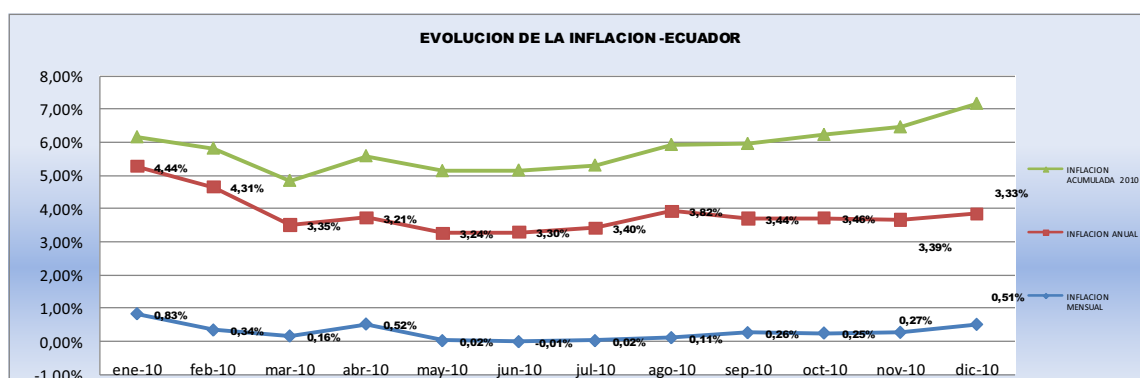
Según datos del INEC el valor de la canasta familiar básica en este año se ubicó en 535,48 dólares, y con un ingreso familiar promedio de 448,00 dólares, se evidencia una restricción de 87,48 dólares, es decir, 83,66% de la canasta se cubre con el ingreso familiar. Cabe destacar que el Gobierno Central decretó el aumento de 24 dólares al salario mínimo desde enero del presente año.

Con esta referencia podemos establecer la inflación como una amenaza debido a que la pérdida del poder adquisitivo del dinero reduce la capacidad de pago de la población lo que repercute en el incremento del índice de morosidad y la disminución de ahorros.

**CUADRO 1. Inflación mensual**

	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
INFLACION MENSUAL	0,83%	0,34%	0,16%	0,52%	0,02%	-0,01%	0,02%	0,11%	0,26%	0,25%	0,27%	0,51%
INFLACION ANUAL	4,44%	4,31%	3,35%	3,21%	3,24%	3,30%	3,40%	3,82%	3,44%	3,46%	3,39%	3,33%
INFLACION ACUMULADA 2010	0,89%	1,17%	1,34%	1,86%	1,88%	1,87%	1,89%	2,00%	2,26%	2,52%	2,80%	3,33%

**GRAFICO 1. Evolución de la Inflación - Ecuador**



ELABORADO POR: César Bohórquez Paspuel

FUENTE: [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)

En función de los cuadros anteriores de la Inflación podemos considerar como una amenaza, por cuanto los precios de los productos tienden a aumentar mientras el poder adquisitivo del dinero disminuye y esto a su vez afecta directamente en la capacidad de pago y en el análisis realizado por los oficiales de crédito.

#### *3.1.1.1.2. Tasas de Interés*

Las tasas de interés se consideran como el rendimiento producido, por la unidad de capital en la unidad de tiempo. Las tasas de interés del mercado se utilizan para ayudar a tomar decisiones de producción y de inversión de capital. En el sector financiero las tasas de interés representan el precio del producto que la entidad financiera oferta al cliente ya sea tasas activas en captaciones o tasas pasivas en colocaciones.

Actualmente, las tasas de interés activas y pasivas se han determinado en el sistema financiero como se muestra en el **ANEXO 1**

Las regulaciones del Banco Central sobre las tasas de interés activas y pasivas y la eliminación de varios costos financieros han hecho de este factor una **AMENAZA** para las entidades financieras, ya que no permite establecer sus propios costos y tasas de interés y de una u otra manera limita su rentabilidad.

#### *3.1.1.1.3. Producto Interno Bruto*

En la pagina web del Banco Central del Ecuador se define el Producto Interno Bruto (PIB) como el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales



y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

El Producto Interno Bruto (PIB): mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país y contribuye a incluir las partes de ingresos generadas internamente y transferidas hacia el exterior. En consecuencia el PIB comprende todos los flujos de ingreso generados dentro de las fronteras geográficas del país.

#### *3.1.1.1.4. Remesas de migrantes:*

En Ecuador aproximadamente de un millón de habitantes el 14% de la población adulta recibían aportaciones económicas de sus familiares en el extranjero. España es el país que le aporta más remesas y si se suman a las procedentes de otros países alcanzan un volumen de más de 1.333 millones de dólares, lo que equivale al 20% de las exportaciones anuales.

El dinero enviado a Ecuador es el doble de la inversión extranjera directa y el triple de los ingresos por turismo.

El costo de los envíos de dinero es alto, los intermediarios financieros cobran por estas transferencias honorarios mucho mayores que el costo marginal de ellas, por lo que para el 2008 alcanzaron USD 2821 millones y, en 2007, llegaron a USD 3099 millones.

“Según datos del Banco Central del Ecuador en el primer trimestre del 2009 los migrantes ecuatorianos enviaron remesas por 554,5 millones de dólares, lo que significa una reducción del 27% respecto a similar período del año pasado.

En un comunicado, precisó que entre enero y marzo del 2008 los migrantes enviaron 759,6 millones de dólares, mientras que en el último trimestre del 2009 mandaron 643,9 millones de dólares.

Explicó que la disminución se explica por la recesión que atraviesa la Unión Europea (UE), cuya tasa de desempleo pasó del 6,7% en marzo del 2008 al 8,3% en marzo del 2009. En España se concentra el principal flujo de migración de ecuatorianos en Europa.

Precisó que también descendió el flujo de remesas enviadas desde Estados Unidos durante el primer trimestre del 2009, a pesar de lo cual se mantiene como la mayor fuente de envío de remesas con 250,1 millones de dólares, un 45,1% del total recibido, seguido por España con 228,8 millones e Italia con 45,4 millones, de acuerdo con las cifras del primer trimestre.

Añadió que las remesas enviadas por los migrantes equivalen al 14,4% de las divisas que ingresan a las cuentas fiscales.”

Estos factores representan una amenaza de impacto alto ya que con el alza de tarifas en los envíos hace que el capital de los migrantes permanezca en el estado donde ellos residan y reducen considerablemente el giro de remesas, ya que con ello la cooperativa contaba el pago oportuno de créditos vigentes de quienes obtenían su préstamo. Además el giro de capital se estancó.

### 3.1.1.2. Factor Político



La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio” como la gran mayoría de instituciones financieras ha sentido el impacto de las nuevas reformas económicas implementadas por el gobierno actual del presidente Rafael Correa, principalmente en lo que respecta a la eliminación de las comisiones en varios productos y el control a las tasas de interés en los créditos.

La perspectiva de la mayoría de los ecuatorianos sobre la situación política es negativa, la apreciación positiva ha disminuido de manera preocupante.

De acuerdo a las nuevas políticas adoptadas por el Gobierno y a la inestabilidad financiera que últimamente se ha presentado en nuestro país, en gran parte causada por la crisis financiera mundial del 2009, la gran mayoría de instituciones financieras se han visto en la necesidad de limitar de diferentes maneras sus operaciones de crédito para de esta forma evitar poner en riesgo el dinero de sus inversionistas, socios o clientes.

Consecuencia de esto la economía nacional se ha visto perturbada debido en unos casos a la paralización de los créditos y en otros a la dificultad o restricciones que han impuesto las entidades financieras con el objetivo de minimizar el riesgo, afectando en gran parte al sector productivo de microempresarios limitándoles a continuar con sus actividades comerciales por falta de inyección de capital, que antes se lo facilitaba el sistema financiero.

Dentro de los puntos positivos tenemos que el “Ecuador ha ratificado su compromiso político de aplicar una estrategia integral para enfrentar cualquier tipo de incursión ilegal vinculada al lavado de activos y al terrorismo, por lo que se encuentra ampliando el radio de acción de los organismos de control y fortaleciendo la normativa vigente para mitigar las secuelas del lavado de activos y el terrorismo en sectores económicos clave, como el financiero, societario, inmobiliario, bursátil y de seguros entre otros.

Entre los avances registrados en los últimos meses en esta lucha se encuentra la presentación a la Asamblea Nacional del proyecto de reformas a la Ley de Lavado de Activos, que crearía una serie de blindajes contra el lavado de activos y tipificaría el delito del financiamiento del terrorismo, incluido el endurecimiento de penas”.

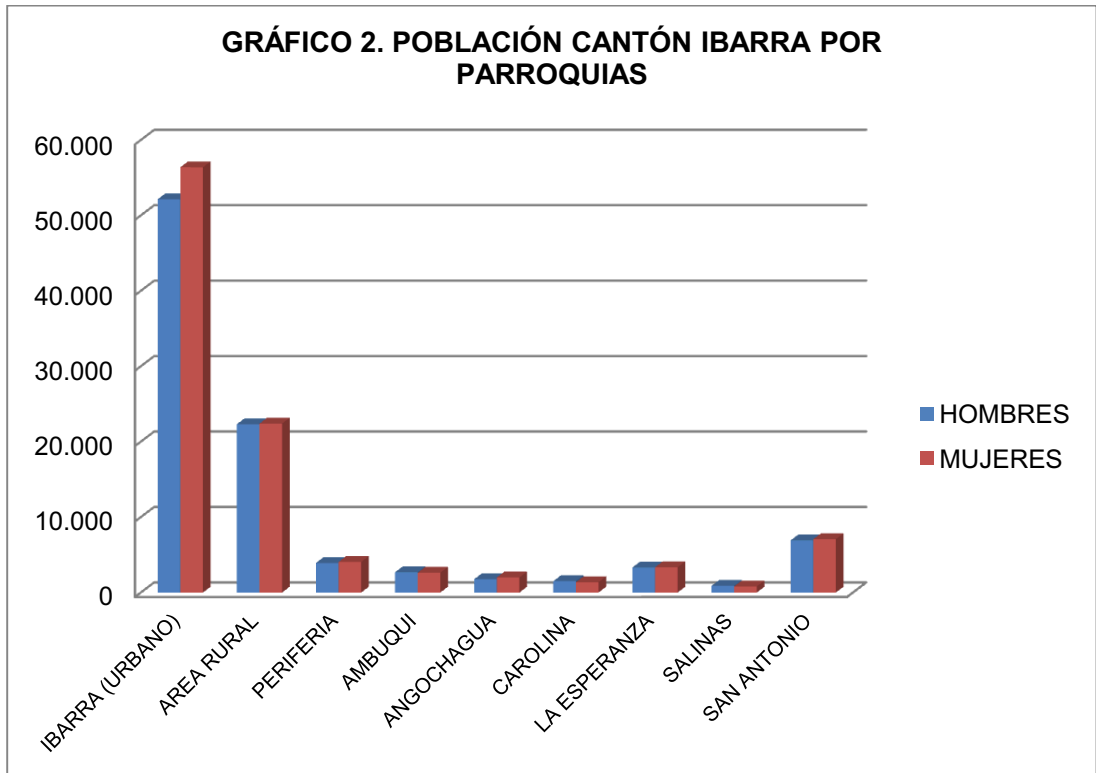
### 3.1.1.3. Factor Demográfico

El factor demográfico mide la población y su crecimiento en base al índice de crecimiento poblacional, este factor es muy importante por cuanto determina la oferta y demanda de los bienes y servicios que producen las empresas.

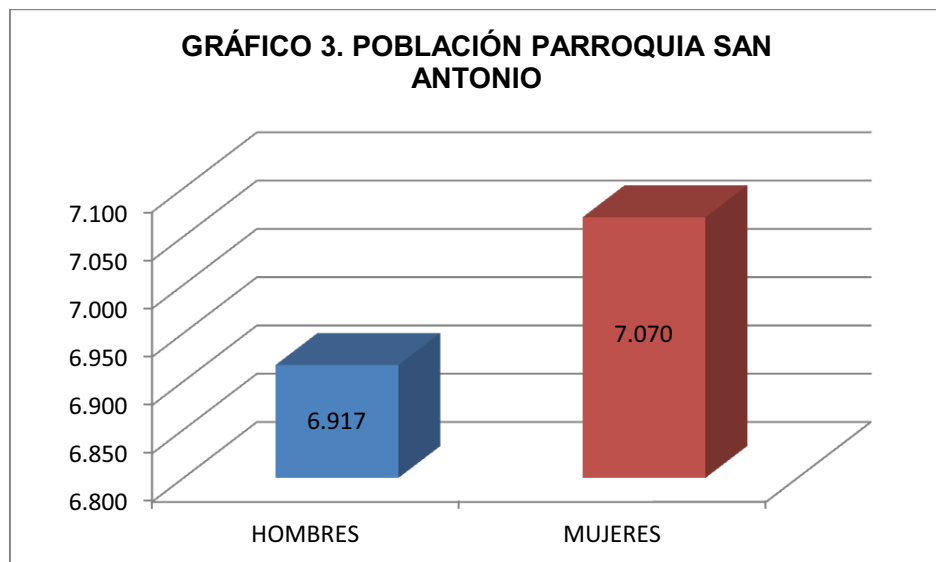
**CUADRO 2. POBLACION DEL CANTON IBARRA, SEGÚN PARROQUIAS**

PARROQUIAS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
IBARRA (URBANO)	52.148	56.387	108.535
AREA RURAL	22.321	22.400	44.721
PERIFERIA	3.923	4.065	7.988
AMBUQUI	2.693	2.626	5.319
ANGOCHAGUA	1.765	2.003	3.768
CAROLINA	1.507	1.368	2.875
LA ESPERANZA	3.325	3.352	6.677
SALINAS	885	809	1.694
SAN ANTONIO	6.917	7.070	13.987
<b>TOTAL:</b>	<b>74.469</b>	<b>78.787</b>	<b>153.256</b>

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA



ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA



ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

El crecimiento demográfico es una **OPORTUNIDAD** para la Cooperativa en vista de que el 56% de la población de la Parroquia San Antonio son mayores a 25 años de edad correspondiente a 7.833 habitantes entre hombres y mujeres, los cuales son potenciales clientes para la organización.

Además contamos con una población muy amplia de personas de edades entre 15 y 25 años las cuales no se encuentra atendidas con productos o servicios financieros que cubran sus expectativas y necesidades y que representan para la Cooperativa una OPORTUNIDAD de poder acceder a un mercado que no se lo toma con la seriedad que se merece.

#### **3.1.1.4. Factor Social y cultural**

Los factores sociales y culturales: son aquellos cambios en la sociedad que ocurren con el paso del tiempo y afectan directamente la forma como funcionan las organizaciones y el modo de vida de sus habitantes.

#### **Desempleo:**

Es la parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva.

**GRAFICO 4. DESEMPLEO**

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

**Subempleo:**

Es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital.

**GRAFICO 5. SUBEMPLEO**

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Las tasas de desempleo son decrecientes en el año 2010 con referencia al año 2009, en consecuencia esta variable es considerada para la Cooperativa

como una **OPORTUNIDAD**, por cuanto los clientes tienen una fuente de pago para asumir obligaciones financieras.

El subempleo disminuye en el Ecuador según los datos del INEC. En el segundo trimestre del año 2010 llegó a 50,4%, inferior al mismo período del año pasado, que se ubicó en el 51,6%, estas variables son consideradas como una **AMENAZA** para la cooperativa ya que limita el acceso al crédito para los clientes.

#### **3.1.1.5. Factor Tecnológico**

El factor tecnológico dentro del sistema financiero en una gran ventaja al momento de buscar acceder a nuevos mercados o segmentos, la comodidad que representa la tecnología en el mundo actual, hace que todas las empresas y en este caso las entidades financieras se vean en la necesidad de buscar nueva tecnología que le permita brindar un mejor servicio y que le genere una ventaja competitiva con relación a su competencia.

Sabiendo que la tecnología es la fuerza más dramática e incontrolable debido a la rapidez con la cual se desarrolla. Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades por lo cual la Cooperativa debe estar atenta a los adelantos tecnológicos para poder competir a la par de la competencia.

El Cooperativa no ha innovando sus plataformas tecnológicas, principalmente en lo que a cartera se refiere, se debe diseñar sistemas que permitan evaluar de mejor manera al sujeto de crédito.

La Cooperativa San Antonio deberá lograr mantener una arquitectura tecnológica que le permite implementar una solución avanzada, especializada



en Microfinanzas que apoye eficientemente a todas las unidades de negocio de la Institución, basada en una plataforma tecnológica integral, flexible, confiable, escalable y segura que le permite alcanzar sus objetivos de calidad de servicio, satisfacción al cliente, competitividad, eficiencia y rentabilidad, evolucionando en el tiempo, adaptándose, respondiendo a la dinámica y exigencias de su mercado con alta disponibilidad y confiabilidad, aprovechando los avances tecnológicos que le permiten una integración tecnológica sólida con una excelente relación costo-beneficio.

#### **3.1.1.6. Factor legal**

El sector financiero es altamente regulado y las últimas disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos se dirigen a fortalecer el control sobre el sistema financiero nacional y son relacionadas con los ámbitos de activos de riesgo, patrimonio técnico, riesgos de Basilea 1 y 2, fondo de liquidez, encaje y lavado de activos. Cabe recalcar que en el año 2004 la SBS realizó una encuesta a las entidades financieras sobre riesgos operativos con el fin de conocer la situación antes de emitir una norma específica al respecto.

Las entidades que conforman el sistema financiero pueden clasificarse en dos grupos: las del sistema financiero formal, controladas por la Superintendencia de Bancos y las del sistema financiero informal entre las cuales está la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Antonio". Las entidades del sistema financiero formal incluyen:

- Entidades del sector público como el Banco Central, Banco de Fomento (BNF), Banco de Desarrollo (BEDE), Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Corporación Financiera Nacional (CFN).

- Entidades del sector privado como las entidades financieras (bancos, sociedades financieras, intermediarias financieras, mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, cooperativas de ahorro y crédito) e instituciones de servicios financieros (almacenes de depósito, compañías de leasing, administradoras de tarjetas de crédito, corporaciones de garantía y retro garantía y compañías de titularización).

Las entidades del sistema financiero informal, no controladas por la Superintendencia, incluyen:

- Cooperativas de ahorro y crédito, controladas por el Ministerio de Bienestar Social.
- Cooperativas de ahorro y crédito sin personería jurídica.
- ONG con programas de crédito.
- Organizaciones populares, con servicios de ahorro y crédito para sus socios.
- Prestamistas privados.

### **3.1.2. MICROAMBIENTE**

El Microambiente establece el análisis de los factores que están afuera de la organización, los mismos que no pueden ser controlados por la empresa; entre éstos tenemos los siguientes: los clientes, proveedores, intermediarios y competidores.

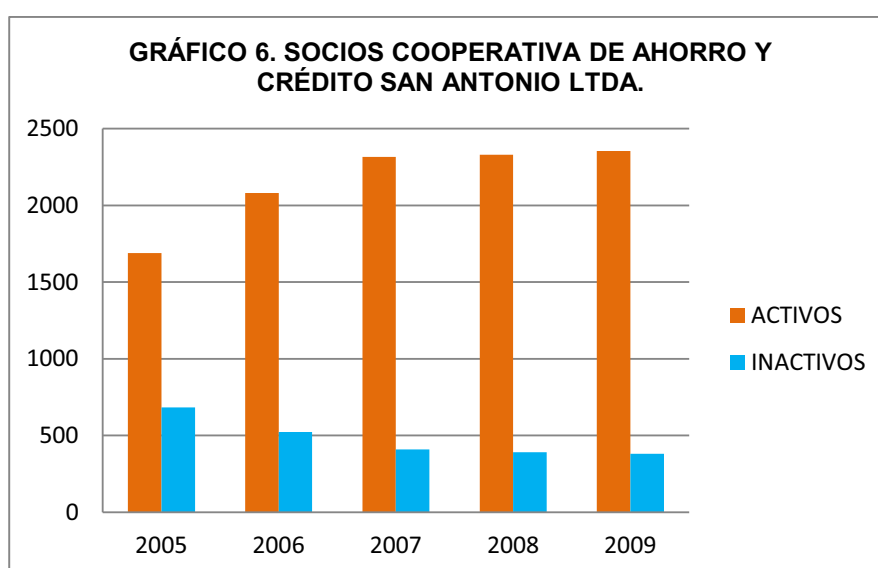
#### **3.1.2.1. Clientes**

Los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se identifican a los socios residen en la parroquia de San Antonio de Ibarra y se dedican principalmente a actividades artesanales de la madera y agricultura (Microempresarios); Estas variables constituyen una **OPORTUNIDAD** para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

**CUADRO 3. SOCIOS COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO LTDA.**

SOCIOS	AÑOS				
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>ACTIVOS</b>	1.689	2.081	2.316	2.330	2.355
<b>INACTIVOS</b>	683	522	410	390	380

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA



ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

La tendencia del aumento de los socios activos representa una tasa de crecimiento anual promedio del 5%, considerando que se trata de un incremento bastante bajo, podemos asumir que existe poco interés de los habitantes de la parroquia de pertenecer a la cooperativa, esta variables es considerada como una **AMENAZA**, para la institución.

### 3.1.2.2. Proveedores

“Los proveedores son empresas e individuos que proporciona recursos necesarios para que la cooperativa produzca sus bienes y servicios”<sup>5</sup>

El análisis de los proveedores se lo realizó de acuerdo a los requerimientos para el desarrollo de las actividades en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., por lo tanto a continuación se han identificado a los siguientes proveedores:

**CUADRO 4. PROVEEDORES**

PROVEEDOR	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	RESIDENCIA
Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Telefonía fija</li> <li>▪ Telefonía Internacional</li> <li>▪ Telefonía</li> <li>▪ Internet</li> </ul>	Ecuador
Super Paco	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Material de oficina</li> <li>▪ Accesorios de oficina</li> <li>▪ Equipos de computación</li> </ul>	Ecuador
Espoltel S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soluciones portales.</li> <li>▪ Desarrollo páginas webs.</li> <li>▪ Servicios de estandarización de comunicaciones.</li> <li>▪ Capacitación técnica.</li> <li>▪ Cableado estructurado y de Fibra Óptica</li> </ul>	Ecuador
Visionet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de páginas web</li> <li>▪ Hosting</li> </ul>	Ecuador
Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultoría</li> <li>▪ Reclutamiento y Selección de Personal por competencias</li> <li>▪ Capacitación de Recursos Humanos</li> </ul>	Ecuador

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Los proveedores son de procedencia local, en consecuencia esta variable es una **OPORTUNIDAD**, para la organización, en vista de que los servicios y productos se encuentran en el mercado local.

### 3.1.2.3. Competidores

De acuerdo a la información proporcionada por la Gerencia de la Institución, se consideraba como principal competidor al Banco del Pichincha, quien hasta el año 2009 contaba con una Agencia en la Parroquia San Antonio de Ibarra, pero al momento no existe ninguna Institución Financiera que preste sus servicios en la localidad.

Sin embargo, dada la cercanía a la ciudad de Ibarra y Atuntaqui, muchos de los habitantes de San Antonio operan con otras Entidades Financieras, tanto Bancos como otras Cooperativas de Ahorro y Crédito que se encuentran ubicadas en el sector. Por consiguiente esta variable es una AMENAZA para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

Para poder tener una visión más adecuada de la competencia se realizó el levantamiento de información de las Entidades Financieras que operan en la ciudad de Ibarra que cuentan con mayor mercado y se estableció las ventajas y desventajas de dichas instituciones con relación a la Cooperativa San Antonio, obteniendo el siguiente cuadro comparativo:

**CUADRO 5. COMPARACION DE LA COMPETENCIA.**

O R D	INSTITUCION FINANCIERA/ONG	NÚMERO DE SOCIOS	ACTIVOS (\$)	VENTAJAS	DESVENTAJA S	CLASIFICACIÓN			
						OPORTUNID AMENAZAS	NIVEL DE IMPACTO		
							ALTO	MEDIO	BAJO
1	PABLO MUÑOZ VEGA	35000	\$34.623	Captación de la mayor parte de socios que viven en el campo.	Manejo del marketing insuficiente y página Web con fallas.	*			*
2	29 DE OCTUBRE	59000	\$118.691	Gran mercado de consumo, alianzas estratégicas con instituciones grandes.	Estructura Organizacional muy grande, dificultad y lentitud en posibles reestructuraciones.	*		*	
3	ATUNTAQUI	60000	\$101.216	Cobertura en toda la provincia, líderes en el mercado.	Problemas de gobernabilidad, inestabilidad de sus Gerentes.	*		*	
4	ARTESANOS	64000	\$96.685	Sus créditos están direccionados al sector micro empresarial, alta rentabilidad.	Alto índice de morosidad, no tiene una buena estructura en microfinanzas.	*		*	
5	UNIBANCO			Fácil y rápido acceso a sus productos y servicios.	Altas tasas de interés.	*	*		
6	FODEMI			Especializados en Microcrédito	Montos de Créditos muy limitados	*	*		

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

*3.1.2.3.1. Barreras de entrada*

**Diferenciación de producto.**

En el sistema financiero la diferenciación de los productos, una buena segmentación y un buen estudio del mercado, pueden generar una ventaja competitiva la cual para entidades financieras nuevas se convierte en una

oportunidad de ingreso, mientras que para entidades financieras muy grandes el cambio y la diversificación de sus productos se convierte en una amenaza por la lentitud que puede presentar la innovación.

#### **Valor de la Marca.**

La imagen de la institución financiera, la experiencia y la fidelidad de los socios y clientes reflejan una barrera de entrada muy importante, especialmente en el área de captaciones de las entidades financieras, pero es un factor que muchas veces por necesidad y facilidades deja de ser limitante y se convierte en una debilidad en el área de colocaciones.

#### **Mejoras en la tecnología.**

El crecimiento tecnológico, la facilidad de información, la globalización, hace de la tecnología una herramienta muy importante, pero el costo que implica contar con una tecnología de punta dentro del sistema financiero genera una barrera de entrada muy importante.

#### **Necesidades de Capital.**

El acceso al mercado financiero es alto, tomando en cuenta que existe una gran cantidad de entidades financieras y se debería tener un estudio de factibilidad que permita y garantice el posicionamiento de la entidad en la zona, por lo que se convierte en una barrera de entrada muy fuerte.

#### **Política Gubernamental.**

La regulación de tasas de interés por parte del gobierno crea una barrera de entrada muy fuerte, y para las entidades financieras que se encuentran posicionada crea una ventaja competitiva que se conjuga con la fidelidad del mercado.

### *3.1.2.3.2. Productos sustitutos*

Un producto o servicio se denomina sustituto cuando desempeña la misma función para el mismo segmento de mercado pero con tecnología o beneficios distintos.

Las políticas gubernamentales, la inestabilidad política, el costo de la vida, etc., son factores que afectan directamente a las instituciones financieras, ya que el cliente busca mejores opciones de rendimientos financieros, y las entidades buscan mecanismos que permitan satisfacer las necesidades creadas por el mercado.

Es ahí donde los productos y servicios sustitutos se convierten en un factor a tomar en cuenta y la institución debe estar preparada para afrontar de una manera eficiente las implicaciones que conlleva el no estar preparado ante grandes amenazas.

Este factor para la Cooperativa San Antonio puede determinarse como una fortaleza; por su corta estructura a diferencia de su competencia, puede adaptarse a nuevos requerimientos del mercado y cambiar su estructura, adaptar sus procesos y mejorar sus procedimientos sin que esto implique un incremento en sus gastos operativos.

Dentro del análisis de los socios y clientes de la Cooperativa se pueden encontrar segmentos de mercado tanto en colocaciones y captaciones los cuales pueden ser atendidos con productos sustitutos, tomando en cuenta el tamaño de la institución y su facilidad para adaptarse a los cambios que el mercado requiera se puede tomar este factor como una oportunidad.



## 3.1.2.4. Identificación de Oportunidades y Amenazas

CUADRO 6. BASE DE DATOS DE LOS FACTORES EXTERNOS

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES	CARACTERISTICAS	O	A
<b>COMETIDORES EXISTENTES</b>	SERVICIOS DE LA COMPETENCIA	La competencia ofrece productos similares		X
	CALIDAD DE LOS SERVICIOS	Los productos y servicios de la competencia son eficientes		X
	PRECIO DE LOS SERVICIOS	Las tasas de interés son similares a la competencia	X	
	COMUNICACIÓN Y PROMOCION	La competencia promociona los servicios de manera continua		X
	VALORES AGREGADOS	La competencia ofrece incentivos que le dan valor agregado a sus productos y servicios		X
<b>COMPETIDORES POTENCIALES</b>	ESTRATEGIAS POTENCIALES COMPETIDORES	Estrategias innovadoras de nuevos competidores	X	
	CALIDAD DE LOS NUEVOS SERVICIOS	Calidad y eficiencia de nuevos productos y servicios	X	
	IMAGEN DE COMPETIDORES POTENCIALES	La competencia tiene que posicionar sus productos y servicios en el mercado	X	
	CAPACIDAD TECNOLOGICA	Competidores poseen mayor capacidad y facilidades tecnológicas		X
<b>PODER NEGOCIADOR DE COMPRADORES</b>	HABITOS DE UTILIZACION EN EL SERVICIO	Socios y clientes utilizan los servicios frecuentemente	X	
	CAPACIDAD DE COMPRA	Los socios tienen la oportunidad de elegir la entidad que mejor servicio le ofrece	X	
	TAMAÑO DE LA DEMANDA	Incremento constante de la demanda	X	
<b>PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES</b>	PODER DE NEGOCIACION	Gran cantidad de empresas proveedoras	X	
	DIVERSIDAD DE INSUMOS	Disponibilidad inmediata de proveedores	X	
	PUNTUALIDAD DE LA ENTREGA	Excelente relación con proveedores	X	
	RELACION CON EL PROVEEDOR	Buenas condiciones con proveedores	X	

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

### 3.2. ANÁLISIS INTERNO



La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio” Ltda., nació en la parroquia San Antonio de Ibarra, Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura. La creación de esta institución financiera, la primera en el norte del país, se da gracias a la decisión de trabajar con amor a lo social y comunitario del Padre Saráuz, que ha dado la debida importancia a su tierra a base de trabajo social organizado, para los que menos tienen y más necesitan de una orientación social económica distributiva de sus riquezas.

Luego de realizar estudios superiores fuera de nuestro país, un hijo predilecto de esta tierra, el Reverendo Padre Jacinto Clímaco Saráuz Carrillo, invita a sus paisanos para analizar la realidad social de San Antonio y sus necesidades de ayudarse mutuamente entre todos para avanzar. De estas reuniones, nace la gran idea de la creación de una Caja de Ahorro y Crédito, la misma que fue madurando con capacidad, voluntad y trabajo, superando dificultades, sofismas, cobardías y con los hijos de esta tierra se dictaron conferencias, se habló sobre el ahorro de los pobres que formaron un capital, que luego con el mismo se dieron créditos y así nació esta gran idea.

Posteriormente con los pocos que aceptaron el proyecto, comenzaron a organizar la Caja, elaboración de Estatus, Asamblea y Acta Constitutiva. Nació y se le dio el nombre de Caja de Ahorro y Crédito Nuestra Señora de Las Lajas, en honor a la patrona de la parroquia.

Más tarde, se cambió la razón social de Caja a Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

El Estatuto de COAC fue aprobado mediante acuerdo Ministerial No. 1596 de 24 de abril 1960, e inscrito en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 613 de la misma fecha.

Su primer Director y Presidente, Monseñor Jacinto Clímaco Saráuz Carrillo, con la participación activa y directa de 17 socios, entre ellos se nombró a los tres recaudadores, que realizaron el trabajo de cobro de 1 sucre mensual por socio, para cumplir con la resolución de Asamblea General.

San Antonio de Ibarra tiene el honor y gloria de ser la pionera del Ahorro y Crédito en el Ecuador, y su fundador un hijo de esa tierra el Sacerdote Clímaco Jacinto Saráuz Carrillo. Con esta filosofía el objetivo es lograr el desarrollo financiero de los pobres de la Parroquia en base a la organización del ahorro y el crédito y participar activamente en la vida Cultural Social y Deportiva del entorno, demostrando que con capacidad voluntad y orden, la actividad financiera social de la Parroquia y sus barrios puede tener un desarrollo integral en la comunidad.

Mediante Acuerdo Ministerial No. 0023 de 27 de abril del 2.007, el Director Nacional de Cooperativas (E) aprobó la reforma total al estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Antonio" con domicilio en la parroquia San Antonio de Ibarra, Provincia de Imbabura.

El 21 de diciembre del 2.007, presentaron en la Dirección Nacional de Cooperativas, una nueva reforma que fue aprobada por la Asamblea General de socios el 26 de agosto del 2.007.

### **3.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

El análisis de la capacidad administrativa se fundamenta en las fases del proceso administrativo que son los siguientes: planificación estratégica y organización.

➤ **Planificación Estratégica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., carece de una planificación estratégica, la cual permite identificar la misión, visión, objetivos y estrategias y el plan operativo anual.

La carencia de una planificación estratégica es una **DEBILIDAD**, para la cooperativa, en vista de que el talento humano no conoce la razón de ser de la organización a la cual pertenecen.

➤ **Organización**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., tiene una estructura organizacional limitada, corta, pero eficiente por consiguiente se determina que esta variable es una **FORTALEZA**, cuenta con un gran liderazgo por parte de la gerencia la cual viene respaldada de una amplia experiencia en Instituciones Financieras de la provincia, además tiene definido sus niveles de autoridad y una búsqueda constante de la excelencia.

Además la Cooperativa registra algunas **DEBILIDADES** que se ubican en los siguientes aspectos:

- No dispone de Manuales de Procedimientos
- No existe un Sistema de Control Interno
- No existe un Plan informático.
- No se cumple con algunas de las normas de solvencia y prudencia financiera, con relación a Castigos de Cartera, Cupo de Créditos para socios vinculados.

### **3.2.2. CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

La Dirección Administrativa dispone de un parque informático actualizado pero restringido de acuerdo a las exigencias actuales, intranet, correo electrónico, acceso a internet, para todo el talento humano que labora en la misma, estas variables se califican como **DEBILIDADES**, en vista de que la infraestructura tecnológica no esta acorde a las exigencias actuales y seguridad informática.

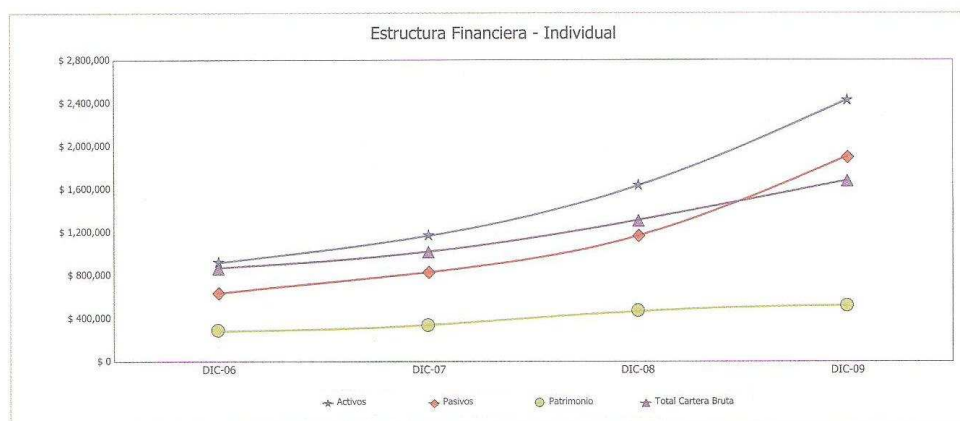
### **3.2.3. CAPACIDAD FINANCIERA Y OPERATIVA**

Analizados los balances y estados de pérdidas y ganancias de la Cooperativa San Antonio Ltda., se determina los siguientes indicadores en el Gráfico 7.

Estos indicadores muestran que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., se encuentra en una posición sólida, rentable, adecuada, pero que se puede mejorar y crecer.

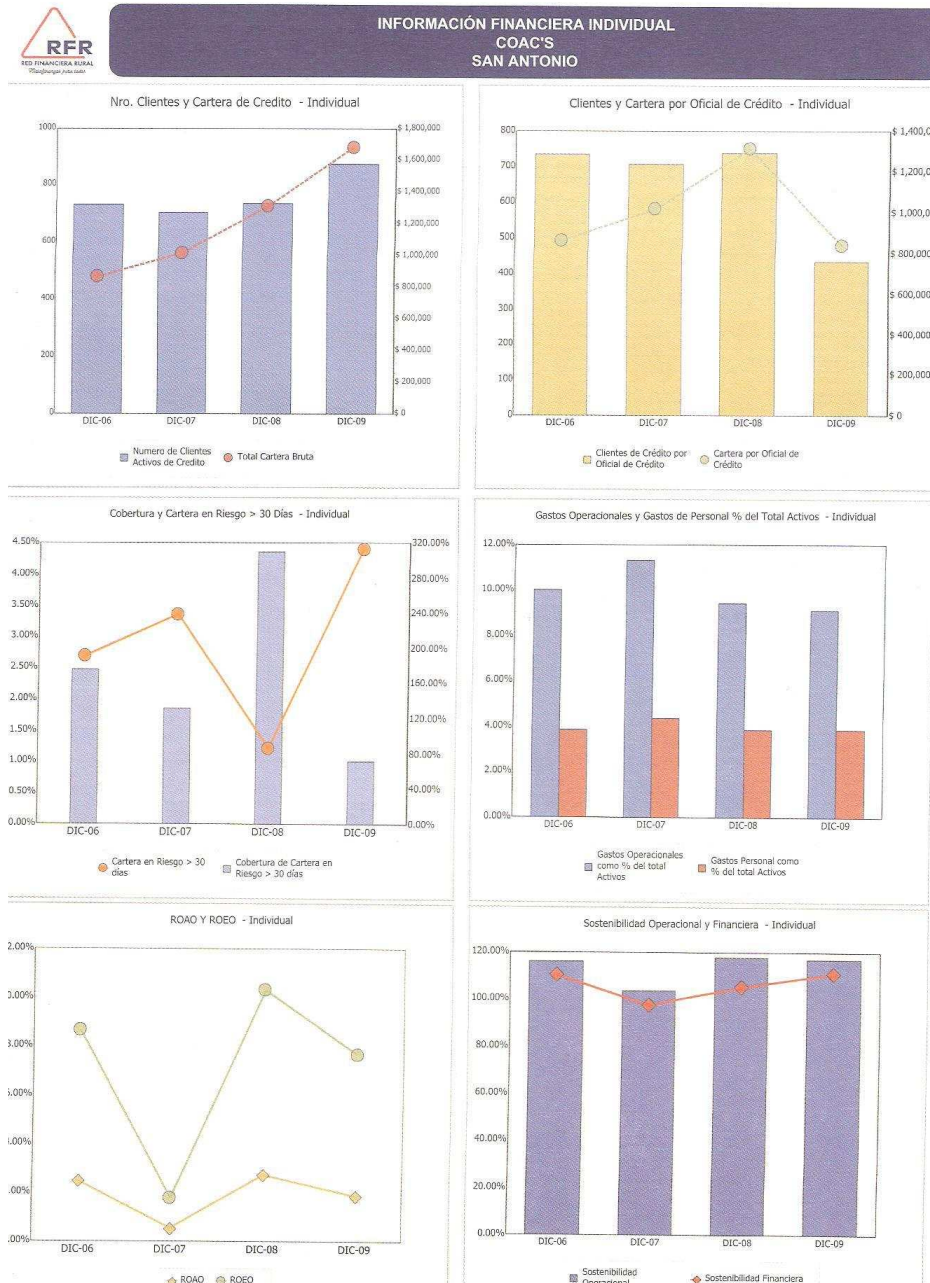
## GRAFICO 7. Indicadores Financieros Cooperativa "San Antonio" Ltda.

Indicadores	Estatuto Jurídico Organización Periodo	COAC'S SAN ANTONIO		
		DIC-08	DIC-09	Variación
<b>ALCANCE</b>				
Número de Clientes Activos de Crédito		736	872	18,48%
Número de Clientes Activos de Ahorro		2,915	2,104	-27,82%
Puntos de Servicio		1	1	0,00%
Saldo Promedio por Prestatario		1,779	1,926	8,24%
Saldo Promedio por Ahorrista		161	253	57,00%
<b>LIQUIDEZ</b>				
Fondos Disponibles / Obligaciones con el Público		15,57%	23,69%	52,17%
Caja Bancos / Total Activos		N/A	N/A	N/A
<b>CARTERA</b>				
Cartera en Riesgo > 30 días		1,22%	4,40%	261,91%
Tasa de Cartera Castigada		0,48%	0,01%	-97,25%
Cobertura de Cartera en Riesgo > 30 días		309,19%	71,63%	-76,83%
Total Cartera Bruta		1.309.662	1.679.582	28,25%
<b>RENTABILIDAD / SOSTENIBILIDAD</b>				
Sostenibilidad Operacional		118,03%	116,85%	-0,99%
Sostenibilidad Financiera		105,18%	110,99%	5,52%
Utilidad Operacional / Total Activos (ROAO)		2,73%	1,86%	-31,63%
Utilidad Operacional / Total Patrimonio (ROEO)		10,30%	7,65%	-25,73%
Utilidad del Ejercicio / Total Activos (ROA)		2,74%	1,87%	-31,74%
Utilidad del Ejercicio / Total Patrimonio (ROE)		10,36%	7,68%	-25,84%
<b>EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</b>				
Tasa de Eficiencia Operativa		11,27%	11,90%	5,62%
Cartera Bruta por Personal		145,518	152,689	4,93%
Cartera Bruta por Oficial de Crédito		82	79	-3,06%
Cartera Bruta por Oficial de Ahorro		1.309.662	839.791	-35,88%
Cartera Bruta por Oficial de Crédito		736	436	-40,76%
Oficiales de Crédito como % del Personal Total		11,11%	18,18%	63,64%
Ahorros a la Vista por Personal Total		52,268	48,459	-7,29%
Ahorristas por Personal Total		324	191	-40,94%
Gastos Operacionales como % del Total Activos		9,42%	9,12%	-3,11%
Gastos Personal como % del Total Activos		3,85%	3,88%	0,91%
<b>GESTION DE ACTIVOS / PASIVOS</b>				
Rendimiento Sobre la Cartera		17,84%	19,72%	10,52%
Costo de Fondo		7,06%	7,42%	5,14%
Apalancamiento (Pasivos/Patrimonio)		2,49	3,64	46,30%
<b>INFORMACION GENERAL</b>				
Activos		1.635.951	2.426.045	48,30%
Pasivos		1.166.861	1.903.113	63,10%
Patrimonio		469.090	522.932	11,48%



**ELABORADO POR: RED FINANCIERA RURAL**  
**FUENTE: BOLETÍN MICROFINANCIERO TRIMESTRAL 25**

### GRAFICO 8. Información financiera Individual Cooperativa “San Antonio” Ltda.



ELABORADO POR: RED FINANCIERA RURAL  
FUENTE: BOLETÍN MICROFINANCIERO TRIMESTRAL 25

### 3.2.4. CAPACIDAD EN RECURSOS HUMANOS

La capacidad de recursos humanos esta desatendida en capacitación en vista de que no existe una organización funcional, para contrarrestar es necesario desarrollar un programa de capacitación dirigido a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, y al personal operativo de la institución, en temas relacionados con Normativa de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Fundamentos Básicos de Administración de Instituciones de Microfinanzas.

Además es necesario crear el organigrama funcional de la Cooperativa. Así como también es necesario fortalecer el área de crédito para que puedan promocionar los productos de captación y colocación que tiene la Cooperativa. Es necesario contar con un Plan de Gestión del Talento Humano, por consiguiente estas variables son una **DEBILIDAD**, para la Cooperativa.

### 3.2.5. CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

Cada empresa puede ser vista como un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Las actividades internas son las distintas actividades físicas que realiza la empresa. Estas actividades pueden dividirse en grupos: las actividades primarias y las actividades de apoyo.

Los procesos en que se agrupan las actividades realizadas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio” Ltda., son: procesos primarios que son los que tiene que ver con la atención al cliente, el servicio o venta y transferencia al cliente o socio, y los procesos de apoyo que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando tecnología, recursos humanos,



gestión administrativa y financiera, sistemas de información, gestión de riesgos.

**CUADRO 7. PROCESOS Y SUBPROCESOS DE LA INSTITUCIÓN**

ORD	ÁREAS	PROCESOS	SUBPROCESOS
1	<b>CONSEJO ADMINISTRATIVO</b>	Comité de Auditoría Comité Integral de Riesgos. Comité de Calificación de Activos de Riesgo. Comité de Ética y Cumplimiento. Auditoría Interna.	Plan Anual de Gestión del Consejo de Administración.  Informe Anual del Consejo de Administración  Cronograma de Evaluación del Plan de Gestión.  Organigrama Estructural.  Plan Operativo.  Presupuesto Consolidado
2	<b>GERENCIA GENERAL</b>	Comité de Adquisiciones. Comité de Inversiones. Comité Ejecutivo.  Comité de Crédito. Comité de Producción Financiera. Comité de Informática y Seguridades. Asistente de Servicio Administrativo.  Asesor Jurídico.	Planificación Estratégica.  Gestión de Calidad. Seguimiento al Control Interno. Adquisición de productos de proveedores.  Manual de Control Interno para prevenir actividades ilícitas.  Manual de Procedimientos de la Unidad de Riesgos.  Firmas de convenios.  Reglamento de Adquisiciones y contratación de servicios.
3	<b>FINANCIERO</b>	Contabilidad. Tesorería.	Contabilidad General Presupuesto. Finanzas Control Presupuestario Estados Financieros. Flujos de Caja. Control Ejecución Reglamento de Manejo de Fondos.  Balance General. Estados de Pérdidas y Ganancias.  Calificación de Cartera y Contingentes de Riesgo.

			Indicadores Financieros
4	<b>SISTEMAS</b>	Software. Hardware. Desarrollo.	Adquisición de herramientas y programas de sistema. Levantamiento de procesos contables cada fin de mes.
5	<b>TALENTO HUMANO</b>	Reclutamiento-selección y contratación. Evaluación de Desempeño Capacitación Incentivos Valoración de Puestos Ról de pagos	Manual de Funciones. Reglamento de beneficios laborales. Reglamento de utilización de uniformes. Evaluación del desempeño del personal. Concurso Interno. Cursos o seminarios de capacitación
6	<b>NEGOCIOS</b>	Captaciones. Colocaciones. Marketing Atención al cliente.	Manual de Captaciones. Manual de Créditos. Reformas al reglamento de crédito y cobranzas. Reglamento de apertura y manejo de cuentas. Metodología de micro crédito. Monitoreo de las necesidades y expectativas de los socios.

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

### 3.2.6. CAPACIDAD COMPETITIVA

En esta capacidad se evalúa aspectos como: el producto, el precio, la comunicación y distribución.

#### 3.2.6.1. Producto

Los productos que actualmente presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Antonio" se detallan a continuación.

**CUADRO 8. PRODUCTOS DE CAPTACIONES**

CAPTACIONES		
PRODUCTO	BENEFICIARIO	REQUISITOS
Ahorro Normal	Socios mayores de 18 años	Dos copias de cedula y papeleta de votación Carta de servicio Básico Una fotografía tamaño carnet Depósito inicial de \$ 30,00
Ahorro Infantil	Socios menores de 18 años	Copia de cedula o partida de nacimiento del menor de edad Dos copias de cedula y papeleta de votación Carta de servicio Básico Una fotografía tamaño carnet Depósito inicial de \$ 10,00
Ahorro Programado	Socios de cualquier edad	Dos copias de cedula y papeleta de votación Carta de servicio Básico Una fotografía tamaño carnet Depósito inicial desde \$ 10,00
Depósitos a Plazo Fijo	Socios y No Socios	Dos copias de cedula y papeleta de votación Carta de servicio Básico Una fotografía tamaño carnet Desde \$ 200,00 mínimo

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

**CUADRO 9. PRODUCTOS DE COLOCACIONES**

COLOCACIONES		
PRODUCTO	BENEFICIARIO	REQUISITOS
Créditos de Consumo	Socios de la Cooperativa	Cédula de Ciudadanía de titular, cónyuge y garantes de ser el caso. Para extranjeros es obligatorio la Cédula de Identidad Y Censo En el caso de cónyuges menores de edad emancipados se aceptará la cédula de identidad. Se entenderá por emancipados a las personas menores de edad que por su estado civil de casados adquieren derechos y obligaciones. Certificado de votación, Certificado de exención o Certificado de pago de multa; documentos emitidos por el tribunal electoral, vigente a la fecha de otorgamiento del crédito Recibo de pago de servicio básico, con antigüedad máxima de 60 días a partir de la fecha máxima de pago impresa en la planilla del servicio, titular y garante. Solicitud de Crédito debidamente llenada y firmadas. Croquis de ubicación de vivienda y negocio Si el garante es dependiente presentar su rol de pagos del último mes o certificado de trabajo que indique nivel de ingresos
Microcréditos		
Créditos de Vivienda		

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

**CUADRO 10. SERVICIOS QUE BRINDA LA COOPERATIVA**

<b>SERVICIOS</b>
Cobro de Servicios Básicos
Fondo de Vida y Accidentes
Fondo Mortuario
Seguro de Desgravamen
Pago del Bono de Desarrollo Humano
Venta del SOAT
Transferencias de Remesas

**ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.**

**FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA**

### 3.2.7. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

**CUADRO 11. BASE DE DATOS DE LOS FACTORES INTERNOS**

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES	CARACTERISTICAS	F	D
ORGANIZACION	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Estructura organizacional bien definida		X
	COMUNICACION INTERNA	La comunicación interna del personal es muy buena	X	
	LIDERAZGO	El liderazgo es de primera	X	
	EXPERIENCIA EN LE NEGOCIO	Amplia experiencia en el sector financiero	X	
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Ambiente organizacional apropiado	X	
PERSONAL	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	Proceso de selección de personal calificado	X	
	CAPACITACION	Falta de Capacitación y desarrollo profesional		X
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Falta de control individual del desempeño		X
PROCESOS	PROCEDIMIENTOS	Falta de manuales y reglamentos de procedimientos		X
	DESARROLLO DE SERVICIOS	Falta de iniciativa para el desarrollo de nuevos productos		X
	ESTANDARIZACION DE SERVICIOS	Procesos estandarizados	X	
	MEJORAMIENTO CONTINUO	Busca de excelencia por parte de gerencia	X	
	INDICADORES	No existen indicadores del desempeño individual del personal		X
SERVICIO AL CLIENTE	VELOCIDAD DE RESPUESTA	Servicio inmediato al socio		X
	COBERTURA	Limitada a la Parroquia	X	
	SEGUIMIENTO Y CONTROL	No existe un servicio de atención al cliente que controle la satisfacción por el servicio prestado		X
COMERCIALIZACION / PUBLICIDAD	PRECIOS DE LOS SERVICIOS	Mínimos costos en los servicios	X	
	PROMOCION Y COMUNICACION	Falta de promoción y publicidad		X
	SERVICIO POST - VENTA	no existe		X
	GARANTIAS	Sistema adecuado de Seguros para los socios	X	

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

### 3.3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

#### 3.3.1. APLICACIÓN MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

**CUADRO 12. ANALISIS EXTERNO: EVALUACION DE OPORTUNIDADES**

#	FACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	SUMA	PROMEDIO	ORDEN
O1	Alianzas estratégicas con empresas	1	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	1	1	1	6,5	9,85%	6
O2	Gran demanda de Créditos	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	9	13,64%	2
O3	Apertura de una nueva oficina para su expansión	1	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	9,5	14,39%	1
O4	Las tasas de interés son similares a la competencia	0,5	0	0	1	0,5	0	1	0,5	0,5	1	1	1	6	9,09%	7
O5	Mercado Infanto-Juvenil desatendido	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	8,5	12,88%	3
O6	La competencia tiene que posicionar sus productos y servicios en el mercado	1	0	0	1	0	1	1	0,5	0,5	1	1	1	7	10,61%	5
O7	Socios y clientes utilizan los servicios frecuentemente	0,5	0	0	0	0	0	1	0	0	0,5	1	1	3	4,55%	9
O8	Los socios tienen la oportunidad de elegir la entidad que mejor servicio le ofrece	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	8	12,12%	4
O9	Gran cantidad de empresas proveedoras	0	0	0	0,5	0	0,5	1	0	1	1	1	1	5	7,58%	8
O10	Disponibilidad inmediata de proveedores	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	1	0	1	1,5	2,27%	11
O11	Excelente relación con proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	3,03%	10
O12	Buenas condiciones con proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0,00%	12
	<b>TOTAL</b>													<b>66</b>	<b>100,00%</b>	

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

### **CUADRO 13. ANALISIS EXTERNO: EVALUACION DE AMENAZAS**

#	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	SUMA	PROMEDIO	ORDEN
A1	La competencia ofrece productos similares	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1,39%	9
A2	Los productos y servicios de la competencia son eficientes	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	2,5	6,94%	7
A3	La competencia promociona los servicios de manera continua	1	0,5	1	0,5	0	0	1	0,5	0,5	4	11,11%	6
A4	La competencia ofrece incentivos que le dan valor agregado a sus productos y servicios	1	0,5	0,5	1	0,5	0	1	0	0,5	4	11,11%	5
A5	Estrategias innovadoras de nuevos competidores	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0	1	5,5	15,28%	3
A6	Competidores poseen mayor capacidad y facilidades tecnológicas	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	6,5	18,06%	2
A7	Mejores condiciones de productos sustitutos	1	0,5	0	0	0	0	1	0	0	1,5	4,17%	8
A8	Tasas de interés mas atractivas	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	7	19,44%	1
A9	Publicidad intensa de productos	1	1	0,5	0,5	0	0,5	1	0	1	4,5	12,50%	4
	<b>TOTAL</b>										36	100,00%	

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

### 3.3.2. APLICACIÓN MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

#### CUADRO 14. ANALISIS INTERNO: EVALUACION DE FORTALEZAS

#	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	SU MA	PROME DIO	ORD EN
F1	Capacidad y velocidad de innovación		1	1	0	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	7,5	13,64%	2
F2	La comunicación interna del personal es muy buena	0		0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	1	1	3,5	6,36%	8
F3	Conocimiento del mercado y amplia experiencia laboral por parte de la gerencia	0	0,5		0	0,5	1	1	0,5	1	1	1	6,5	11,82%	3
F4	Amplia experiencia en el sector financiero	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	10	18,18%	1
F5	Ambiente organizacional apropiado	0,5	0,5	0,5	0		1	0	0,5	0	0,5	0,5	4	7,27%	7
F6	Proceso de selección de personal calificado	0	1	0	0	0		0,5	0	0	0,5	1	3	5,45%	9
F7	Bajos costos Operativos	0,5	1	0	0	1	0,5		1	0	0,5	1	5,5	10,00%	5
F8	Busca de excelencia por parte de gerencia	0,5	1	0,5	0	0,5	1	0		0	0,5	0,5	4,5	8,18%	6
F9	Facilidad de adaptación a cambios y requerimientos del mercado	0	0,5	0	0	1	1	1	1		1	1	6,5	11,82%	4
F10	Mínimos costos en los servicios	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0		0	2	3,64%	11
F11	Sistema adecuado de Seguros para los socios	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	1		2	3,64%	10
	<b>TOTAL</b>												<b>55</b>	<b>100,00%</b>	

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

#### CUADRO 15. ANALISIS INTERNO: EVALUACION DE DEBILIDADES

#	FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	SUMA	PROMEDIO	ORDEN
D1	Falta de Publicidad y Mercadeo		1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	7	19,44%	1
D2	Tecnología Limitada	0		0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	3	8,33%	5
D3	Falta de Manuales y Procedimientos	0,5	0,5		1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	5	13,89%	3
D4	Productos Desactualizados	0	0,5	0		0,5	0	0,5	0,5	0	2	5,56%	7
D5	Limitado Ámbito de Acción	0	0,5	0	0,5		0	0,5	1	1	3,5	9,72%	4
D6	Falta de Capacitación y desarrollo profesional	0,5	1	0,5	1	1		1	1	0,5	6,5	18,06%	2
D7	Falta de control individual del desempeño	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0		1	0	3	8,33%	6
D8	Falta de iniciativa para el desarrollo de nuevos productos	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0		0	1,5	4,17%	8
D9	No existe un servicio de atención al cliente que controle la satisfacción por el servicio prestado	0	0,5	0,5	1	0	0,5	1	1		4,5	12,50%	12
	<b>TOTAL</b>										<b>36</b>	<b>100,00%</b>	

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA



### 3.3.3. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

Para la Matriz de Impacto Externa, se debe tener presente los elementos del análisis externo antes clasificados, en este caso, encontraremos en la matriz la información de las oportunidades y amenazas de acuerdo al grado de beneficio (**oportunidad**) o de afectación (**amenaza**) que este puede tener en la organización. Tal y como se revisó en la anterior explicación. Cómo se puede ver en el siguiente cuadro.

CUADRO 16. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO										
FACTORES		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
N°	OPORTUNIDADES									
1	Apertura de una nueva oficina para su expansión		3						30	
2	Gran demanda de créditos	5						5O		
3	Mercado Infanto juvenil no atendido	5						5O		
4	Alianzas estratégicas con empresas e instituciones		3						30	
5	Proveedores locales			1						1O
	AMENAZAS									
1	Tasas de interés mas atractivas por parte de la competencia					3			3A	
2	Mayor capacidad tecnológica por parte de la competencia				5			5A		
3	Estrategias innovadoras por parte de nuevos competidores						1			1A
4	Publicidad intensa de productos por parte de la competencia					3			3A	
5	Apertura de nuevas instituciones financieras en la parroquia.				5			5A		

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

### 3.3.4. MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

Para realizar la matriz de impacto interna se debe tener presente los elementos del análisis interno antes clasificados, en este caso, encontraremos en la matriz la información de las fortalezas y debilidades de acuerdo al grado

de beneficio (**fortaleza**) o de afectación (**debilidad**) que este puede tener en la organización, como se puede ver en el siguiente cuadro.

CUADRO 17. MATRIZ DE IMPACTO INTERNO										
FACTORES		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
N°	FORTALEZAS	5						5F		
1	Amplia experiencia en el sector financiero	5						5F		
2	Bajos costos Operativos	5						5F		
3	Experiencia laboral y conocimiento del mercado por parte de la gerencia	5						5F		
4	Facilidad de adaptación a cambios y requerimientos del mercado		3						3F	
	DEBILIDADES									
1	Falta de publicidad y mercadeo				5			5D		
2	Falta de Capacitación y desarrollo profesional					3			3D	
3	Falta de manuales de procedimientos					3			3D	
4	Limitado ámbito de acción				5			5D		
5	Falta de iniciativa para el desarrollo de nuevos productos				5			5D		

FORTALEZA / DEBILIDAD:	
ALTA	5
MEDIA	3
BAJA	1

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

### 3.4. MATRIZ FODA

Este análisis consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo.

La matriz FODA es una estructura conceptual que permite hacer un análisis sistemático, que facilite la adecuación de las amenazas y oportunidades con

las fortalezas y debilidades de una organización. A continuación se describe la matriz FODA.

### CUADRO 18. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidad y velocidad de innovación Conocimiento profundo de la zona geográfica del mercado que atiende Facilidad de adaptación a cambios y requerimientos del mercado Conocimiento del mercado y amplia experiencia laboral por parte de la gerencia	Falta de Publicidad y Mercadeo Falta de Capacitación y desarrollo profesional Limitado ámbito de acción Falta de Manuales y Procedimientos Falta de iniciativa para el desarrollo de nuevos productos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apertura de una nueva oficina para su expansión Gran demanda de Créditos Mercado Infante-Juvenil desatendido Alianzas estratégicas con empresas e instituciones. Proveedores locales	Tasas de interés más atractivas por parte de la competencia. Competidores poseen mayor capacidad y facilidades tecnológicas. Creación del Banco del IESS Publicidad intensa de productos por parte de la competencia. Apertura de nuevas instituciones financieras en la parroquia.

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
 FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

## **CAPITULO IV**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LA OFERTA**

##### **4.1.1. OFERTA ACTUAL**

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito "SAN ANTONIO" Ltda., cuenta con una sola agencia, la misma que se encuentra ubicada cerca al parque de la parroquia de San Antonio. Con una nueva imagen que proyectar a los socios, la agencia esta posicionada alrededor de los almacenes de venta de artesanías de madera tallada.

La Cooperativa se constituye como la única entidad financiera que presta todos los servicios en la parroquia, cuenta con un gran mercado el cual se busca consolidar, expandir y prestar un servicio de calidad y personalizado.

Debemos tomar en cuenta que por la cercanía y mayor cantidad de fuentes de trabajo, la mayoría de la población de la parroquia de San Antonio de Ibarra, trabaja y frecuenta la ciudad de Ibarra, por lo que debemos tomar como referencia las entidades financieras existentes.

Según un reporte a Diciembre del 2009 emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros, muestra las instituciones reguladas que forman parte del sistema financiero de la ciudad de Ibarra, cuadro que servirá como referencia para una posible expansión y crecimiento.

**CUADRO 19: ENTIDADES FINANCIERAS DE LA CIUDAD DE IBARRA**

<b>IBARRA</b>	<i>BANCO BOLIVARIANO</i>
	<i>BANCO CAPITAL</i>
	<i>BANCO DE GUAYAQUIL</i>
	<i>BANCO DEL AUSTRO</i>
	<i>BANCO DEL PACIFICO</i>
	<i>BANCO FINCA</i>
	<i>BANCO INTERNACIONAL</i>
	<i>BANCO MM JARAMILLO ARTEAGA</i>
	<i>BANCO NACIONAL DE FOMENTO</i>
	<i>BANCO PICHINCHA</i>
	<i>BANCO PROCREDIT</i>
	<i>BANCO PRODUBANCO</i>
	<i>BANCO SOLIDARIO</i>
	<i>BANCO SUDAMERICANO</i>
	<i>BANCO UNIBANCO</i>
	<i>COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE</i>
	<i>COOPERATIVA ATUNTAQUI</i>
	<i>COOPERATIVA CODESARROLLO</i>
	<i>COOPERATIVA PABLO MUÑOZ VEGA</i>
	<i>COOPERATIVA TULCAN</i>
	<i>CORPORACION FINANCIERA NACIONAL</i>
<i>MUTUALISTA IMBABURA</i>	
<i>MUTUALISTA PICHINCHA</i>	
<i>SOCIEDAD FINANCIERA LEASINGCORP</i>	
<i>SOCIEDAD FINANCIERA PROINCO</i>	

**ELABORADO POR: César Bohórquez P.**

**FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS**

## **4.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

### **4.2.1. DEMANDA ACTUAL**

Frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, lo que ha llevado a incrementar la crisis económica del País, ha sido necesario buscar

alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permiten fomentar el ahorro y brindar créditos.

Muchos sectores han planteado la necesidad de un cambio de modelo, mismo que deberá rescatar valores y principios que ha perdido nuestra sociedad moderna. Una alternativa que merece atención por parte del Estado, es el sector de la economía solidaria, especialmente el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático. Poniendo como objetivo fundamental de su actividad, el desarrollo del hombre, que por supuesto debe modernizarse y ser manejada con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito se caracterizan por la democratización de capitales, de ahorros y de crédito, por lo tanto no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas manos, que es uno de los males que adolece el País y una práctica muy común en las entidades bancarias, que hoy se encuentran en un estado de shock.

La quiebra de varios bancos a sido un fortalecimiento del sistema cooperativo de ahorro y crédito, por cuanto se ha demostrado confianza por la solvencia de las mismas, lo cual se refleja en un incremento de los depósitos, en especial a plazo fijo, que crecieron en un 110.9% en el periodo enero junio de 2009, lo que demuestra que las personas han incrementado la confianza en las cooperativas más que en los bancos.

El deseo de crecimiento económico por parte de la humanidad, ha hecho de las entidades financieras el primer medio legal donde acudir en momentos de necesidad, sueños o ganas de invertir en ideas de negocios.

La Parroquia San Antonio de la ciudad de Ibarra, cuenta con grandes artesanos y emprendedores los cuales han encontrado en la Cooperativa San Antonio la principal entidad donde acudir al momento de intentar crecer y emprender.

#### **4.3. METODOLOGÍA DE CÁLCULO PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Para la realización de la investigación la cual servirá para determinar la demanda, se han realizado encuestas en toda la parroquia utilizando un muestreo estratificado por edades incluyendo todos los barrios y comunidades de la parroquia.

El muestreo estratificado comprende el dividir la población en subgrupos (estratos) de elementos semejantes, y muestrear después en cada subgrupo. El razonamiento es que mediante el ordenamiento de los elementos de la población en subgrupos homogéneos, la variabilidad es menor que la de la población total, y por ello se necesitará un tamaño de muestra más pequeño.

La muestra para el análisis se analizó en función de los datos del último censo realizado por el INEC y se lo estratifico en segmentos de edades comprendidas según el cuadro que se muestra a continuación:

**CUADRO 20: DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL DE LA PARROQUIA SAN ANTONIO POR EDADES**

<b>EDADES</b>	<b>POBLACION</b>	<b>TOTAL</b>
ENTRE 15 Y 24 AÑOS	2661	32%
ENTRE 25 Y 39 AÑOS	2863	34%
ENTRE 40 Y 64 AÑOS	2838	34%
<b>TOTAL</b>	<b>8362</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO POR: César Bohórquez P.**  
**FUENTE: [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)**

El cálculo de la muestra se realizó con los siguientes estratos:

**CUADRO 21. Determinación de Estratos**

<b>ESTRATOS</b>	<b>EDADES</b>
Estrato 1	ENTRE 15 Y 24 AÑOS
Estrato 2	ENTRE 25 Y 39 AÑOS
Estrato 3	ENTRE 40 Y 64 AÑOS

**ELABORADO POR: César Bohórquez P.**

**FUENTE: [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)**

Las formulas y sus variables son:

N: 8362 Habitantes

$\gamma$ : 0,95 Nivel de Confianza

$n_i$ : tamaño de los estratos

B: 0,05 error de estimación

Z: 1,96

$p=q=0,5$  tomando en cuenta que cada habitante tiene igual probabilidad

$W_i$ : peso de cada estrato

$C_n$ : costo por encuesta es igual para cada estrato

$$W_i = \frac{n_i \frac{\sqrt{p_i q_i}}{\sqrt{C_i}}}{\sum n_i \frac{\sqrt{p_i q_i}}{\sqrt{C_i}}} = W_i = \frac{n_i}{\sum n_i}$$

**Ecuación 1**

**FUENTE: Carlos Echeverría, Formulas de Muestreo**



$$n = \frac{\sum_1^3 \frac{n_i^3}{W_i(n_i - 1)}}{\frac{B^2 N^2}{Z_{\alpha}^2 p_i q_i} + \sum_1^3 \frac{n_i^2}{(n_i - 1)}}$$

**Ecuación 2**

**FUENTE: Carlos Echeverría, Formulas de Muestreo**

En los cuadros 22 – 23 – 24 se muestran los cálculos de las variables de la Ecuación 2:

**CUADRO 22. Calculo de las variables Ecuación 2**

ESTRATOS	EDADES	POBLACION	Wi	ni <sup>3</sup>	Wi(ni-1)	ni <sup>3</sup> /Wi(ni-1)
Estrato 1	ENTRE 15 Y 24 AÑOS	2661	0,32	18842330781	851,200	22136196,876
Estrato 2	ENTRE 25 Y 39 AÑOS	2863	0,34	23467349647	973,080	24116567,648
Estrato 3	ENTRE 40 Y 64 AÑOS	2838	0,34	22857944472	964,580	23697302,942
<b>TOTAL</b>		<b>8362</b>	<b>100%</b>			<b>69950067,466</b>

**ELABORADO POR: César Bohórquez P.**

**CUADRO 23. Calculo de las variables Ecuación 2**

B <sup>2</sup>	Z <sup>2</sup>	N <sup>2</sup>	piqi	B <sup>2</sup> N <sup>2</sup>	Z <sup>2</sup> piqi	B <sup>2</sup> N <sup>2</sup> /Z <sup>2</sup> piqi
0,0025	3,8416	69923044	0,25	174807,61	0,9604	182015,421

**ELABORADO POR: César Bohórquez P.**

**CUADRO 24. Calculo de las variables Ecuación 2**

	ni <sup>2</sup>	(ni-1)	ni <sup>2</sup> /(ni-1)
<b>n1</b>	7080921	2660	2662,00
<b>n2</b>	8196769	2862	2864,00
<b>n3</b>	8054244	2837	2839,00
<b>TOTAL</b>			<b>8365,00</b>

**ELABORADO POR: César Bohórquez P.**

$$n = \frac{69950067,466}{182015,421 + 8365,00}$$

***n = 367 encuestas***

**CUADRO 25. Numero de encuestas por Estrato**

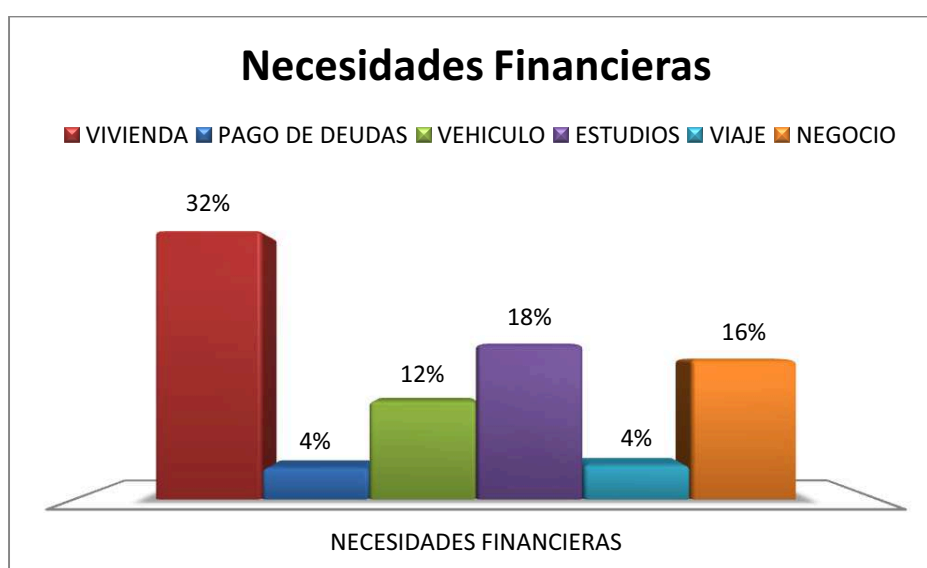
<b>ESTRATOS</b>	<b>EDADES</b>	<b>Wi</b>	<b>ENCUESTAS</b>
Estrato 1	ENTRE 15 Y 24 AÑOS	0,32	117
Estrato 2	ENTRE 25 Y 39 AÑOS	0,34	125
Estrato 3	ENTRE 40 Y 64 AÑOS	0,34	125
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>367</b>

**ELABORADO POR: César Bohórquez P.**

#### 4.4. ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION

- En orden de prioridad indique cuales son sus tres necesidades financieras básicas en la actualidad.

**GRAFICO 9. Necesidades Financieras**



ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Con esta pregunta se busca conocer las principales necesidades financieras de la población de San Antonio. Obteniendo los resultados expuestos podemos concluir que la principal necesidad es la obtener una vivienda propia, seguida de la necesidad de acceder a una mejor educación y desarrollo profesional, a continuación tenemos la necesidad de contar con capital y recursos para desarrollar una actividad independiente o un negocio propio, la adquisición o el cambio de vehículo se encuentra en cuarta posición mientras que por ultimo tenemos el pago de deudas y viaje.

Con el giro del negocio y tomando como referencia la rentabilidad, podemos identificar una oportunidad en lo referente a microcréditos productivos.

- El sistema financiero tiene productos que ayuden a satisfacer sus necesidades financieras?

**GRAFICO 10. Satisfacción del Sistema Financiero de Necesidades**



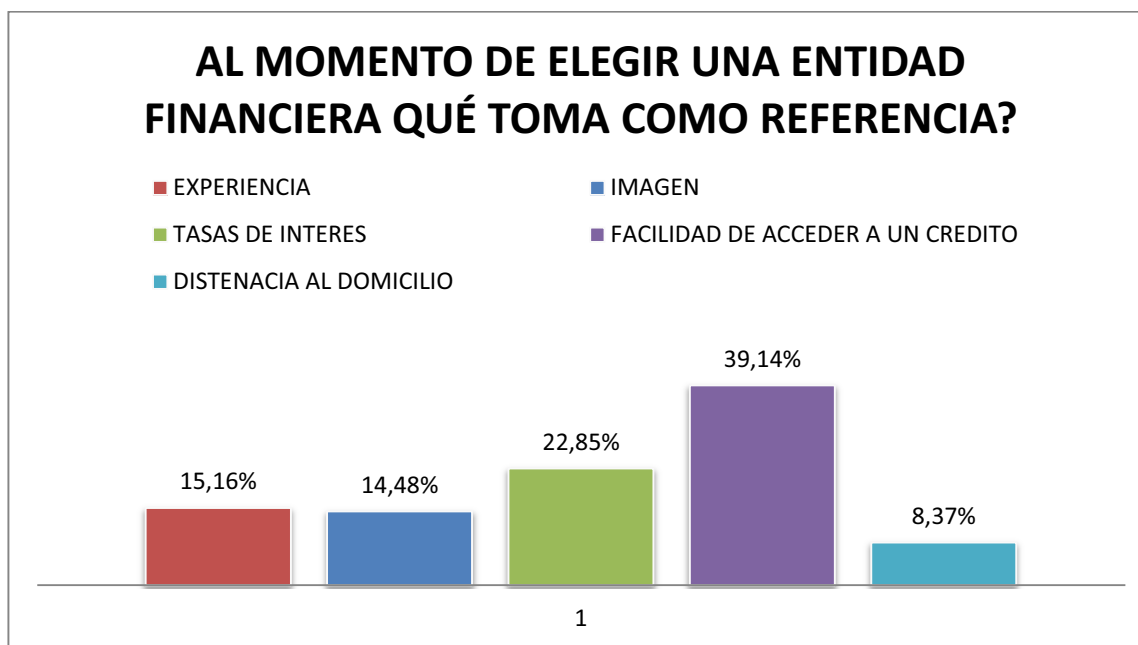
ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Con esta pregunta se busca identificar el grado de satisfacción que tiene la población con los servicios financieros actuales que utiliza, obteniendo como resultado un 60% de la población que no se encuentra satisfecha o no encuentra productos que se adapten a sus requerimientos, mientras que un 40% están conformes y confían en los productos que les ofrece el sistema financiero actual.

Con estos resultados podemos identificar una oportunidad, ya que existe un gran mercado no satisfecho el cual podría ser atendido con productos diferentes que se adapten a sus necesidades.

- Al momento de elegir una entidad financiera qué toma como referencia?

**GRAFICO 11. Preferencias de Elección de una Entidad Financiera**

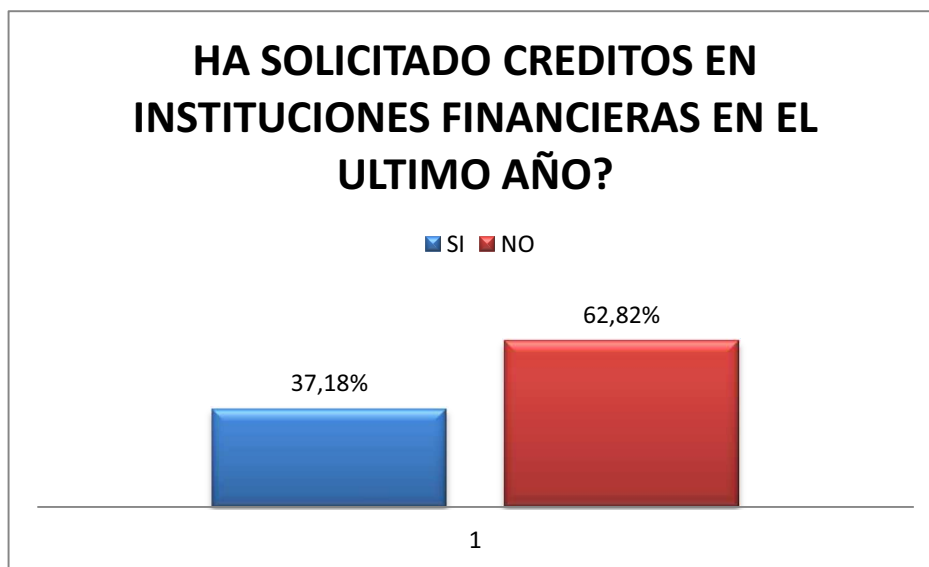


ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Con esta pregunta se busca conocer los motivos que llevan a una persona a elegir una entidad financiera, obteniendo como principal razón a la facilidad que las entidades financieras prestan para poder acceder a un crédito con un 39,14%, seguida por las tasas de interés con un 22,85%, la experiencia de la institución en el mercado es otro factor que incide con un 15,16% y la imagen que la entidad financiera proyecta es otro de los factores con un 14,48%, por ultimo tenemos la distancia de la institución con el domicilio del cliente que es un porcentaje muy bajo con un 8,37% pero que debemos tomar en cuenta.

- Ha solicitado créditos en instituciones financieras en el último año?

**GRAFICO 12. Solicitud de Crédito en el Ultimo Año**

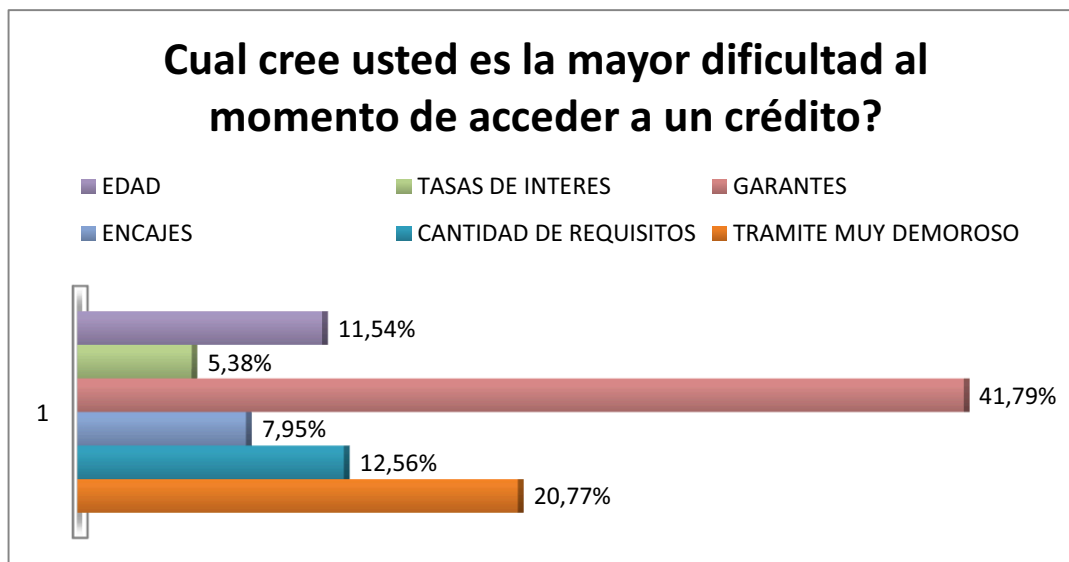


ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Con esta pregunta se busca conocer la experiencia en créditos durante el último año de la población de San Antonio, obteniendo como resultado que el 37,18% de la población se ha endeudado en Instituciones financieras durante el último año, mientras que un 62,82% no han adquirido obligaciones con ninguna institución financiera.

- **Cual cree usted es la mayor dificultad al momento de acceder a un crédito?**

**GRAFICO 13. Dificultades para acceder a un Crédito**

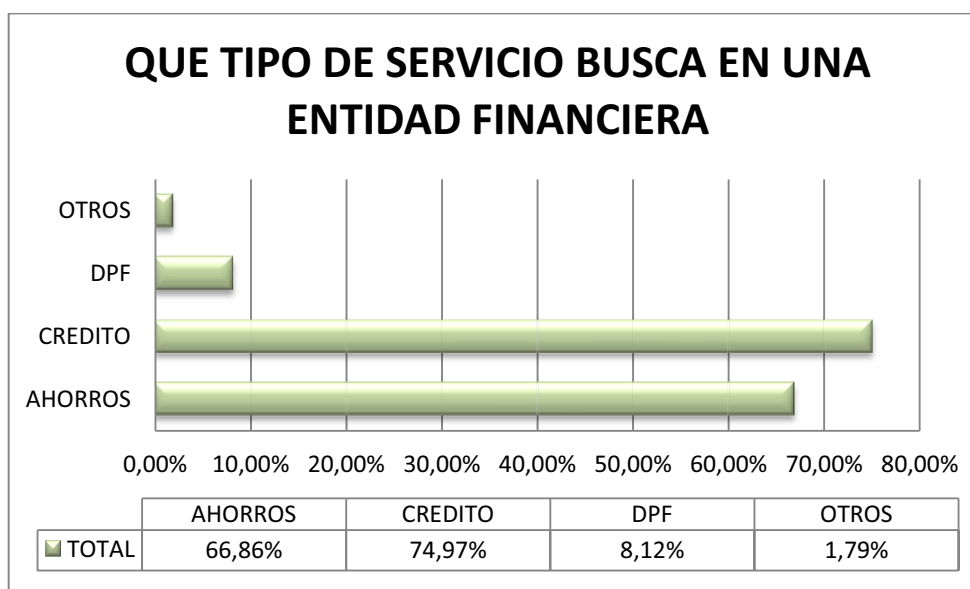


ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Con la respuesta favorable de la pregunta anterior, con esta pregunta se busca identificar las principales dificultades que obtuvieron las personas al momento de acceder a un crédito, obteniendo como resultado con una diferencia muy marcada a la disponibilidad de un garante para poder operar una operación crediticia con un 41,79%, seguido de la demora en los tramites con un 20,77%, la cantidad de requisitos que las entidades solicitan para los créditos es otro de los factores con un 12,56%, otro factor a tomar en cuenta es la edad con un 11,54% y por último los encajes y las tasas de interés con un 7,95% y un 5,38% respectivamente.

- **Que tipo de servicio busca en una entidad financiera?**

**GRAFICO 14. Preferencias de servicio en Instituciones Financieras**



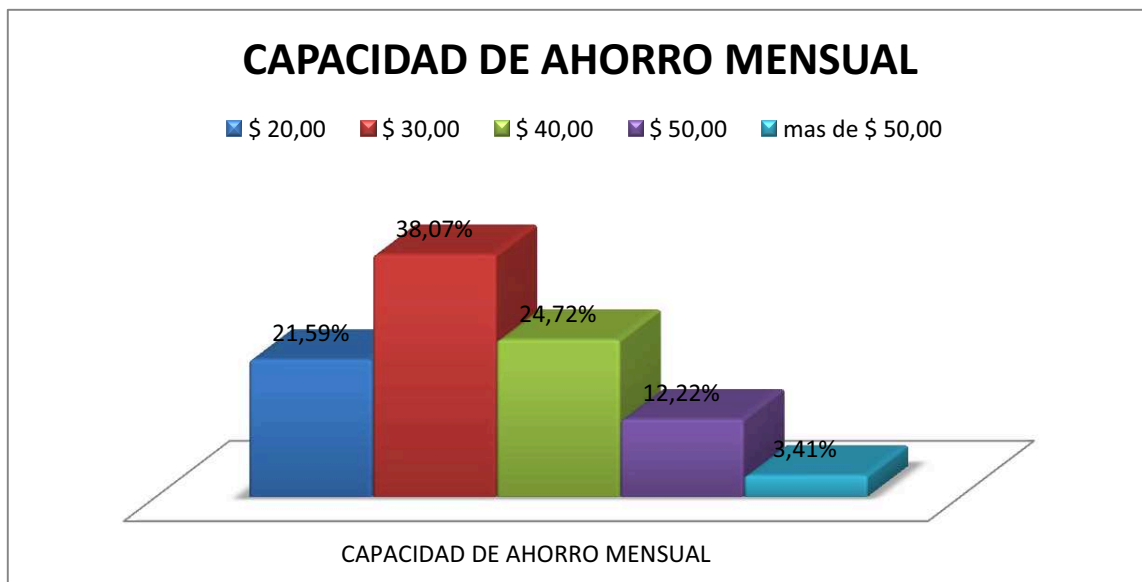
ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Con esta pregunta se busca identificar los productos que mas requieren los habitantes de la Parroquia de San Antonio, evidenciando que el 74,97% de los encuestados busca la obtención de créditos como principal opción en una entidad financiera, el 66,86% de los encuestados buscan entidades que les permitan ahorrar, los DPF (DEPOSITOS A PLAZO FIJO) ocupan el tercer lugar con un 8,12% y otro tipo de productos con el 1,79%.



- Cual es el monto mínimo que usted estaría en capacidad de ahorrar mensualmente?

**GRAFICO 15. Capacidad de Ahorro Mensual**



ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Con esta pregunta se busca conocer la capacidad mínima que una persona estaría dispuesta a ahorrar mensualmente, obteniendo un monto de \$ 30,00 con un 38,07% , \$ 40,00 con un 24,72%, \$ 20 con un 21,59%, existe el 12,22% de la población que estarían en capacidad de ahorrar \$ 50,00 mensuales y un 3,41% que se encuentran en capacidad de ahorrar mas de \$ 50,00.

- Mencione tres cooperativas de ahorro y crédito que usted conoce:

#### **GRAFICO 16. Conocimiento de la Competencia**



ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Con esta pregunta se busca identificar el posicionamiento que tienen las Cooperativas de Ahorro y Crédito dentro de la Parroquia, obteniendo como la principal entidad dentro de la mente de la población a la Cooperativa Atuntaqui con un 40,40%, la Cooperativa San Antonio se encuentra en segundo lugar con un 20,13%, la Cooperativa de Artesanos con un 11,91% ocupa el tercer lugar, estas dentro de las principales entidades financieras que conocen los pobladores de San Antonio.

## CAPITULO V

### PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

#### 5.1. FILOSOFÍA CORPORATIVA

##### 5.1.1. IDENTIDAD EMPRESARIAL Y VALORES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., cultiva un conjunto de valores corporativos que inspiran a su personal directivo, clientes internos y externos para alcanzar nuevas metas de servicio a la sociedad.

**CUADRO 26. VALORES**

<b>VALORES</b>	<b>DESCRIPCION DE LOS VALORES</b>
<b>HONRADEZ</b>	Garantizamos los depósitos e inversiones de nuestros socios
<b>RESPETO</b>	Compartimos acuerdos y respetamos los desacuerdos sin hacer prejuicios ni discriminaciones a nuestros clientes internos y externos
<b>CONFIANZA</b>	Es el principal activo con el que trabajamos, la confianza de nuestros socios es el factor clave de nuestro éxito
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Cumplimos puntualmente con las obligaciones hacia nuestros clientes, tanto en el entorno interno como en el externo
<b>MOTIVACIÓN</b>	Incentivar la motivación del recurso humano interno que se refleje en un excelente servicio y la satisfacción de los socios y clientes
<b>COMPAÑERISMO</b>	Fomentamos relaciones de fraternidad y amistad entre compañeros de trabajo

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

### 5.1.2. PRINCIPIOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio”, abraza los principios universales del cooperativismo:

**CUADRO 27. PRINCIPIOS**

<b>PRINCIPIOS</b>	<b>DEL CARACCIÓN</b>	<b>OPERATIVIZACIÓN</b>
<b>ADHESIÓN VOLUNTARIA</b>	Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa	Este principio viabiliza la búsqueda de nuevos socios conjuntamente con los cuales se puede incrementar y mejorar los negocios de la cooperativa.
<b>CONTROL DEMOCRÁTICO DE LOS SOCIOS</b>	Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.	Este principio compromete a los niveles directivos a mejorar permanentemente el manejo de la organización toda vez que ellos representan los intereses de los socios.
<b>PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS SOCIOS.</b>	Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes	Este principio nos permite buscar nuevas alternativas de negocios para ofrecerles a los socios y procurar así mismo que sus depósitos vengan a la cooperativa

	<p>propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios</p>	
<p><b>AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA</b></p>	<p>Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa</p>	<p>Este principio nos permite administrar la cooperativa al margen de terceros; no obstante para nosotros es un compromiso que nos obliga a mejorar nuestros niveles de control interno.</p>
<p><b>EDUCACIÓN, ENTRENAMIENTO E INFORMACIÓN</b></p>	<p>Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo</p>	<p>Este principio nos permite invertir recursos de la cooperativa en la capacitación de los niveles directivos, administrativos y operativos con el fin de mejorar su desempeño y rendimiento en los puestos de trabajo</p>
<p><b>COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS</b></p>	<p>Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales</p>	<p>Este principio abre la posibilidad de manejar negocios en red y justifica además nuestra relación financiera con el 2do piso</p>

<b>COMPROMISO CON LA COMUNIDAD</b>	La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.	Este principio nos permite buscar permanentemente innovaciones en la oferta de servicios, pero nos obliga también a cuidar nuestros negocios y apoyar la comunidad privilegiando sobre todo la estabilidad de la cooperativa.
--	---	---

**ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA**

### **5.1.3. ANALISIS COMPETITIVO**

Con todos los datos obtenidos durante la investigación de mercado para la Cooperativa San Antonio, es posible definir mapas estratégicos para la oferta actual como para la demanda, con el objetivo de definir las posiciones donde los competidores actualmente actúan y donde el mercado busca satisfacer sus necesidades.

Para definir los mapas estratégicos es necesario definir dos variables o dimensiones estratégicas que tengan mayor incidencia en el comportamiento de la oferta y de la demanda. Una vez definidas las dimensiones se coloca dentro de un cuadrante las posiciones donde cada competidor se encuentra y donde cada segmento de consumidores actúa para de esta forma observar de una forma simple los espacios donde existen oportunidades que nuestras fortalezas como empresa puedan aprovechar.

### **5.1.4. DIMENSIONES ESTRATEGICAS**

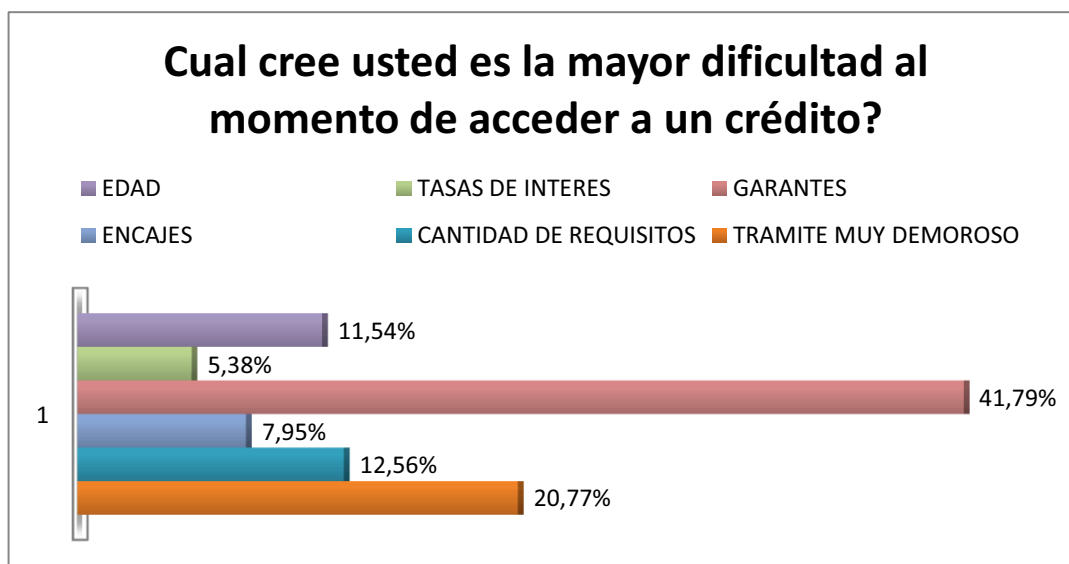
La investigación ha revelado varias dimensiones estratégicas que se describen a continuación:

- Tasa de interés de crédito
- Tasa de interés de ahorro
- Requisitos para un préstamo
- Facilidad de solicitar un crédito
- Rapidez de aprobación de créditos
- Cobertura geográfica
- Calidad en la atención y servicio
- Asesoría personalizada

Estas dimensiones han sido cuantificadas de acuerdo en la encuesta realizada obteniendo los siguientes resultados:

### 5.1.4.1. CUADRO DE CUATIFICACION DE DIMENSIONES ESTRATEGICAS

**GRAFICO 12. Dificultades para acceder a un Crédito**



ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

De acuerdo a este análisis cuantitativo se concluye que las dos dimensiones que la oferta del mercado utiliza para desarrollar sus operaciones y competir con sus similares son:

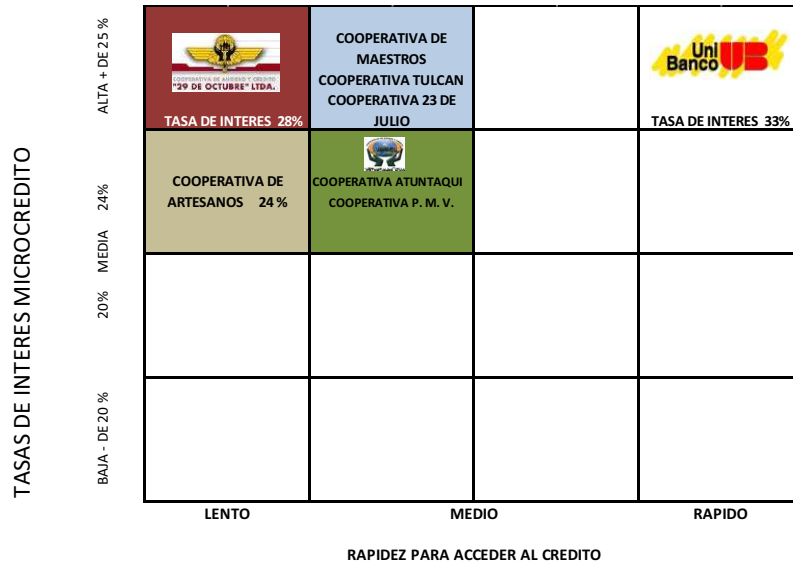
- Tasa de interés para crédito
- Facilidad de solicitar un crédito

Estas mismas dimensiones son las variables que la demanda más valora al momento de satisfacer sus necesidades de crédito especialmente. Por lo que tanto la oferta como la demanda se pueden integrar dentro de un solo mapa estratégico que nos muestre la dinámica de este mercado.



5.1.4.2. **COMPETIDORES**

GRAFICO 17. MAPA DE COMPETIDORES



ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

5.1.4.3. **CONSUMIDORES**

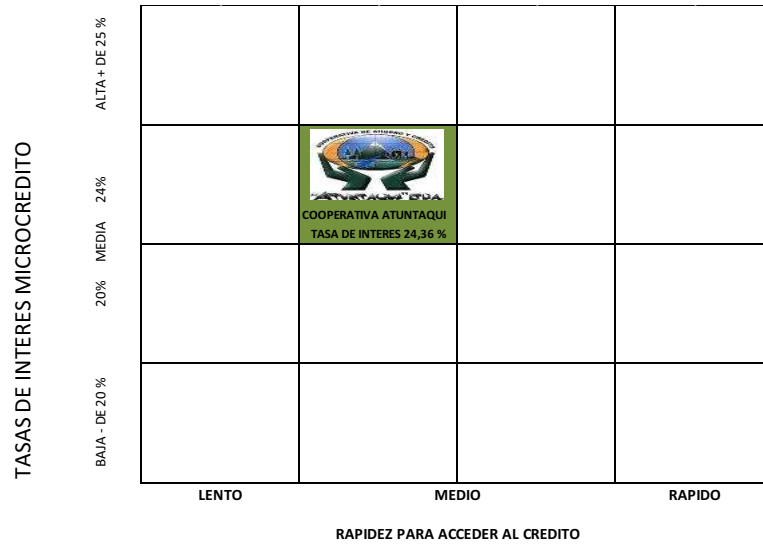
GRAFICO 18. MAPA DE CONSUMIDORES



ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

### 5.1.4.4. PRINCIPAL COMPETIDOR

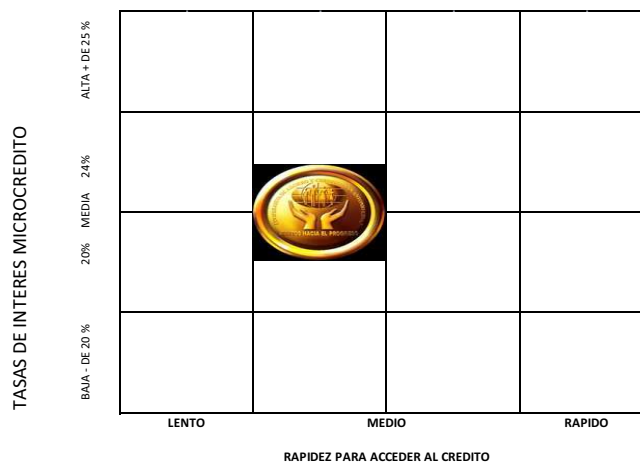
GRAFICO 19. MAPA DEL PRINCIPAL COMPETIDOR



ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

### 5.1.4.5. SITUACION ACTUAL COOPERATIVA SAN ANTONIO

GRAFICO 20. MAPA SITUACION ACTUAL COOPERATIVA SAN ANTONIO



ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Al evaluar los mapas estratégicos podemos concluir los siguientes puntos:

1. Los competidores están compitiendo dentro de una misma estrategia, todos aglutinándose en las mismas capacidades, estrategias y productos. Sus operaciones son parecidas y no hay mayores elementos diferenciadores, salvo promociones específicas que disminuyan el precio de los préstamos.
2. Los consumidores no tienen elementos diferenciadores para seleccionar la oferta por lo que su decisión de compra está basada en aprovechar promociones de precio o mantenerse fieles a la entidad que ya les otorgo un crédito con anterioridad.

Existen aun espacios de diferenciación que nos han sido aprovechados por la oferta y que el consumidor estaría dispuesto a demandar si una entidad los desarrollará. Estos espacios de diferenciación son:

- a. Mayor rapidez en la aprobación del crédito
- b. Menores tasas de interés al momento de solicitar un crédito

#### **5.1.5. DEFINICION DE POSICION**

La investigación ha demostrado en su fase de análisis interno que las tres principales fortalezas de la Cooperativa San Antonio son:

1. Capacidad y velocidad de innovación
2. Conocimiento profundo de la zona geográfica del mercado que atiende
3. Bajos costos operacionales.

En función de estas 3 fortalezas propias se propone desarrollar un modelo de negocio que permita a la Cooperativa San Antonio ocupar la posición de MENOR TASA DE INTERES EN PRESTAMOS Y MAYOR RAPIDEZ DE OTORGAMIENTO DE CREDITOS.

Toda la organización estará diseñada para ocupar esa posición, sus procesos, su personal, sus productos, su promoción y sobre todo su operación del día a día simplemente fomentará solidas raíces dentro de esta posición generando valor agregado y barreras de entrada a ese espacio del mercado que el resto de la oferta verá difícil imitar dadas sus actuales estructuras operacionales.

#### **5.1.6. DEFINICION DE DISCIPLINA DE VALOR PARA EL NEGOCIO**

Según Michael Treacy y Fred Wierseman en su libro Discipline of Markets Leaders (1997), ninguna empresa puede ser exitosa hoy en día si se empeña en hacer todas las cosas para todos los consumidores. En lugar de eso, las compañías más exitosas — Los Líderes del Mercado — seleccionan un valor único que sólo ellos proporcionan al mercado elegido, mejor que cualquiera. Esto es el resultado acumulado de tres decisiones:

- **La Propuesta de Valor:** La promesa que hace la compañía de entregar una combinación única de precio, calidad, desempeño, etc.
- **El Modelo Operativo Centrado en el Valor:** Los sistemas, la estructura de negocios y la cultura corporativa a través del cual el valor es entregado al cliente.
- **La Disciplina de Valor:** Como pueden ser combinados los modelos operativos y las propuestas de valor para convertirse en lo mejor del mercado.

Las tres disciplinas clave son:

- **Excelencia Operativa:** Las empresas que proveen productos que están en la media del mercado al mejor precio con los menores inconvenientes. Combinan la propuesta de valor de bajo precio con un modelo operativo optimizado para entregar un servicio libre de obstáculos.
- **Liderazgo de Productos:** Compañías que ofrecen productos vanguardistas, innovadores y que empujan el desempeño hacia el exterior. Combinan la propuesta de valor del mejor producto con un modelo operativo de productos sucesivos e innovadores año con año.
- **Intimidad con el Cliente:** Compañías que se enfocan en construir relaciones a largo plazo con los clientes al entregar específicamente lo que cada cliente desea. Combinan la propuesta de valor del mejor servicio con un modelo operativo que le permite dar un esfuerzo extra para clientes selectos.

Desde esta perspectiva, una vez que una compañía ha seleccionado su disciplina de valor, el liderazgo de mercado se convierte en un asunto de entregar valor de manera continua en la disciplina que es continuamente mejorada.

De acuerdo a las fortalezas del análisis interno de la Cooperativa San Antonio se propone desarrollar a la compañía dentro de una disciplina de INTIMIDAD CON EL CLIENTE, por los siguientes factores:

1. **Atención geográfica específica.** Dado que el mercado de la Cooperativa San Antonio es la parroquia San Antonio, esta limitación geográfica servirá para desarrollar los objetivos de mercado, siendo uno de ellos la atención al 90% de la población total de la parroquia.

2. **Amplio conocimiento del mercado de la gerencia de la entidad.** La familiaridad, información y confianza que el personal de la Cooperativa San Antonio ha desarrollado en la población permite conocer profundamente las necesidades financieras y el potencial de las oportunidades que estas generan para la compañía.

#### **5.1.7. DEFINICION DE VALOR**

Una vez definida la posición y la disciplina que serán la base del modelo de negocios y operaciones de la Cooperativa San Antonio se propone desarrollar a la compañía dentro de un modelo que genere un valor único en este mercado: EL CREDITO PREAPROBADO.

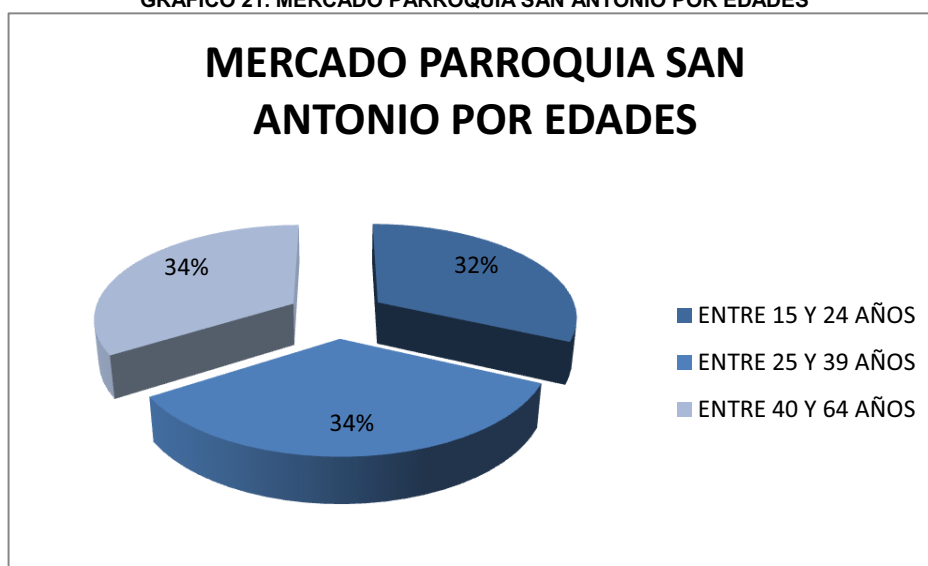
Si nos referimos a la rapidez en la aprobación de un préstamo no hay nada más rápido que entregarle al cliente una línea de crédito pre aprobada, donde el cliente cuando tenga la necesidad no necesite hacer solicitudes, ni tramites.

Para desarrollar productos pre aprobados es necesario crear una logística de operaciones anterior a las necesidades del consumidor. Es decir la entidad deberá desarrollar procesos que permitan conocer la situación financiera de la población, para de esta forma desarrollar modelos de análisis financiero que permitan conocer los montos a los que cada individuo puede acceder.

Esta operación es fácilmente desarrollable si tomamos en cuenta los siguientes aspectos:

- El tamaño del mercado. La población total del sector geográfico que se atiende es de aproximadamente 8500 personas divididas en la siguiente segmentación por edad:

GRAFICO 21. MERCADO PARROQUIA SAN ANTONIO POR EDADES



EDADES	POBLACION	TOTAL
ENTRE 15 Y 24 AÑOS	2661	32%
ENTRE 25 Y 39 AÑOS	2863	34%
ENTRE 40 Y 64 AÑOS	2838	34%
<b>TOTAL</b>	<b>8362</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

- Uso de tecnología. Mediante el desarrollo de un sistema de administración de bases de datos y la implementación de un sistema remoto de alimentación de datos vía ordenadores de mano, analistas de crédito pueden realizar un censo total y global de información para definir personalmente los parámetros de las necesidades financieras de cada individuo, familia y negocio de la localidad.
1. Conocimiento íntimo de la realidad de los individuos y familias de la localidad por parte del personal de la Cooperativa San Antonio. Esto

permite desarrollar relaciones muy estrechas, de confianza extrema, de solidaridad y de lealtad más allá del límite de una relación comercial. El objetivo es alcanzar la familiaridad máxima, convirtiendo a la entidad en el socio o hasta el compañero que apoya a toda la población en sus necesidades financieras, cualquiera que estas sean.

#### **5.1.8. MISION**

Ser una institución comprometida con el desarrollo socioeconómico de nuestros socios y clientes, a través de una disciplina de valor de Intimidad con el Cliente con servicios financieros ágiles y oportunos, proyectando una imagen sólida y segura que mantenga productos y servicios de calidad, fomentando la economía solidaria con responsabilidad social.

#### **5.1.9. VISIÓN**

*Ser el ente de integración financiera de la comunidad, liderar una conducta económica solidaria, forjar un sistema financiero cooperativo de alta solvencia y credibilidad como una alternativa de desarrollo humano..*



## 5.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CUADRO 28. MATRIZ DE OBJETIVOS – MIX

	<b>PRODUCTO (MICROCREDITO)  CREDITO PREAPROBADO</b>	<b>PRECIO (TASAS DE INTERES)</b>	<b>PLAZA</b>	<b>PROMOCION</b>
<b>ESTADO ACTUAL</b>	Satisface las necesidades de los socios y clientes pero no tiene un valor agregado.	Las tasas de interés son similares a las del mercado, no hay diferenciación de la oferta.	La plaza esta conformada por una sola agencia en la parroquia de San Antonio de Ibarra.	Existe poca promoción de los productos, nada técnico ni planificado.
<b>OBJETIVO</b>	Colocación de más créditos con un valor agregado y más beneficios.	Obtener una alta colocación de Microcréditos en el mercado de la Cooperativa.	Descentralizar la atención a socios y clientes.	Conocimiento del producto y sus beneficios por parte de los socios y clientes.
<b>ESTRATEGIA</b>	Realizar el lanzamiento del producto Crédito Pre aprobado con la tasa de interés baja y con rapidez en su concesión.	Reducir la tasa de interés de Microcrédito y convertirla en nuestra principal ventaja competitiva.	Descentralizar la atención a los socios y clientes.	Auspicio a gremios de artesanos y microempresarios, complementado con una agresiva publicidad en medios escritos, Radio y TV.

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

A continuación se detallan los objetivos que se espera conseguir con la aplicación del presente plan de una manera general tanto en Captaciones, Colocaciones, Marketing y Talento Humano, los mismos se detallan de una manera más amplia en el plan de acción.

#### **5.2.1. OBJETIVO DE CAPTACIONES**

- a) Incrementar la Captación de recursos en ahorros a la vista en un 30% y depósitos a plazo fijo en un 60% para la colocación de créditos.

#### **5.2.2. OBJETIVO DE COLOCACIONES**

- a) Incrementar la cartera de créditos en un 40% en el año 2011 con respecto al saldo de cartera a diciembre de 2010.

#### **5.2.3. OBJETIVO DE MARKETING**

- a) Publicitar a la Cooperativa en los diferentes medios de comunicación de la ciudad de Ibarra.

#### **5.2.4. OBJETIVO DE TALENTO HUMANO**

- a) Desarrollar e impulsar la Gestión de talento Humano en la Institución.

### **5.3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

La segmentación de mercados muestra una oportunidad que tiene la Cooperativa en un segmento determinado. Para poder determinar el segmento de mercado al cual se enfocara la cooperativa, tenemos que analizar tres

factores: tamaño, crecimiento y el atractivo del segmento; tomando siempre como referencia los objetivos y recursos de la Cooperativa.

De acuerdo a la investigación de mercado realizada se pudo determinar que el mercado de la cooperativa en el área de colocaciones (crédito) se encuentra conformado por microempresarios, específicamente propietarios de talleres artesanales ubicados en la zona central y periférica de la parroquia de San Antonio de Ibarra.

Para el área de Captaciones la Cooperativa se enfocará en incrementar los depósitos a plazo fijo y hacer el relanzamiento del Producto Infantil y Juvenil, el cual buscara incentivar el ahorro del mercado y el microcrédito juvenil de la parroquia de “San Antonio” y su expansión a la ciudad de Ibarra.

#### **5.4. MERCADO OBJETIVO**

El mercado objetivo al cual enfocará sus servicios son las colocaciones de microcréditos para clientes de las edades comprendidas entre 18 años de edad hasta 65 años de edad; con relación de dependencia propia, es decir los microcréditos estarán orientados a personas que tengan negocios, artesanos y agricultores.

#### **5.5. MEZCLA DE MERCADOTECNICA PARA LA COOPERATIVA “SAN ANTONIO” LDTA.**

##### **5.5.1. PRODUCTO**

Un producto es un bien o servicio que se ofrece al mercado con el fin de que una vez adquirido, utilizado o consumido satisfaga un deseo o una necesidad.

## **PRODUCTOS FINANCIEROS COLOCACIÓN**

### **PRÉSTAMOS DE CONSUMO**

Orientado para la adquisición de bienes finales, bienes inmuebles

- Anticipo de Sueldo
- Quirografario al Cobro de Sueldo
- Crédito Estacional
- Compra de vehículos

### **MICROCREDITO – CREDITO PREAPROBADO**

Orientado a los microempresarios y a la pequeña industria, facilidad de pago diario, semanal, quincenal, mensual con una atención oportuna

- Hipotecario
- Individual
- Emprendimiento
- Grupal Asociativo
- Agropecuario

## **PRODUCTOS FINANCIEROS DE CAPTACIÓN**

### **AHORROS A LA VISTA – AHORRO JUVENIL**

Son los depósitos a la vista que efectúan los socios de la Cooperativa permitiéndoles obtener alta rentabilidad por su ahorro

- **Monto de apertura**

El monto para la apertura de la cuenta de ahorros es de USD\$ 20.0

- **Tasas de Pago**

La tasa que se paga sobre el ahorro es del 3%

- **Requisitos**

- Copia de la cédula
- Copia del certificado de votación
- Carta de pago, luz, agua o teléfono

## **DEPÓSITOS A PLAZO FIJO**

Son depósitos que se formalizan entre el cliente y la cooperativa por medio de un documento o certificado; se pactan por un monto y plazo determinado

- **Monto de Apertura**

El monto es de \$101 como mínimo

De acuerdo al monto y al plazo

- **Requisitos**

- Copia de la cédula
- Copia del certificado de votación
- Carta de pago, luz, agua o teléfono

## **AHORROS MIS FONDOS DE RESERVA**

Son depósitos que efectúan los socios de la Cooperativa – afiliados al IESS.

- **Tasas**

La tasa que se paga sobre el ahorro es del 6%

- **Ser socio**

En caso de no ser socio se procederá a la apertura de la cuenta de ahorros

### **SERVICIOS:**

Venta del SOAT.

Pagos de servicios básicos

#### **5.5.2. PRECIO**

Es el valor monetario que el cliente esta dispuesto a pagar con el fin de satisfacer sus necesidades de acuerdo a las expectativas que se haya fijado.

Los precios de los servicios financieros están determinados por las tasas de interés y estas son reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, donde determinan las tasas de interés activa y pasiva.

La disminución de la tasa de interés de Microcrédito viene de la mano de un incremento en la colocación de este producto, por lo que financieramente se incrementara la tasa promedio ponderada y generara mayor utilidad, mientras

que para los consumidores será nuestra ventaja competitiva frente a las grandes estructuras de la competencia.

### **5.5.3. PLAZA**

La distribución es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el comprador o consumidor final. El canal de distribución es el camino por el que circula el flujo de productos, desde el fabricante hasta el cliente.

La institución cuenta con una oficina ubicada en la Parroquia San Antonio de Ibarra, Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura, además se realizará un levantamiento de información en toda la parroquia lo cual permitirá a los Asesores de Negocios innovar en la atención al cliente.

Contratar personal de promoción externa que ayude a buscar socios y clientes en sectores donde no se encuentre físicamente la Cooperativa.

Buscar alianzas estratégicas con instituciones públicas y entidades comerciales que ayuden al crecimiento y promoción de la entidad.

### **5.5.4. PROMOCIÓN**

Son todas aquellas acciones que la empresa realiza con el fin de llamar la atención del cliente y lograr ocupar un espacio en la mente de este.

a) Con la capacitación del personal especializándole en venta puerta a puerta, tendremos una nueva forma de distribución y promoción de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, la cual será nuestra Ventaja Competitiva con respecto a la competencia.

- b) Realizar anuncios tanto en prensa escrita (DIARIO DEL NORTE) y en el medio radial (RADIO CANELA, RADIO AMERICA), en vista de que son los medios de mayor sintonía en la región.
- c) Realizar publicidad radial de los nuevos productos financieros que oferta la cooperativa, en el cual se ofrezcan beneficios y promociones, a fin de posicionar en la mente de los clientes.
- d) Diseñar una página web para promocionar los productos y servicios financieros.

#### **5.5.4.1. Acciones estratégicas de comunicación**

La comunicación no solo será al mercado masivo a través de la publicidad, sino a través de herramientas que impulsen la comercialización de los productos y servicios que oferta la cooperativa. Entre las diversas formas de comunicación que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., llevará a cabo tenemos:

##### **a) PUBLICIDAD:**

- Afiches
- Anuncios en periódicos y revistas
- En radio
- Vallas (exteriores)

##### **b) PROMOCION:**

- Descuentos y promociones especiales para los clientes que aperturen cuentas nuevas (apertura de cuenta sin Depósitos).



#### **5.5.4.2. Medios Publicitarios**

Se colocaran afiches en tiendas y supermercados de la ciudad.

Se considera que la radio es un medio masivo de comunicación, que permite llegar directamente a las personas jóvenes y mayores que se encuentran siempre fuera de casa por sus labores o actividades. Las estaciones de radio con las que se deberá pautar para llegar a este grupo objetivo son:

- Radio América
- Radio Canela

Se utilizara canales de transmisión local, en espacios que tengan rating y que por lo general sean escuchados por personas entre 18 a 55 años de edad. Se concretara que la publicidad va ser transmitida en los siguientes espacios:

- Noticieros: matutinos, vespertinos, y nocturnos.

## **CAPITULO VI**

### **ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO**

#### **6.1. ESTUDIO FINANCIERO**

##### **6.1.1. INGRESOS**

Los ingresos del proyecto se calcularon en base al crecimiento propuesto en cartera de un 40% con relación a la cartera actual de créditos y un crecimiento del 10% anual en las Inversiones y 3 % en Depósitos que mantiene la institución con otras entidades financieras. En el primer año se determina los ingresos proyectados de intereses en función de la colocación de créditos y rendimientos financieros externos que se detallan en el Anexo 3.

##### **6.1.2. EGRESOS**

###### **6.1.2.1. Intereses Pagados-Causados**

Los intereses pagados a los socios se estimaron tomando un crecimiento en los Depósitos a la Vista en un 30% y a los Depósitos a Plazo Fijo en un 60% con relación al saldo a diciembre de 2010 de las cuentas. (Anexo 4)

###### **6.1.2.2. Costos de Operación**

Los egresos del proyecto se han determinado de acuerdo a los gastos, a fin de solventar los costos de producción de materiales e insumos, manos de

obra directa, gastos administrativos y ventas, seguros, mantenimiento y otros gastos de producción e imprevistos. (Anexo 5)

### **6.1.2.3. Gastos Administrativos y de Ventas**

#### *Gastos de personal.*

Se incluye la proyección anual de los sueldos para el personal administrativo en el que se incluye el incremento realizado por el gobierno a partir del mes de enero del año 2011 y se incluye las remuneraciones del personal necesario para cumplir las estrategias propuestas, los cuales incrementan el gasto de personal en un 30%.

#### *Honorarios.*

Se realiza por el pago de remuneraciones, a directivos, miembros del Consejo de Administración y personal contratado para realizar el levantamiento de información en la parroquia.

#### *Servicios Varios.*

Se realizó la proyección de los servicios de Movilización, fletes, guardianía, Servicios Básicos, Seguros, Arrendamientos y otros servicios, dentro de este rubro también se encuentra lo referente a la cuenta contable de Publicidad y Propaganda en el cual se realiza una inversión de \$ 18000,00 en el primer año y un total de \$ 100000,00 en los 5 años del proyecto desglosado de acuerdo el cuadro adjunto en el Anexo 6.

*Impuestos Contribuciones y Multas.*

Se realizó la proyección de los rubros de acuerdo a los datos históricos.

*Otros Gastos de Administración.*

Los otros gastos de Administración se identifican a los gastos de suministros y materiales etc.,

### **6.1.3. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**

#### **6.1.3.1. Estado de Pérdidas y Ganancias.**

El Estado de Pérdidas y Ganancias se determina que el proyecto genera utilidades durante los 5 años para los que se plantea el presente plan. (Anexo 7)

#### **6.1.3.2. Balance General**

El Balance General se ha proyectado para 5 años del presente plan, el cual se detalla en el Anexo 8:

### **6.1.4. EVALUACIÓN FINANCIERA**

La evaluación financiera es la parte final de toda la secuencia del estudio de un proyecto. Se ha encontrado el mercado objetivo al cual nos vamos a enfocar, se ha establecido la localización y las estrategias que permitan

cumplir los objetivos propuestos, se han determinado los costos y la inversión necesaria, y se han señalado las probables utilidades del presente plan. Por tanto, el objetivo de la evaluación financiera será demostrar que el proyecto es rentable.

Para este fin se utilizarán los indicadores financieros más importantes para evaluar el proyecto, los cuales son:

#### 6.1.4.1. Valor Actual Neto

##### Tasa de Rendimiento Medio

$$\text{TRM} = (1 + \text{CK}) (1 + \text{INFLACIÓN O RIESGO PAIS}) - 1$$

En donde

CK = Costo de oportunidad 10 %

Inflación = 3.33 %

$$\text{TRM} = (1 + 10\%) (1 + 3.33 \%) - 1$$

$$\text{TRM} = (1 + 0.1) (1 + 0.0333) - 1$$

$$\text{TRM} = (1.1) (1.0333) - 1$$

$$\text{TRM} = 1,1366 - 1$$

$$\text{TRM} = 0,1366$$

$$\text{TRM} = 13.66 \%$$

El Valor Actual neto es una medida diseñada para determinar si el rendimiento que se espera de una inversión es mayor o menor que el nivel determinado con anticipación. La técnica del VAN es la que se utiliza con mayor frecuencia para tomar decisiones de inversión en activos Fijos. Este

método consiste en traer todas las entradas de efectivo de un proyecto y compararlos con la Inversión Inicial Neta.

Para tomar un criterio de decisión se debe observar: Si el VAN es positivo e inclusive igual a cero, la inversión es provechosa y por tanto convendrá llevar a cabo el proyecto, caso contrario se rechazará.

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \left( \frac{Q_n}{(1+r)^n} \right)$$

Qn = representa el valor de las entradas de efectivo

I = Es el valor del desembolso inicial de la inversión

N = es el número de períodos considerado.

**CUADRO 29. CUADRO DE ENTRADAS DE EFECTIVO – VAN**

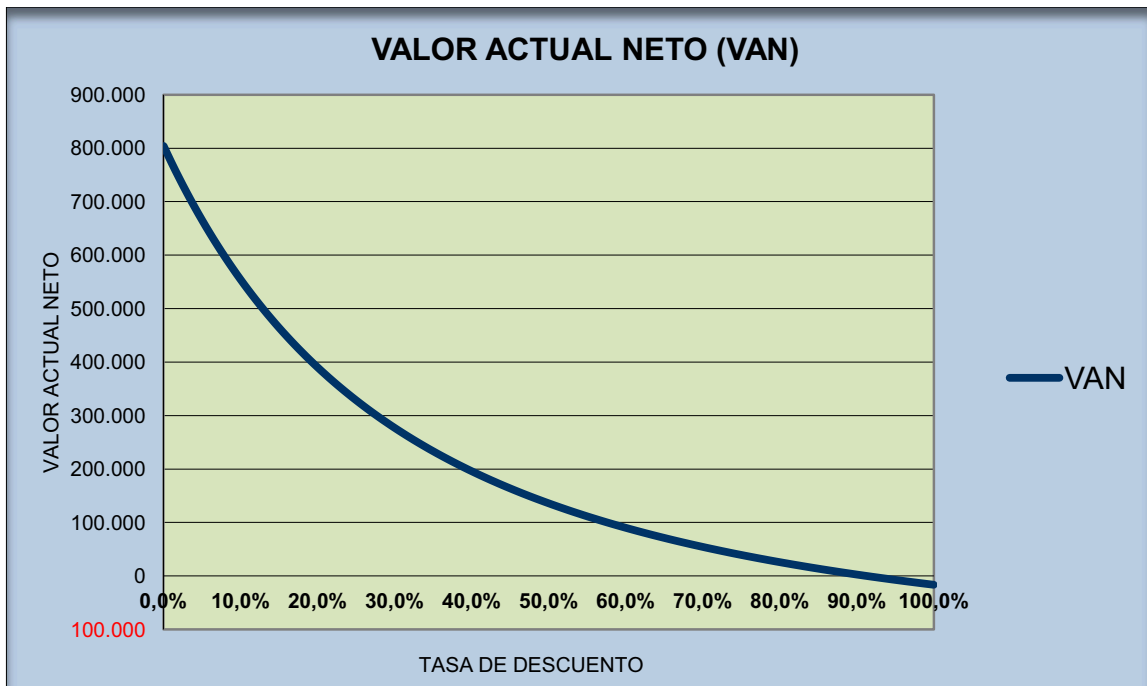
<b>Cuadro de Entradas de Efectivo VAN</b>			
<b>Años</b>	<b>Utilidad Neta</b>	<b>Depreciación / Amortización</b>	<b>Entradas Efectivo</b>
INVERSIÓN			-200000
AÑO 1	171921	9.761	181682
AÑO 2	180517	10.249	190766
AÑO 3	189543	10.761	200304
AÑO 4	199020	11.300	210319
AÑO 5	208971	11.865	220835

**T.R.M = 13,66%**

**VAN = \$ 427.920,04**

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

GRAFICO 21. VALOR ACTUAL NETO – VAN



ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

#### 6.1.4.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0). Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor.

**CUADRO 30. CUADRO DE ENTRADAS DE EFECTIVO – TIR**

<b>Cuadro de Entradas de Efectivo</b>			
<b>Años</b>	<b>Utilidad Neta</b>	<b>Depreciación / Amortización</b>	<b>Entradas Efectivo</b>
INVERSIÓN			-200000
AÑO 1	171921	9.761	181682
AÑO 2	180517	10.249	190766
AÑO 3	189543	10.761	200304
AÑO 4	199020	11.300	210319
AÑO 5	208971	11.865	220835

TIR = 91,32%

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

La **TIR del proyecto es de 91,32%** haciendo que en este corte del gráfico del VAN, se iguala a cero tal como se demuestra en el gráfico del valor actual neto. (VAN).



### 6.1.4.3. Relación Costo Beneficio

Los beneficios del proyecto son de \$ 1716106,61 anual, y los gastos actualizados son de \$ 633609,92 por lo tanto el proyecto tiene un retorno positivo es decir la relación beneficios costo anual es de \$2,71, esto quiere decir que por cada dólar gastado tiene una recuperación de 1,71 dólares.

**CUADRO 31. RELACION COSTO BENEFICIO**

RELACION BENEFICIO COSTO						
DESCRIPCION	0	1	2	3	4	5
TASA DE INTERÉS	13,66%					
VALOR INGRESOS		454.250	476.962	500.810	525.851	552.143
VALOR EGRESOS		167.715	176.101	184.906	194.151	203.859
INGRESOS ACTUALIZADOS		399.657	369.206	341.075	315.088	291.081
EGRESOS ACTUALIZADOS		147.559	136.316	125.930	116.335	107.471
SUMA DE INGRESOS ACTUALIZADOS	1.716.106,61					
SUMA DE EGRESOS ACTUALIZADOS	633.609,92					
RELACION BENEFICIOS COSTO ANUAL	2,71					

ELABORADO POR: CÉSAR BOHÓRQUEZ P.  
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA

#### RAZONES DE ACEPTACIÓN:

$B/C > 1$  implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable

$B/C = 1$  implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.

$B/C < 1$  implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

La relación de beneficios a costos es de 2,71 de retorno por cada dólar gastado, en consecuencia este es un retorno positivo.

## **CAPITULO VII**

### **PLAN DE ACCION**

#### **7.1. OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN**

El diseño del presente Plan de Acción para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio” Ltda., tiene como principal objetivo exponer y difundir las acciones que van a ser desarrolladas a partir del año 2011.

Las acciones aquí detalladas vienen dadas por el estudio realizado y en función de este, pudiendo la institución realizar otras actividades no detalladas que vendrán en respuesta a los requerimientos y condiciones del mercado.

El Plan de Acción que proponemos expone los objetivos perseguidos tanto por los directivos, gerencia general y todos los colaboradores de la Cooperativa así como los requerimientos del mercado actual y potencial, exponiendo un marco general claro y los elementos específicos para promover y orientar el desarrollo y cumplimiento del Plan de Marketing.

El desarrollo del Plan de acción requiere el involucramiento de toda la organización, desde directivos, gerencia general y los colaboradores de la institución en todas sus áreas.

La puesta en marcha del Plan de Acción y su desarrollo requiere de la participación y compromiso de todos los colaboradores, para de una manera conjunta lograr el objetivo principal de sacar adelante a la Cooperativa “San Antonio”.

A continuación se describe inicialmente la propuesta de nuevos productos que la Institución desea introducir al mercado, y posteriormente las estrategias y tácticas a utilizar para la consecución de los objetivos propuestos.

**7.1.1. OBJETIVO 1 - CAPTACIONES**

FORMULACION DEL OBJETIVO		
1	Financiera	Objetivo Estratégico de Largo Plazo
<b>Perspectiva Estratégica</b>		
<b>Finalidad (Qué se va hacer?)</b>	Maximizar la captación de recursos en lo referente Ahorros y Plazo Fijo	
<b>Propósito (Para qué se va hacer?)</b>	Para fondear la colocación de créditos y apalancar con mayor eficiencia a la institución	
<b>Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)</b>	i)	Campañas de incentivo para la captación de recursos.
	ii)	Penetración en segmentos de mercado no explotados, mercado Infante/Juvenil.
	iii)	Difundir las ventajas competitivas que posee la Cooperativa
	iv)	
	v)	
	vi)	
<b>Coordinador del Objetivo</b>	<b>Gerente General</b>	
<b>Ejecutor del Objetivo</b>	<b>Oficial de Inversiones</b>	
<b>Objetivos Transversales Vinculados</b>	<b>Colocaciones y crecimiento</b>	

Atributos del Objetivo de 1er Nivel

7.1.1.1. Plan De Acción – Objetivo 1 – Estrategia 1

PLAN DE ACCION																			
No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma															
		Primaria	Otros	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Humanos	Materiales	Financieros	Medio de Verificación
Observaciones al PAC																			
No	1.1	Objetivo Estratégico de Largo Plazo																	
OBJETIVO	Perspectiva Estratégica	Objetivo Estratégico de Largo Plazo																	
	Finalidad (Qué se va hacer?)	Maximizar la Captación de Recursos																	
	Propósito (Para qué se va hacer?)	Para fomentar la Colocación de Créditos y apalancar con mayor eficiencia la Institución																	
	Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)	Campañas de Incentivo para la captación de recursos																	
INICIO	Fecha de inicio del PAC	ene-11																	
i	Revisar y elaborar material publicitario	Marketing (Gerencia General)	Subjefatura de Captaciones, Jefe de Negocios																Material publicitario aprobado
ii	Distribuir material promocional de servicios y productos	Asistente Administrativo	Jefes de Oficina																Registro de distribución
iii	Comercializar en forma permanente los servicios y productos	Todo el personal de la Institución	Jefe de Negocios, Jefe de Marketing																Registro de resultados de comercialización
iv																			
v																			
vi																			
vii																			
viii																			
ix																			
x																			

7.1.1.2. Plan De Acción – Objetivo 1 – Estrategia 2

PLAN DE ACCION	
No	1.2
Perspectiva Estratégica	Perspectiva financiera
Finalidad (Qué se va hacer?)	Maximizar la Captación de Recursos
Propósito (Para qué se va hacer?)	Para fundear la Colocación de Créditos y apalancar con mayor eficiencia la Institución
Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)	Penetración en segmentos de mercado no explotados, mercado infante/juvenil
INICIO	ene-11
	Observaciones al PAC

No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	
		Primaria	Otros	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Agg-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Humanos	Materiales	Financieros		
i	Concurso infante juvenil para la creación del personaje de la Cooperativa	Marketing (Gerencia General)	Personal de Oficina																	Anuncios en la prensa
ii	Lanzamiento del producto infante Juvenil	Marketing (Gerencia General)	Personal de Oficina																	Informe de lanzamiento
iii	Promoción del personajes de la Cooperativa (TONITO)	Marketing (Gerencia General)	Personal de Oficina																	Informe de resultados de la promoción
iv	Visitas a escuelas y colegios, promocionando el producto	Personal de Oficina	Marketing (Gerencia General)																	Informe de resultado de visitas
v	Rifa navideña	Personal de Oficina	Marketing (Gerencia General)																	Informe de resultados por efecto de la rifa
vi																				
vii																				
viii																				
ix																				
x																				

7.1.1.3. Plan De Acción – Objetivo 1 – Estrategia 3

PLAN DE ACCION

No	1.3	Objetivo Estratégico de Largo Plazo	Observaciones al PAC
Perspectiva Estratégica	Perspectiva financiera		
Finalidad (Qué se va hacer?)	Maximizar la calidad de atención de socios y clientes		
Propósito (Para qué se va hacer?)	Para impulsar el crecimiento de los negocios de la Cooperativa		
Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)	Difundir las ventajas competitivas que posee la cooperativa		
INICIO	ene-11		

No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	
		Primaria	Otros	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Humanos	Materiales	Financieros		
i	Visitar clientes con carpetas de negocios	Oficial de Inversiones	Marketing (Gerencia General)																	Informe de resultados de visitas
ii	Promocionar tasas de interés	Oficial de Inversiones	Marketing (Gerencia General)																	Informe de resultados de la promoción
iii	Campañas de publicidad específicas	Marketing (Gerencia General)	Personal de negocios.																	Detalle e informe de resultados de la campaña
iv																				
v																				
vi																				
vii																				
viii																				
ix																				
x																				

### 7.1.2. OBJETIVO 2 - COLOCACIONES

FORMULACION DEL OBJETIVO	
2	
<b>Perspectiva Estratégica</b>	Financiera Objetivo Estratégico de Largo Plazo
<b>Finalidad (Qué se va hacer?)</b>	Maximizar la colocación y especializar a la Cooperativa en Microcréditos.
<b>Propósito (Para qué se va hacer?)</b>	Incrementar la rentabilidad de la Cooperativa.
<b>Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)</b>	i) Levantamiento de información en toda la Parroquia
	ii) Adquisición de tecnología adecuada
	iii) Especializar al Personal en Microcrédito.
	iv) Lanzamiento del Producto CREDITO PRE-APROBADO
	v) Promociones a los socios de Crédito
	vi)
<b>Coordinador del Objetivo</b>	Gerente General
<b>Ejecutor del Objetivo</b>	Jefe de Colocaciones
<b>Objetivos Transversales Vinculados</b>	Captaciones y crecimiento

Atributos del Objetivo de 1er Nivel



7.1.2.1. Plan De Acción - Objetivo 2- Estrategia 1

PLAN DE ACCION

No	2.1	Observaciones al PAC
Objetivo	Perspectiva financiera Maximizar la colocación y especializar a la Cooperativa en Microcréditos. Incrementar la rentabilidad de la Cooperativa. Levantamiento de información en toda la Parroquia	
Finalidad (Qué se va hacer?)	Objetivo Estratégico de Largo Plazo	
Propósito (Para qué se va hacer?)		
Iniciativa Estratégica (Cómo se va hacer?)		
Fecha de inicio del PAC	ene-11	

No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	
		Primaria	Otros	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Humanos	Materiales	Financieros		
i	Definir perfiles para fuerza de ventas	G.T.H (Gerencia General)	Personal de Campo																	Hojas de Vida
ii	Contratar fuerza ventas	G.T.H (Gerencia General)	Personal de Campo																	Hojas de Vida
iii	Levantamiento de Información	G.T.H (Gerencia General)	Personal de Campo																	Informe Semanal de Avance
iv	Tabulación de Información	G.T.H (Gerencia General)	Personal de Campo																	Informe Semanal de Avance
v	Creación de la base de Datos	G.T.H (Gerencia General)	Personal de Campo																	Base de Datos
vi																				
vii																				
viii																				
ix																				
x																				
																			\$0.00	

**7.1.2.2. Plan De Acción - Objetivo 2– Estrategia 2**

PLAN DE ACCION																			
No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos		Medio de Verificación	
		Primaria	Otros	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Humanos	Materiales		Financieros
No 2.2 Perspectiva Financiera Objetivo Estratégico de Largo Plazo Observaciones al PAC Finalidad (Qué se va hacer?) Maximizar la colocación y especializar a la Cooperativa en Microcréditos. Propósito (Para qué se va hacer?) Incrementar la rentabilidad de la Cooperativa. Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?) Adquisición de tecnología adecuada Fecha de inicio del PAC ene-11																			
i	Definir el equipo tecnológico Requerido	Adquisiciones (Gerencia General)	R.F.R.																Anuncios en la prensa
ii	Coitización y compra de tecnología	Adquisiciones (Gerencia General)	Personal de Oficina																Informe de lanzamiento
iii	Capacitación al personal sobre el uso de la nueva tecnología.	G.T.H. (Gerencia General)	R.F.R.																Informe de resultados de la promoción
iv	Pruebas piloto para el uso de la nueva tecnología	Gerencia General	Asesores de Negocios																Informe de resultado de visitas
v	Implementación de la nueva tecnología al proceso de crédito	Gerencia General	Asesores de Negocios																Informe de resultados por efecto de la rifa
vi																			
vii																			
viii																			
ix																			
x																			
\$0.00																			

7.1.2.3. Plan De Acción - Objetivo 2- Estrategia 3

**PLAN DE ACCION**

No	2.3	Observaciones al PAC
Perspectiva Estratégica	Perspectiva financiera	
Finalidad (¿qué se va hacer?)	Maximizar la colocación y especializar a la Cooperativa en Microcréditos.	
Propósito (Para qué se va hacer?)	Incrementar la rentabilidad de la Cooperativa.	
Indicativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)	Especializar al Personal en Microcrédito.	
Fecha de inicio del PAC	ene-11	

No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	
		Primaria	Otros	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Humanos	Materiales	Financieros		
i	Definir el programa de Capacitación en especialización en Microfinanzas con la Asesoría de la Red Financiera Rural)	G.T.H. (Gerencia General)	R.F.R.																	Informe de resultados de visitas
ii	Capacitación al personal de Negocios	G.T.H. (Gerencia General)	R.F.R.																	Informe de resultados de la promoción
iii	Aplicación de los conocimientos adquiridos	Asesores de Negocios	Gerencia General																	Detalle e informe de resultados de la campaña
iv																				
v																				
vi																				
vii																				
viii																				
ix																				
x																				
																			\$0.00	

7.1.2.4. Plan De Acción - Objetivo 2- Estrategia 4

PLAN DE ACCION																			
No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma															
		Primaria	Otros	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Humanos	Materiales	Financieros	Medio de Verificación
No 2.4 Perspectiva financiera Objetivo Estratégico de Largo Plazo Observaciones al PAC																			
<b>OBJETIVO</b> Finalidad (Qué se va hacer?) Propósito (Para qué se va hacer?) Inicialivas Estratégicas (Cómo se va hacer?) Fecha de inicio del PAC		Maximizar la colocación y especializar a la Cooperativa en Microcréditos. Incrementar la rentabilidad de la Cooperativa. Lanzamiento del Producto CREDITO PRE-APROBADO ene-11																	
i	Adquisición de material publicitario	Adquisiciones (Gerencia General)	Contabilidad																Informe de utilidad de análisis de resultados de 2009
ii	Contratación de el lugar del evento	Adquisiciones (Gerencia General)	Contabilidad																Detalle y operativización de estrategias
iii	Envío de invitaciones a Directivos, Prensa, y público en general	Adquisiciones (Gerencia General)	Atencion al Cliente																Base de datos efectiva de organizaciones y gremios
iv	Adecuacion del Lugar de lanzamiento	Adquisiciones (Gerencia General)	Atencion al Cliente																
v	Lanzamiento del nuevo producto con el nuevo direccionamiento estratégico	Gerencia General	Personal de la Institución																
vi																			
vii																			
viii																			
ix																			
x																			
																		\$0.00	

7.1.2.5. Plan De Acción - Objetivo 2- Estrategia 5

**PLAN DE ACCION**

No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación		
		Primaria	Otros	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Humanos	Materiales	Financieros			
	No	2.5																		Observaciones al PAC	
	Perspectiva Estratégica																				
	Finalidad (Qué se va hacer?)																				
	Propósito (Para qué se va hacer?)																				
	Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)																				
	Fecha de inicio del PAC																				
	INICIO																				
i	Revisar y elaborar material publicitario																				
ii	Distribuir material promocional de incentivos																				
iii	Rifa navideña																				
iv																					
v																					
vi																					
vii																					
viii																					
ix																					
x																					
																					\$0.00

**7.1.3. OBJETIVO 3 - MARKETING**

3		FORMULACION DEL OBJETIVO		
Atributos del Objetivo de 1er Nivel	<b>Perspectiva Estratégica</b>	Marketing	Objetivo Estratégico de largo plazo	
	<b>Finalidad (Qué se va hacer?)</b>	Publicitar a la Cooperativa en los diferentes Medios		
	<b>Propósito (Para qué se va hacer?)</b>	Para dar a conocer la Imagen Corporativa, productos, servicios y promociones de la Cooperativa		
	<b>Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)</b>	i)	Publicitando a la Cooperativa en Radios	
		ii)	Publicitando a la Cooperativa en Television	
		iii)	Publicitando a la Cooperativa en medios escritos	
		iv)	Contratando Vallas Publicitarias	
		vi)	Brindando Auspicios a Deportistas, Gremios Microempresariales.	
		vii)		
		<b>Coordinador del Objetivo</b>	<b>Gerente General</b>	
<b>Ejecutor del Objetivo</b>	<b>Gerente General</b>			
<b>Objetivos Transversales Vinculados</b>	<b>Crecimiento y Posicionamiento.</b>			

7.1.3.1. Plan De Acción - Objetivo 3 – Estrategia 1

PLAN DE ACCION

No	3.1	Objetivo Estratégico de Largo Plazo	Observaciones al PAC
Perspectiva Estratégica	Marketing		
Finalidad (Qué se va hacer?)	Publicitar a la Cooperativa en los diferentes Medios		
Propósito (Para qué se va hacer?)	Para dar a conocer la Imagen Corporativa, productos, servicios y promociones de la Cooperativa		Las acciones se encuentran en proceso de obtención de proformas
Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)	Publicitando a la Cooperativa en Radios		
Fecha de inicio del PAC	ene-11		

No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	
		Primaria	Otros	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Humanos	Materiales	Financieros		
i	Realizar el estudio de medios.	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL																	ESTUDIO DE MEDIOS
ii	Analizar las mejores ofertas en lo referente a costos y a rating.	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL																	ESTUDIO DE MEDIOS
iii	Contratación de publicidad Radial.	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL																	CONTRATO PUBLICITARIO
iv	Seguimiento a la publicidad	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL																	REPORTES DEL SISTEMA
v	Evaluar resultados	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL																	REPORTES DEL SISTEMA
vi																				
vii																				
viii																				
ix																				
x																				
																				\$0.00

7.1.3.2. Plan De Acción - Objetivo 3 – Estrategia 2

PLAN DE ACCION	
No	3.2
Perspectiva Estratégica	Marketing
Finalidad (Qué se va hacer?)	Publicitar a la Cooperativa en los diferentes Medios
Propósito (Para qué se va hacer?)	Objetivo Estratégico de Largo Plazo
Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)	Publicitando a la Cooperativa en Televisión
Fecha de inicio del PAC	ene-11
Observaciones al PAC	
Las acciones se encuentran en proceso de obtención de proformas	

No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	
		Primaria	Otros	Ena-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Agó-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Humanos	Materiales	Financieros		
i	Realizar el estudio de medios.	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL																	ESTUDIO DE MEDIOS
ii	Analizar las mejores ofertas en lo referente a costos y a rating.	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL																	ESTUDIO DE MEDIOS
iii	Contratación de publicidad en Televisión	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL																	CONTRATO PUBLICITARIO
iv	Seguimiento a la publicidad	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL																	REPORTES DEL SISTEMA
v	Evaluar resultados	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL																	REPORTES DEL SISTEMA
vi																				INFORME DE MAPEO POR CARGO
vii																				INFORME DE MAPEO INDIVIDUAL
viii																				PRGRAMA DE FORMACION 2010 Y 2111
ix																				
x																				
																				\$0.00



7.1.3.3. Plan De Acción - Objetivo 3 – Estrategia 3

PLAN DE ACCION																			
No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación
		Primaria	Otros	ENE-11	FEB-11	MAR-11	ABR-11	MAY-11	JUN-11	JUL-11	AGO-11	SEP-11	OCT-11	NOV-11	DIC-11	Humanos	Materiales	Financieros	
<b>No</b> 3.3 Marketing Objetivo Estratégico de Largo Plazo Observaciones al PAC																			
<b>OBJETIVO</b> Finalidad (Qué se va hacer?) Publicitar a la Cooperativa en los diferentes Medios																			
Propósito (Para qué se va hacer?) Para dar a conocer la Imagen Corporativa, productos, servicios y promociones de la Cooperativa																			
<b>INICIO</b> Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?) Publicitando a la Cooperativa en medios escritos ene-11																			
i	Realizar el estudio de medios.	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL	ENE-11															ESTUDIO DE MEDIOS
ii	Analizar las mejores ofertas en lo referente a costos y a rating.	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL		FEB-11														ESTUDIO DE MEDIOS
iii	Contratación de publicidad Escrita	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL		FEB-11														CONTRATO PUBLICITARIO
iv	Seguimiento a la publicidad	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL		FEB-11														REPORTES DEL SISTEMA
v	Evaluar resultados	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL		FEB-11														REPORTES DEL SISTEMA
vi																			INFORME DE ACCIONES CORRECTIVAS
vii																			INFORMACIÓN DE EVALUACIONES
viii																			
ix																			
x																			
\$0.00																			

7.1.3.4. Plan De Acción - Objetivo 3 – Estrategia 4

PLAN DE ACCION	
No	3.4
Perspectiva Estratégica	Marketing
Finalidad (Qué se va hacer?)	Publicitar a la Cooperativa en los diferentes Medios
Propósito (Para qué se va hacer?)	Objetivo Estratégico de Largo Plazo
Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)	Para dar a conocer la Imagen Corporativa, productos, servicios y promociones de la Cooperativa
Fecha de inicio del PAC	Contratando Vallias Publicitarias ene-11
Observaciones al PAC	
Las acciones se encuentran en proceso de obtención de profomas	

No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	
		Primaria	Otros	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Humanos	Materiales	Financieros		
i	Realizar el estudio de medios.	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL	■																ESTUDIO DE MEDIOS
ii	Analizar las mejores ofertas en lo referente a costos y a rating.	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL		■															ESTUDIO DE MEDIOS
iii	Contratación de Vallias publicitarias.	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL		■															CONTRATO PUBLICITARIO
iv	Seguimiento a la publicidad	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL		■															REPORTES DEL SISTEMA
v	Evaluar resultados	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL		■															REPORTES DEL SISTEMA
vi																				
vii																				
viii																				
ix																				

7.1.3.5. Plan De Acción - Objetivo 3 – Estrategia 5

PLAN DE ACCION	
No	3.5
Perspectiva Estratégica	Marketing
Finalidad (Qué se va hacer?)	Publicitar a la Cooperativa en los diferentes Medios 0
Propósito (Para qué se va hacer?)	Para dar a conocer la Imagen Corporativa, productos, servicios y promociones de la Cooperativa
Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)	Brindando Auspicios a Deportistas, Gremios Microempresariales.
INICIO	ene-11
Observaciones al PAC	
Las acciones se encuentran en proceso de obtención de proformas	

No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	
		Primaria	Otros	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Humanos	Materiales	Financieros		
i	Identificar opciones para auspicios	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL																	ESTUDIO DE MEDIOS
ii	Analisis de Beneficios en auspicios	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL																	ESTUDIO DE MEDIOS
iii	Realizar Contratos de Auspicios	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL																	CONTRATO PUBLICITARIO
iv	Evaluar resultados	MARKETING (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL																	REPORTES DEL SISTEMA
v																				
vi																				
vii																				
vii																				
viii																				
ix																				

x

0

7.1.4. OBJETIVO 4 – TALENTO HUMANO

FORMULACION DEL OBJETIVO	
4	Atributos del Objetivo de 1er Nivel
<b>Perspectiva Estratégica</b>	Talento Humano Objetivo Estratégico de largo plazo
<b>Finalidad (Qué se va hacer?)</b>	Desarrollar e impulsar la Gestión del Talento Humano.
<b>Propósito (Para qué se va hacer?)</b>	Para elevar la satisfacción del cliente interno
<b>Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)</b>	i) Mejorando el ambiente ergonómico del lugar de trabajo.
	ii) Desarrollando el plan carrera del personal
	iii) Evaluando el desempeño del personal
	iv) Creando el orgánico funcional
	vi) Fomentando la integración del personal
	vii)
	<b>Coordinador del Objetivo</b>
<b>Ejecutor del Objetivo</b>	Jefe de Recursos Humanos (GERENCIA GENERAL)
<b>Objetivos Transversales Vinculados</b>	Crecimiento y Satisfacción del cliente interno

7.1.4.1. Plan De Acción – Objetivo 4 – Estrategia 1

PLAN DE ACCION

No	4.1	Objetivo Estratégico de Largo Plazo		Observaciones al PAC
Perspectiva Estratégica	Talento Humano	Desarrollar e impulsar la Gestión del Talento Humano.		
Finalidad (Qué se va hacer?)	Para elevar la satisfacción del cliente interno			
Propósito (Para qué se va hacer?)	Mejorando el ambiente ergonómico del lugar de trabajo.			Las acciones se encuentran en proceso de obtención de proformas
Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)	ene-11			
Fecha de inicio del PAC				

No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	
		Primaria	Otros	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Humanos	Materiales	Financieros		
i	Redistribución del area de negocios	G.T.H. (Gerencia General)	AST. ADQ. Y PROVEEDURIA																	NUEVA HUBICACIÓN
ii	Redistribución del area Financiera	G.T.H. (Gerencia General)	AST. ADQ. Y PROVEEDURIA																	NUEVA HUBICACIÓN
iii	Redistribución del area de cajas	G.T.H. (Gerencia General)	AST. ADQ. Y PROVEEDURIA																	NUEVA HUBICACIÓN
iv																				
v																				
vi																				
vii																				
viii																				
ix																				
x																				\$0.00

7.1.4.2. Plan De Acción – Objetivo 4 – Estrategia 2

PLAN DE ACCION	
No	4.2
Perspectiva Estratégica	Talento Humano
Finalidad (Qué se va hacer?)	Desarrollar e impulsar la Gestión del Talento Humano. Objetivo Estratégico de Largo Plazo
Propósito (Para qué se va hacer?)	Para elevar la satisfacción del cliente interno.
Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)	Desarrollando el plan carrera del personal
INICIO	ene-11
Observaciones al PAC	

No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	
		Primaria	Otros	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Humanos	Materiales	Financieros		
i	Levantamiento de información del Personal	G.T.H. (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL	■																PROGRAMA DE CAPACITACION 2011
ii	Análisis de cargos y perfiles	G.T.H. (GERENCIA GENERAL)		■																INFORME DE ANALISIS Y PERFILES APLICADOS
iii	Análisis de competencias individuales	G.T.H. (GERENCIA GENERAL)		■	■															INFORME DE COMPETENCIAS INDIVIDUALES
iv	Pruebas psicotécnicas al personal	G.T.H. (GERENCIA GENERAL)		■	■															RESULTADOS DE PRUEBAS PSICOTECNICAS
v	Entrevistas a los empleados de aptitudes e intereses	G.T.H. (GERENCIA GENERAL)			■	■														INFORME FINAL DE ENTREVISTAS
vi	Mapeo de crecimiento por cargo	G.T.H. (GERENCIA GENERAL)				■	■													INFORME DE MAPEO POR CARGO
vii	Mapero de crecimiento individual	G.T.H. (GERENCIA GENERAL)					■	■												INFORME DE MAPEO INDIVIDUAL
viii	Estructuración de programas de formación	G.T.H. (GERENCIA GENERAL)	GERENCIA GENERAL							■	■									PROGRAMA DE FORMACION 2011 Y 2012
ix																				
x																				
																			\$0.00	

7.1.4.3. Plan De Acción – Objetivo 4 – Estrategia 3

PLAN DE ACCION

No	4.3	Talento Humano	Objetivo Estratégico de Largo Plazo	Observaciones al PAC
Perspectiva Estratégica	Desarrollar e impulsar la Gestión del Talento Humano.			
Finalidad (Qué se va hacer?)	Para elevar la satisfacción del cliente interno			
Propósito (Para qué se va hacer?)	Evaluando el desempeño del personal			
Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)	ene-11			
Fecha de inicio del PAC				

No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	
		Primaria	Otros	Ena-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ag-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Humanos	Materiales	Financieros		
i	Validación de clima laboral	JEFE GTH	GERENTE GENERAL																	
ii	Estructurar tabla de evaluación del desempeño	JEFE DE GTH	GERENTES Y JEFES DE OFICINA																	
iii	Evaluar al personal con tecnica de 180 grados (entrenamiento)																			
iv	Reestructurar tablas de evaluación , definilas y/o confirmarlas																			
v	Presentar acciones correctivas de acuerdo a resultados obtenidos																			
vi																				
vii																				
viii																				
ix																				
x																				
																			\$0.00	

7.1.4.4. Plan De Acción – Objetivo 4 – Estrategia 4

PLAN DE ACCION

No	4.4	Talento Humano	Objetivo Estratégico de Largo Plazo	Observaciones al PAC
Perspectiva Estratégica				
Finalidad (Qué se va hacer?)				
Desarrollar e impulsar la Gestión del Talento Humano.				
Propósito (Para qué se va hacer?)				
Para elevar la satisfacción del cliente interno				
Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)				
Creando el orgánico funcional				
Fecha de inicio del PAC				
ene-11				

No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	
		Primaria	Otros	Ena-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Humanos	Materiales	Financieros		
i	Analizar resultados de evaluación de desempeño	G.T.H. (GERENCIA GENERAL)	GERENTE GENERAL																	INFORME DE ANALISIS
ii	Ejecutar estudio de mercado	G.T.H. (GERENCIA GENERAL)	FINANCIERO / GERENTE GENERAL																	INFORME FINAL DE ESTUDIO DE MERCADO
iii	Objetivar porcentualmente y/o por puntos las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos	G.T.H. (GERENCIA GENERAL)	GERENTE GENERAL																	PRIMERA PROPUESTA DE VALORACIONES MANUAL DE
iv	Presentar posibles remuneraciones de acuerdo al estudio efectuado de valoración y análisis de cargos	G.T.H. (GERENCIA GENERAL)	GERENTE GENERAL																	VALORACIÓN Y ANALISI DE CARGOS
v																				
vi																				
vii																				
viii																				
ix																				

x



7.1.4.5. Plan De Acción – Objetivo 4 – Estrategia 5

PLAN DE ACCION

No	4.4	Talento Humano	Objetivo Estratégico de Largo Plazo	Observaciones al PAC
Objetivo	Finalidad (Qué se va hacer?)	Desarrollar e impulsar la Gestión del Talento Humano.		
Propósito (Para qué se va hacer?)	Para elevar la satisfacción del cliente interno			
Iniciativas Estratégicas (Cómo se va hacer?)	Creando el orgánico funcional			
Inicio	ene-11			

No	Acciones	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	
		Primaria	Otros	Ena-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Humanos	Materiales	Financieros		
i	Analizar resultados de desempeño	G.T.H. (GERENCIA GENERAL)	GERENTE GENERAL																	INFORME DE ANALISIS
ii	Ejecutar estudio de mercado	G.T.H. (GERENCIA GENERAL)	FINANCIERO / GERENTE GENERAL																	INFORME FINAL DE ESTUDIO DE MERCADO
iii	Objetivizar porcentualmente y/o por puntos las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos	G.T.H. (GERENCIA GENERAL)	GERENTE GENERAL																	PRIMERA PROPUESTA DE VALORACIONES MANUAL DE
iv	Presentar posibles remuneraciones de acuerdo al estudio efectuado de valoración y análisis de cargos	G.T.H. (GERENCIA GENERAL)	GERENTE GENERAL																	VALORACIÓN Y ANALISIS DE CARGOS
v																				
vi																				
vii																				
viii																				
ix																				

x

## **CAPITULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8.1. CONCLUSIONES**

Una vez finalizado el estudio, se determinan las siguientes conclusiones:

- Del análisis situacional y del entorno podemos concluir que la gran mayoría de Instituciones financieras se encuentran compitiendo con estrategias similares en el mercado financiero, y la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio” permite cambiar y adaptarse a los requerimientos del mercado.
- La investigación de mercado complementado con el análisis situacional permitió determinar las dimensiones estratégicas que utiliza tanto la competencia como los consumidores, y de esta manera aprovechar con nuestras fortalezas las Oportunidades que el mercado nos presenta.
- El Plan estratégico de marketing se enfocara principalmente al cambio de la Identidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio”, de una Institución tradicional sin ningún tipo de valor agregado a una Organización dentro de una disciplina de INTIMIDAD CON EL CLIENTE.
- Las estrategias propuestas en el Plan de Marketing, aplicadas correctamente con en el Plan de acción, permitirá a la Cooperativa de

Ahorro y Crédito "San Antonio" Ltda., cumplir con las proyecciones financiera planteadas.

- La disminución de la tasa de Interés de microcrédito, el crecimiento en la colocación de créditos en este segmento y la disminución en la colocación de créditos de consumo y vivienda generara un impacto positivo, ya que esto incrementará la tasa de interés promedio ponderada.
- La evaluación financiera se determinó en función del valor actual neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Relación Beneficio/Costo; de donde se identifica la aplicación de una inversión de USD\$ 200000, y un Valor Actual Neto DE USD\$ 427920,04 una TIR de 91,32% y una relación Costo/Beneficio anual en USD\$2,71 llegando a concluir que el retorno por cada dólar gastado es de 1,71 dólares, en consecuencia este proyecto tiene un retorno positivo; por lo tanto el proyecto es aceptable.

## 8.2. RECOMENDACIONES

- Brindar una nueva visión de Cooperativismo y trabajo en equipo, complementado con una nueva disciplina de valor de Intimidad con el Cliente permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio”Ltda. incrementar la rentabilidad mediante la colocación de los productos crediticios enfocados al sector microempresarial, pero a la vez busca devolver a la población el verdadero significado de Cooperativismo y la confianza en su Institución.
- Implementar un proceso de capacitación continua de todo el personal de la Cooperativa, Directivos, Personal Operativo, Administrativo, con el compromiso de trabajar en equipo en busca del éxito y lograr cumplir con las metas y objetivos planteados en el presente estudio.
- Se recomienda a las instituciones financieras tanto por la investigación realizada como por la experiencia como funcionario innovar en nuevas estrategias de penetración, comunicación, posicionamiento; la globalización tecnológica nos permite generar lazos más estrechos con los socios y clientes y quien sepa aprovechar todas las herramientas que se tiene a disposición actualmente obtendrá mayor rentabilidad en el sistema financiero.

## BIBLIOGRAFIA

- BACA Urbina, Gabriel, "Evaluación de Proyectos", Tercera Edición, Mc. Graw Hill, México 1995.
- CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial: Mcgraw-hill, 7ª edición, México 2005.
- COSTALES Bolívar, Diseño y Elaboración de proyectos de inversión, Editorial Politécnica, Sangolquí – Ecuador, 1996.
- GITMAN J. Lawrence, Principios de Administración financiera, Prentice Hall, Octava Edición, México, 2007.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación, Tercera Edición, Mc Graw Hill, México 2005.
- TREACY Michael y Fred Wierseman, Discipline of Markets Leaders (1997),
- KOTLER, Philip Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, Prentice Hall. 1996.
- NASSIR, Sapag, Chain. Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación, Prentice Hall, Colombia, 2007.
- PHILIP Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición
- SALVARREDY, Julián y otros. Gerenciamiento de Proyectos. Comicon Editorial, Argentina, 2007.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN, Limusa Noriega Editores, Tercera Edición, México 1988.
- INFORME DE GESTION SUPERITENDENCIA DE BANCOS 2010
- RED FINANCIERA RURAL - BOLETIN MICROFINANCIERO TRIMESTRAL 25

# ANEXOS

# ANEXO 1: Evolución de las tasas de interés activas y pasivas

1.10.2 TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS Y MÁXIMAS REFERENCIALES VIGENTES POR SEGMENTO DE CRÉDITO

Periodo / Segmento	Segmento Productivo				Segmento Consumo				Segmento Microcrédito				Segmento Vivienda				
	Productivo Coporativo (1)	Máxima Productivo Coporativo (2)	Productivo Empresarial (3)	Máxima Productivo Empresarial (4)	Consumo (M)	Máxima Consumo (5)	Consumo Minorista (6)	Máxima Consumo Minorista (7)	Microcrédito ampliatas (8)	Máxima Microcrédito ampliatas (9)	Microcrédito ampliatas (9)	Máxima Microcrédito ampliatas (9)	Vivienda (9) (*)	Máxima Vivienda (9) (*)	Vivienda (9) (1)	Máxima Vivienda (9) (1)	
2007	Septiembre	10,82	14,03	14,17	20,11	17,82	24,56	25,92	30,30	31,41	43,85	40,69	46,93	11,50	14,77	11,50	14,77
	Octubre	10,85	13,94	13,77	19,92	17,86	24,56	24,96	30,30	31,41	43,85	40,69	46,93	11,50	14,77	11,50	14,77
	Noviembre	10,85	13,94	13,77	19,92	17,86	24,56	24,96	30,30	31,41	43,85	40,69	46,93	11,50	14,77	11,50	14,77
	Diciembre	10,72	12,28	13,15	16,60	18,00	22,45	21,23	30,67	31,55	48,81	41,47	48,21	12,13	14,94	12,13	14,94
2008	Enero	10,74	11,81	13,82	15,90	18,43	21,19	22,37	27,98	31,19	38,98	39,88	46,21	12,32	13,55	12,32	13,55
	Febrero	10,74	11,81	13,82	15,90	18,43	21,19	22,37	27,98	31,19	38,98	39,88	46,21	12,32	13,55	12,32	13,55
	Marzo	10,43	11,26	13,44	14,92	17,66	19,96	20,93	27,98	30,86	38,98	38,22	46,21	12,46	13,08	12,46	13,08
	Abril	10,17	10,90	13,16	14,50	17,71	19,50	20,27	26,60	27,88	36,50	36,58	46,21	12,42	12,80	12,42	12,80
2009	Mayo	10,14	10,00	12,76	13,50	17,68	18,50	20,43	25,50	26,42	36,50	35,23	46,21	12,24	12,00	12,24	12,00
	Junio	9,69	10,00	12,47	13,50	17,20	18,38	20,09	23,73	24,46	36,50	35,31	46,21	11,71	12,00	11,71	12,00
	Julio	9,31	9,66	12,05	12,66	16,84	17,26	19,84	22,49	23,67	34,40	34,43	46,21	11,33	11,66	11,33	11,66
	Agosto	9,31	9,50	11,74	12,25	16,80	16,70	19,32	21,87	21,42	33,30	33,05	46,21	11,33	11,66	11,33	11,66
2010	Septiembre	9,24	9,33	11,57	11,83	16,30	16,30	19,00	21,24	20,83	33,30	32,38	46,21	11,01	11,33	11,01	11,33
	Octubre	9,16	9,33	11,83	11,83	15,90	16,30	18,61	20,91	20,91	33,30	32,38	46,21	11,01	11,33	11,01	11,33
	Noviembre	9,16	9,33	11,83	11,83	15,90	16,30	18,61	20,91	20,91	33,30	32,38	46,21	11,01	11,33	11,01	11,33
	Diciembre	9,14	9,33	11,13	11,83	15,19	16,30	18,65	21,24	20,91	33,30	31,94	46,21	10,87	11,33	10,87	11,33
2011	Enero	9,16	9,33	11,18	11,83	15,67	16,30	18,56	21,24	20,84	33,30	31,47	46,21	10,83	11,33	10,83	11,33
	Febrero	9,21	9,33	11,21	11,83	15,69	16,30	18,64	21,24	20,84	33,30	31,47	46,21	10,83	11,33	10,83	11,33
	Marzo	9,21	9,33	11,21	11,83	15,69	16,30	18,64	21,24	20,84	33,30	31,47	46,21	10,83	11,33	10,83	11,33
	Abril	9,24	9,33	11,12	11,83	15,77	16,30	18,58	21,24	20,80	33,30	30,67	46,21	11,03	11,33	11,03	11,33
2012	Mayo	9,26	9,33	11,20	11,83	15,69	16,30	18,53	21,24	20,88	33,30	30,37	46,21	11,11	11,33	11,11	11,33
	Junio	9,24	9,33	10,92	11,83	15,38	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,80	46,21	11,15	11,33	11,15	11,33
	Julio	9,22	9,33	11,14	11,83	16,80	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,47	46,21	11,15	11,33	11,15	11,33
	Agosto	9,15	9,33	11,38	11,83	16,00	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,47	46,21	11,15	11,33	11,15	11,33
2013	Septiembre	9,15	9,33	11,38	11,83	16,00	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,47	46,21	11,15	11,33	11,15	11,33
	Octubre	9,19	9,33	11,32	11,83	16,03	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	30,83	46,21	11,13	11,33	11,13	11,33
	Noviembre	9,19	9,33	11,32	11,83	16,03	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	30,83	46,21	11,13	11,33	11,13	11,33
	Diciembre	9,19	9,33	11,28	11,83	15,94	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	30,54	46,21	11,15	11,33	11,15	11,33
2014	Enero	9,13	9,33	11,19	11,83	15,82	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	30,53	46,21	11,11	11,33	11,11	11,33
	Febrero	9,10	9,33	11,38	11,83	16,20	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,78	46,21	11,05	11,33	11,05	11,33
	Marzo	9,21	9,33	11,35	11,83	16,80	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,78	46,21	11,05	11,33	11,05	11,33
	Abril	9,11	9,33	11,35	11,83	15,95	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,78	46,21	11,05	11,33	11,05	11,33
2015	Mayo	9,11	9,33	11,35	11,83	15,95	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,78	46,21	11,05	11,33	11,05	11,33
	Junio	9,02	9,33	11,35	11,83	15,92	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,78	46,21	11,05	11,33	11,05	11,33
	Julio	8,99	9,33	11,33	11,83	15,86	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,78	46,21	11,05	11,33	11,05	11,33
	Agosto	9,04	9,33	11,27	11,83	15,86	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,78	46,21	11,05	11,33	11,05	11,33
2016	Septiembre	8,94	9,33	11,32	11,83	15,89	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,78	46,21	11,05	11,33	11,05	11,33
	Octubre	8,94	9,33	11,32	11,83	15,89	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,78	46,21	11,05	11,33	11,05	11,33
	Noviembre	8,94	9,33	11,32	11,83	15,89	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,78	46,21	11,05	11,33	11,05	11,33
	Diciembre	8,68	9,33	9,47	11,83	15,94	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,78	46,21	11,05	11,33	11,05	11,33
2017	Enero	8,69	9,33	11,28	11,83	15,94	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,78	46,21	11,05	11,33	11,05	11,33
	Febrero	8,25	9,33	9,71	11,24	15,90	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,78	46,21	11,05	11,33	11,05	11,33
	Marzo	8,65	9,33	9,66	11,31	15,86	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,78	46,21	11,05	11,33	11,05	11,33
	Abril	8,34	9,33	9,63	11,28	15,88	16,30	18,52	21,24	20,89	33,30	29,78	46,21	11,05	11,33	11,05	11,33

(1) Son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 1.000.000 otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplen los parámetros de definición del crédito productivo. Cuando el saldo adeudado del prestatario en créditos productivos con la institución financiera supera los USD 1.000.000, indistintamente del monto la operación pertenecerá al segmento productivo-corporativo.

(2) Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en créditos productivos a la institución financiera sea superior a USD 200.000 hasta USD 1.000.000, otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplen los parámetros de definición del crédito productivo.

(3) Son aquellas operaciones de crédito otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplen los parámetros de definición del crédito productivo.

(4) Se incluye en este segmento todas las operaciones de crédito instrumentadas a favor de brechas habituales otorgadas a personas naturales o jurídicas.

(5) Son créditos de consumo otorgados por las instituciones controladas a personas naturales asalariadas y/o rentistas, que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estímulos mensuales.

(6) Son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 10.000 otorgadas a microempresas que registren un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en micro créditos con la institución financiera son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en micro créditos a microempresas que registren un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, otorgadas a microempresas que registren un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria.

(7) Son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en micro créditos a la institución financiera sea menor o igual a USD 3.000, otorgadas a microempresas que registren un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria.

(8) Son aquellas operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, ampliación y mantenimiento de vivienda propia, siempre que se encuentren caucionadas con garantía hipotecaria y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como operaciones de crédito comercial, de consumo o microcrédito según las características del sujeto de crédito y del monto de la operación.

(9) Las tasas de interés activas efectivas máximas para cada uno de los segmentos de crédito, correspondiente a la tasa promedio ponderada por monto, en dólares de los Estados Unidos de América, de las operaciones de crédito concedidas en cada segmento, en las cuatro semanas anteriores a la última semana completa del mes en que entran en vigencia, multiplicadas por un factor a ser determinado por el Directorio del Banco Central del Ecuador.

(\*) Promedio ponderado por monto, de las tasas de interés efectivas pactadas en las operaciones de crédito concedidas por las instituciones del sistema financiero privado. La base de cálculo corresponderá a las tasas de interés efectivas convenidas en las operaciones realizadas en las cuatro semanas precedentes a la última semana completa de cada mes.

(\*\*) Según Resolución 199-2016 del 10 de junio de 2016, se establece un único segmento de crédito de consumo, tanto las concedidas de manera directa como a través de tarjetas de crédito.

Fuente: Instituciones Financieras Privadas

**ANEXO 2. ENCUESTA PERSONAL**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO " SAN ANTONIO " LTDA.**

EL OBJETIVO DEL PRESENTE TRABAJO ES DETERMINAR LAS NECESIDADES DEL MERCADO DE LA PARROQUIA DE SAN ANTONIO

**INSTRUCCIONES:**  
 MARQUE CON UNA "X" LA RESPUESTA QUE  
 - ELIJA  
 - LAS RESPUESTAS DEBEN SER LO MAS SINCERAS POSIBLES

					<i>menos de 25 años</i>	.....
					<i>más de 25 Y menos de 40</i>	.....
					<i>más de 40 años</i>	.....

**1 En orden de prioridad indique cuales son sus tres necesidades financieras básicas en la actualidad.**

(seleccione las alternativas especificando el orden de preferencia)

Compra de Vehículo	.....	Negocio propio	.....
Compra de Vivienda	.....	Estudios	.....
Pago de Deudas	.....	Viaje	.....

**2 El sistema financiero tiene productos que ayuden a satisfacer sus necesidades financieras?**

SI .....  
 NO .....

**3 Al momento de elegir una entidad financiera que toma usted como referencia?**

(seleccione las alternativas especificando el orden de preferencia)

EXPERIENCIA	.....	REFERENCIAS PERSONALES O FAMILIARES	.....
IMAGEN	.....	DISTANCIA AL DOMICILIO	.....
TASAS DE INTERES	.....	OTRA/ESPECIFIQUE	.....
FACILIDAD DE CREDITOS	.....	E	.....



**4**

. **Ha solicitado créditos en el sistema financiero en el ultimo año?**

SI ..... NO .....

**5**

. **Cuál cree usted es la mayor dificultad al momento de acceder a un crédito?**

TRAMITE MUY DEMOROSO .....  
 CANTIDAD DE REQUISITOS .....  
 ENCAJES .....  
 GARANTES .....  
 TASAS DE INTERES .....  
 EDAD .....

**6**

. **Qué tipo de servicio busca en una entidad financiera?**

AHORROS .....  
 CREDITO .....  
 DEPOSITOS A PLAZO FIJO .....  
 OTRO/ESPECIFIQUE .....

**7 Cual es el monto mínimo que usted estaría en capacidad de ahorrar mensualmente?**

20 dólares .....  
 30 dólares .....  
 40 dólares .....  
 50 dólares .....  
 más de 50 dólares .....

**8**

. **Mencione tres cooperativas de ahorro y crédito que usted conoce**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

### ANEXO 3. INGRESOS PROYECTADOS

#### AHORROS

SALDO INICIAL: 180.432,26  
 % DE CRECIMIENTO AÑO 2011: 3%

	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO
% CRECIMIENTO MENSUAL	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
CRECIMIENTO MENSUAL	451,08	452,21	453,34	453,34	453,34	453,34	453,34	453,34	453,34	453,34	453,34	453,34
SALDO FINAL AHORROS	180883,34	181335,55	181788,89	182242,23	182695,57	183148,90	183602,24	184055,58	184508,92	184962,26	185415,60	185868,94
TASA PROMEDIO AHORROS	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
INTERESES POR COBRAR AHORROS	5426,50	5440,07	5453,67	5467,27	5480,87	5494,47	5508,07	5521,67	5535,27	5548,87	5562,47	5576,07
	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
INGRESO MENSUAL	452,21	453,34	454,47	455,61	456,74	457,87	459,01	460,14	461,27	462,41	463,54	464,67

#### INVERSIONES

SALDO INICIAL: 96.183,85  
 % DE CRECIMIENTO AÑO 2011: 10%

	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO
% CRECIMIENTO MENSUAL	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%
CRECIMIENTO MENSUAL	801,53	801,53	801,53	801,53	801,53	801,53	801,53	801,53	801,53	801,53	801,53	801,53
SALDO FINAL INVERSIONES	96985,38	97786,91	98588,45	99389,98	100191,51	100993,04	101794,57	102596,11	103397,64	104199,17	105000,70	105802,24
TASA PROMEDIO INVERSIONES	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
INTERESES POR COBRAR INVERSIONES	8728,68	8800,82	8872,96	8945,10	9017,24	9089,37	9161,51	9233,65	9305,79	9377,93	9450,06	9522,20
	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
INGRESO MENSUAL	727,39	733,40	739,41	745,42	751,44	757,45	763,46	769,47	775,48	781,49	787,51	793,52

#### CREDITO

SALDO INICIAL: 2.919.838,88  
 % DE CRECIMIENTO AÑO 2011: 40%

	3,33%	3,33%	3,33%	3,33%	3,33%	3,33%	3,33%	3,33%	3,33%	3,33%	3,33%	3,33%
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO
% CRECIMIENTO MENSUAL	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
CRECIMIENTO MENSUAL	0,00	0,00	0,00	116793,56	121465,30	126323,91	131376,87	136631,94	142097,22	147781,11	153692,35	159840,04
SALDO FINAL CREDITO	2919838,88	2919838,88	2919838,88	3036632,44	3158097,73	3284421,64	3415798,51	3552430,45	3694527,67	3842308,77	3996001,12	4155841,17
TASA PROMEDIO CREDITO	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%
INTERESES POR PAGAR CREDITO	554769,39	554769,39	554769,39	576960,16	60038,57	624040,11	649001,72	674961,79	701960,26	730038,67	759240,21	789609,82
	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
EGRESO MENSUAL	46.230,78	46.230,78	46.230,78	48.080,01	50.003,21	52.003,34	54.083,48	56.246,82	58.496,69	60.836,56	63.270,02	65.800,82

## ANEXO 4. INTERESES PAGADOS - CAUSADOS

## PLAZO FIJO

SALDO INICIAL: 1.005.198  
% DE CRECIMIENTO AÑO 2011: 60%

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE
% CRECIMIENTO MENSUAL	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
CRECIMIENTO MENSUAL	50.259,89	52.772,89	55.411,53	58.182,11	61.091,21	64.145,78	67.353,06	70.720,72	74.256,75	77.969,59	81.868,07	85.961,47
SALDO FINAL DPF	1.055.457,76	1.108.230,65	1.163.642,18	1.221.824,29	1.282.915,51	1.347.061,28	1.414.414,35	1.485.135,07	1.559.391,82	1.637.361,41	1.719.229,48	1.805.190,95
TASA PROMEDIO DPF	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
INTERESES POR PAGAR DPF	94.991,20	99.740,76	104.727,80	109.964,19	115.462,40	121.235,52	127.297,29	133.662,16	140.345,26	147.362,53	154.730,65	162.467,19
EGRESO MENSUAL	7.915,93	8.311,73	8.727,32	9.163,68	9.621,87	10.102,96	10.608,11	11.138,51	11.695,44	12.280,21	12.894,22	13.538,93

## DEPOSITOS A LA VISTA

SALDO INICIAL: 723.026  
% DE CRECIMIENTO AÑO 2011: 30%

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE
% CRECIMIENTO MENSUAL	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
CRECIMIENTO MENSUAL	18.075,65	18.527,54	18.990,73	19.465,49	19.952,13	20.450,94	20.962,21	21.486,26	22.023,42	22.574,01	23.138,36	23.716,82
SALDO FINAL DALV	741.101,53	759.629,07	778.619,79	798.085,29	818.037,42	838.488,35	859.450,56	880.936,83	902.960,25	925.534,25	948.672,61	972.389,43
TASA PROMEDIO DALV	2,33%	2,33%	2,33%	2,33%	2,33%	2,33%	2,33%	2,33%	2,33%	2,33%	2,33%	2,33%
INTERESES POR PAGAR DALV	17.267,67	17.699,36	18.141,84	18.595,39	19.060,27	19.536,78	20.025,20	20.525,83	21.038,97	21.564,95	22.104,07	22.656,67
EGRESO MENSUAL	1.438,97	1.474,95	1.511,82	1.549,62	1.588,36	1.628,06	1.668,77	1.710,49	1.753,25	1.797,08	1.842,01	1.888,06

## ANEXO 5. GASTOS OPERACIONALES

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS  
PRESUPUESTO GASTOS OPERACIONALES

	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
<b>Proyecciones</b>	10,730	14,271	14,271	14,271	14,271	14,271	14,271	14,271	14,271	14,271	14,271	14,271	14,271
<b>Gastos de Operación</b>	5,396	7,014	7,014	7,014	7,014	7,014	7,014	7,014	7,014	7,014	7,014	7,014	7,014
Gastos de personal	3,341	4,344	4,344	4,344	4,344	4,344	4,344	4,344	4,344	4,344	4,344	4,344	4,344
Remuneraciones mensuales	414	539	539	539	539	539	539	539	539	539	539	539	539
Beneficios sociales	764	994	994	994	994	994	994	994	994	994	994	994	994
Aportes al IESS	29	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Pensiones y jubilaciones	249	324	324	324	324	324	324	324	324	324	324	324	324
Fondo de reserva ESS	597	776	776	776	776	776	776	776	776	776	776	776	776
Otros	763	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435
<b>Honorarios</b>	1,792	3,071	3,071	3,071	3,071	3,071	3,071	3,071	3,071	3,071	3,071	3,071	3,071
<b>Servicios Varios</b>	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Movilización, fletes y embalajes	909	909	909	909	909	909	909	909	909	909	909	909	909
Servicios de guardiana	401	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
<b>Publicidad y propaganda</b>	145	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Servicios básicos	137	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192
Seguros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arrendamientos	150	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
Otros servicios	1,321	1,339	1,339	1,339	1,339	1,339	1,339	1,339	1,339	1,339	1,339	1,339	1,339
<b>Impuestos, Contribuciones y multas</b>	928	803	803	803	803	803	803	803	803	803	803	803	803
<b>Depreciaciones</b>	530	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610
<b>Otros gastos</b>	150	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173
Suministros diversos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Donaciones	130	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Mantenimiento y reparaciones	250	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Varios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	10,730	25,001	39,273	53,544	67,815	82,087	96,358	110,630	124,901	139,172	153,444	167,715	181,987

### ANEXO 6. PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Publicidad y propaganda	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00
Publicidad	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Auspicios	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Donaciones	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Imagen corporativa	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00

## ANEXO 7. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO 2.011

	2.011																
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Intereses Ganados	47.410	47.418	47.425	49.281	51.211	53.219	55.306	57.476	59.733	62.080	64.521	67.059	662.140	695.247	730.009	766.510	804.835
Depósitos	452	453	454	456	457	458	459	460	461	462	464	465	5.501	5.776	6.065	6.368	6.687
Inversiones	727	733	739	745	751	757	763	769	775	781	788	794	9.125	9.582	10.061	10.564	11.092
Intereses de créditos	46.231	46.231	46.231	48.080	50.003	52.003	54.083	56.247	58.497	60.837	63.270	65.801	647.513	679.889	713.883	749.578	787.056
Utilidades Financieras	47.410	47.418	47.425	49.281	51.211	53.219	55.306	57.476	59.733	62.080	64.521	67.059	662.140	695.247	730.009	766.510	804.835
Intereses Pagados-Causados	14.525	14.957	15.409	15.883	16.380	16.901	17.447	18.019	18.619	19.247	19.906	20.597	20.597	20.890	21.285	240.659	252.692
Obligaciones con el Público	9.355	9.787	10.239	10.713	11.210	11.731	12.277	12.849	13.449	14.077	14.736	15.427	145.850	153.143	160.800	168.840	177.282
Depósitos a la vista	1.439	1.475	1.512	1.550	1.588	1.628	1.669	1.710	1.753	1.797	1.842	1.888	19.851	20.844	21.886	22.980	24.130
Depósitos a Plazo fijo	7.916	8.312	8.727	9.164	9.622	10.103	10.608	11.139	11.695	12.280	12.894	13.539	132.299	138.914	145.859	153.152	160.840
Por Créditos Otras Inst. Financieras y transfer.	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	62.040	65.142	68.399	71.819	75.410
<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>32.885</b>	<b>32.461</b>	<b>32.016</b>	<b>33.398</b>	<b>34.831</b>	<b>36.318</b>	<b>37.859</b>	<b>39.457</b>	<b>41.115</b>	<b>42.833</b>	<b>44.615</b>	<b>46.462</b>	<b>454.250</b>	<b>476.962</b>	<b>500.810</b>	<b>525.851</b>	<b>552.143</b>
<b>Gastos de Operación</b>	<b>10.730</b>	<b>14.271</b>	<b>14.271</b>	<b>14.271</b>	<b>14.271</b>	<b>14.271</b>	<b>14.271</b>	<b>14.271</b>	<b>14.271</b>	<b>14.271</b>	<b>14.271</b>	<b>14.271</b>	<b>167.715</b>	<b>176.101</b>	<b>184.906</b>	<b>194.151</b>	<b>203.859</b>
Gastos de Personal	5.396	7.014	7.014	7.014	7.014	7.014	7.014	7.014	7.014	7.014	7.014	7.014	82.552	86.680	91.014	95.564	100.343
Honorarios	763	1.435	1.435	1.435	1.435	1.435	1.435	1.435	1.435	1.435	1.435	1.435	16.544	17.371	18.240	19.152	20.109
Servicios Varios	1.792	3.071	3.071	3.071	3.071	3.071	3.071	3.071	3.071	3.071	3.071	3.071	35.571	37.349	39.217	41.177	43.236
Impuestos Contribuciones y Multas	1.321	1.339	1.339	1.339	1.339	1.339	1.339	1.339	1.339	1.339	1.339	1.339	16.053	16.855	17.698	18.583	19.512
Depreciaciones	928	803	803	803	803	803	803	803	803	803	803	803	9.761	10.249	10.761	11.300	11.865
Otros gastos	530	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610	7.235	7.596	7.976	8.375	8.794
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>	<b>22.156</b>	<b>18.189</b>	<b>17.744</b>	<b>19.126</b>	<b>20.560</b>	<b>22.046</b>	<b>23.588</b>	<b>25.186</b>	<b>26.843</b>	<b>28.562</b>	<b>30.343</b>	<b>32.191</b>	<b>286.535</b>	<b>300.861</b>	<b>315.904</b>	<b>331.700</b>	<b>348.284</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	3.323	2.728	2.662	2.869	3.084	3.307	3.538	3.778	4.027	4.284	4.552	4.829	42.980	45.129	47.386	49.755	52.243
25% IMPUESTO A LA RENTA	5.539	4.547	4.436	4.782	5.140	5.512	5.897	6.297	6.711	7.140	7.586	8.048	71.694	75.215	78.976	82.925	87.071
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>13293</b>	<b>10914</b>	<b>10646</b>	<b>11476</b>	<b>12336</b>	<b>13228</b>	<b>14153</b>	<b>15112</b>	<b>16106</b>	<b>17137</b>	<b>18206</b>	<b>19314</b>	<b>171921</b>	<b>180517</b>	<b>189543</b>	<b>199020</b>	<b>208971</b>

## ANEXO 8. BALANCE GENERAL PROYECTADO

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS  
BALANCE GENERAL

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
<b>1 ACTIVOS</b>	3,513,675	3,505,230	3,497,434	3,607,096	3,743,059	3,860,436	3,962,216	4,106,548	4,319,513	4,535,551	4,756,248	4,982,397	4,982,397
11 Fondos Disponibles	180,432	151,414	144,040	137,297	140,020	134,220	128,245	121,919	155,176	188,028	220,454	252,432	252,432
13 Inversiones	96,184	151,414	144,040	137,297	140,020	134,220	128,245	121,919	155,176	188,028	220,454	252,432	252,432
14 Cartera de Créditos Cartera de Créditos	2,919,839	2,919,839	2,919,839	3,036,632	3,158,098	3,284,422	3,415,799	3,552,430	3,694,528	3,842,309	3,996,001	4,155,841	4,155,841
16 Cuentas por Cobrar	34,697	37,086	40,598	44,086	47,586	51,086	54,586	58,086	61,586	65,086	68,586	72,086	72,086
18 Activo Fijo	135,575	237,996	237,402	240,255	245,808	244,961	243,814	242,667	241,519	240,372	239,225	238,078	238,078
19 Otros Activos	38,128	11,528	11,528	11,528	11,528	11,528	11,528	11,528	11,528	11,528	11,528	11,528	11,528
<b>2 PASIVOS</b>	2,789,476	2,477,899	2,558,434	2,642,415	2,729,792	2,820,722	2,915,372	3,013,913	3,116,528	3,223,407	3,334,749	3,450,763	3,450,763
21 Obligaciones con el Público	1,952,954	2,021,514	2,167,667	2,245,540	2,326,809	2,411,631	2,500,173	2,592,606	2,689,113	2,789,833	2,895,116	3,005,022	3,005,022
2101 Depósitos a la Vista	723,026	741,102	778,620	798,085	818,037	838,488	859,451	880,937	902,960	925,534	948,673	972,389	972,389
2103 Depósitos a Plazo	1,005,198	1,055,458	1,163,642	1,221,824	1,282,916	1,347,061	1,414,414	1,485,135	1,559,392	1,637,361	1,719,229	1,805,191	1,805,191
2105 Depósitos restringidos	224,730	224,955	225,405	225,630	225,856	226,082	226,308	226,534	226,761	226,987	227,214	227,442	227,442
25 Cuentas por Pagar	107,418	107,525	107,741	107,848	107,956	108,064	108,172	108,280	108,389	108,497	108,606	108,714	108,714
26 Obligaciones Financieras	729,105	271,027	283,027	289,027	295,027	301,027	307,027	313,027	319,027	325,027	331,027	337,027	337,027
<b>3 PATRIMONIO</b>	609,185	61,885	59,238	60,067	60,927	61,819	62,744	63,703	64,697	65,728	66,797	67,906	67,906
31 Capital Social	320,176	26,708	26,708	26,708	26,708	26,708	26,708	26,708	26,708	26,708	26,708	26,708	320,486
33 Reservas	139,895	11,670	11,670	11,670	11,670	11,670	11,670	11,670	11,670	11,670	11,670	11,670	140,035
34 Otros Aportes Patrimoniales	77,279	6,446	6,446	6,446	6,446	6,446	6,446	6,446	6,446	6,446	6,446	6,446	77,356
35 Otras cuentas de Capital Social	45,164	3,767	3,767	3,767	3,767	3,767	3,767	3,767	3,767	3,767	3,767	3,767	45,209
36 Resultados	26,672	13,293	10,914	11,476	12,336	13,228	14,153	15,112	16,106	17,137	18,206	19,314	171,921
3601 Acumulados													0
3603 Del Ejercicio													18,314
	26,672	13,293	10,914	11,476	12,336	13,228	14,153	15,112	16,106	17,137	18,206	19,314	18,314
													0