

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN
DE CLIENTES (CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT CRM) PARA LAS COOPERATIVAS DE
AHORRO Y CRÉDITO
CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUZ DEL
VALLE LTDA.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)**

KATERINE CARMEN ARMIJOS OSCULLO
kate.armijos@hotmail.com

DIRECTOR: MBA PATRICIO LÓPEZ
w.p.lopezm@hotmail.com

Quito, agosto 2009

DECLARACIÓN

Yo, Katerine Carmen Armijos Oscullo declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi entera autoría, que no ha sido previamente presentado 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 normatividad institucional vigente.

Katerine Carmen Armijos Oscullo

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por KATERINE CARMEN ARMIJOS OSCULLO, bajo mi supervisión.

MBA. Patricio López

DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Con todo mi corazón deseo agradecer a Dios por haberme permitido alcanzar este gran objetivo. Él con su infinita misericordia ha guiado mi sendero, permitiéndome que disfrute mis triunfos y ayudándome a aprender de mis fracasos.

Agradezco a mis Padres, quienes con su sabiduría y ejemplo me ayudaron y colocaron en el sitio en el que hoy me encuentro. Quienes siempre han estado preocupados por mí, formándome como una persona digna y con capacidad para enfrentar los desafíos que impone la vida.

Agradezco a mis Abuelitos Lolita y Humberto, a quienes llevo en mi corazón, como la gran fuerza que me inspiran a seguir adelante.

Agradezco a mi querida Universidad, que me ha brindado la oportunidad de formarme con conocimientos sólidos para ser una profesional y líder de excelencia.

Agradezco a mi Director Ing. Patricio López, profesores y amigos de Maestría, quienes con su paciencia y dedicación han contribuido al logro de este anhelo, cultivando en mí el gran valor de la amistad.

Agradezco a los Directivos de la COAC LUZ DEL VALLE LTDA., quienes colaboraron permanentemente en la elaboración del presente trabajo.

Katerine Armijos

DEDICATORIA

*A mis padres, quienes con su esfuerzo y dedicación han contribuido
para la obtención de éste, mi nuevo título profesional,
A mi hermana Nathaly por su apoyo incondicional,
y a todas mis amigos que comparten conmigo esta gran felicidad,
los amo y aprecio mucho,
gracias por todo...*

RESUMEN EJECUTIVO

Analizando la necesidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda. de contar con estándares de excelencia que la lleven a mejorar la calidad del servicio e incrementar los niveles de satisfacción y fidelización de sus socios, la Propuesta de una Herramienta de Gestión de Clientes CRM contribuirá a lograr la fidelidad de los mismos y ampliar la cuota de mercado de la institución sobre la base de la satisfacción de éstos.

De esta forma, la presente propuesta contiene los capítulos siguientes:

- **INTRODUCCIÓN:** en este capítulo se incluye un análisis, a nivel macro del sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y sus Organismos de Control; así como también, el estudio del contexto general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda., su zona de influencia, su tamaño, su evolución financiera, su competencia y su participación de mercado en el Cantón Rumiñahui (Valle de los Chillos).

- **DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUZ DEL VALLE LTDA.:** este capítulo inicia con una breve historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda., y a continuación se presentan su respectivo direccionamiento estratégico, su estructura organizacional y la descripción de su cartera de productos/servicios financieros.

- **ESTUDIO DE MERCADO:** esta etapa del proyecto describe la metodología utilizada en la investigación de campo: definición del problema de decisión gerencial, identificación del problema de investigación de mercados, diseño de la investigación, diseño de la muestra, metodología de recolección de datos con la respectiva estructura del cuestionario; presentación de los resultados obtenidos, mediante la aplicación del cuestionario, tanto a socios activos como inactivos; el procesamiento de la información; y, el análisis estadístico, con las respectivas pruebas de hipótesis, para resolver el problema de investigación

de mercados. Además, en los anexos correspondientes se incluyen la tabulación de datos y las tablas de distribución de frecuencias.

- **ESTRUCTURA DE CLIENTES DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.:** esta fase comprende un marco teórico de la estructura de una cartera de clientes, además se realiza la identificación de los socios de la Cooperativa, a través de su segmentación geográfica; por producto; por Ley de Pareto, análisis efectuado en cada una de las agencias, oficinas y puntos; así como a nivel global de la organización; definiéndose de esta forma dos tipos de de clientes, A y B; y, finalmente la segmentación por satisfacción, en la cual se clasificó a los socios de la COAC en cuatro categorías de clientes, en función de su grado de fidelidad y satisfacción, así: clientes terroristas, rehenes, mercenarios y apóstoles. Entonces, se determinó el tipo de segmentación de mayor relevancia y que crea valor en la relación con el cliente.

- **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM):** en esta etapa se presenta una breve introducción del CRM, se describe el panorama actual en donde la Cooperativa se desenvuelve en la actualidad; los propósitos de la propuesta CRM; sus objetivos estratégicos; la propuesta CRM en sí, con su respectiva pirámide, que comprende la estrategia del negocio, con sus fases de retención, captación y rentabilidad de los socios, con sus correspondientes estrategias; además se ha planteado la utilización de indicadores de evaluación de la cartera de clientes; la reestructura organizacional que debería tener la Cooperativa para la implantación del proceso CRM; y, finalmente se enumeran algunas opciones de software de CRM existentes en el mercado con sus respectivos costos, y por las cuales podría optar la Cooperativa; así como, la auditoría que debe llevarse a cabo, una vez implantado el proceso.

- **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:** en esta última etapa del proyecto se han considerado las conclusiones de mayor relevancia del trabajo en mención; así como, las recomendaciones necesarias para llevar a cabo la propuesta de una herramienta de Gestión de Clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda.

CONTENIDO

DECLARACIÓN	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	vi
CONTENIDO	viii
INTRODUCCIÓN	1
1.1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1.1. HISTORIA DEL COOPERATIVISMO	1
1.1.2. HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR	4
1.1.3. ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN Y APOYO AL SISTEMA COOPERATIVO	6
1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	9
1.2.1. CONTEXTO NACIONAL.....	9
1.2.1.1. IMPORTANCIA DEL SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ECUADOR	19
1.2.1.2. EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.....	20
1.2.1.2.1. COOPERATIVAS CONTROLADAS.....	20
1.2.1.2.2. COOPERATIVAS NO CONTROLADAS.....	24
1.2.1.3. SISTEMAS DE REGULACIÓN	25
1.2.2. CONTEXTO LOCAL	27
1.2.2.1. LA COOPERATIVA LUZ DEL VALLE LTDA. Y SU ZONA DE INFLUENCIA	27
1.2.2.2. OFICINAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUZ DEL VALLE LTDA.....	28
1.2.2.3. TAMAÑO DE LA ENTIDAD	29
1.2.2.3.1. NÚMERO DE SOCIOS	29
1.2.2.3.2. EVOLUCIÓN FINANCIERA.....	30
1.2.2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	31
1.2.2.4.1. COMPETENCIA DIRECTA	31
1.2.2.4.2. COMPETENCIA INDIRECTA.....	33
1.2.2.5. GRADO DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	33
1.2.2.5.1. CAPTACIONES.....	34
1.2.2.5.2. COLOCACIONES	35
1.2.2.5.3. NÚMERO DE CLIENTES	37

1.2.2.5.4.	CLIENTES COMPARTIDOS	38
1.2.2.6.	PRECIOS.....	38
DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUZ DEL VALLE LTDA.....		47
2.1.	LA EMPRESA.....	47
2.1.1.	RESEÑA HISTÓRICA.....	47
2.1.2.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	48
2.1.2.1.	PRINCIPIOS Y VALORES.....	49
2.1.2.2.	VISIÓN.....	49
2.1.2.3.	MISIÓN.....	50
2.1.2.4.	OBJETIVOS.....	50
2.1.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	51
2.1.3.1.	DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES UNIDADES DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	54
2.1.3.1.1.	UNIDADES DIRECTIVAS.....	54
2.1.3.1.2.	UNIDADES DE APOYO.....	57
2.1.3.1.3.	ESTRUCTURA DE LOS PUNTOS – OFICINAS - AGENCIAS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	60
2.2.	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	63
2.2.1.	PRODUCTOS.....	63
2.2.2.	SERVICIOS	67
ESTUDIO DE MERCADO		72
3.1.	INTRODUCCIÓN.....	72
3.2.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	72
3.2.1.	PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL O ADMINISTRATIVA	72
3.2.2.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	72
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
3.3.1.	CLASIFICACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	72
3.3.2.	DISEÑO DE LA MUESTRA	73
3.3.2.1.	DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META.....	73
3.3.2.2.	MARCO DE LA MUESTRA.....	74
3.3.2.3.	TÉCNICA DE MUESTREO.....	74
3.3.2.4.	TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	76
3.3.3.	MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS: EL CUESTIONARIO	77
3.3.3.1.	PRUEBA PILOTO.....	78

3.4.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	79
3.4.1.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE SOCIOS ACTIVOS.....	79
3.4.2.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE SOCIOS INACTIVOS	96
3.4.3.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO	108
3.4.4.	RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	119
	ESTRUCTURA DE CLIENTES DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	121
4.1.	MARCO TEÓRICO	121
4.1.1.	LA CARTERA DE CLIENTES	121
4.1.2.	LA BASE DE DATOS COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA	121
4.1.3.	ANÁLISIS DE SEGMENTOS DE CLIENTES	122
4.1.4.	RETENER A LOS CLIENTES ACTUALES PARA TRANSFORMARLOS EN CLIENTES VITALICIOS	125
4.2.	IDENTIFICACIÓN DE LOS SOCIOS	127
4.2.1.	ESTRUCTURA DE LA CARTERA DE CLIENTES.....	127
4.2.1.1.	SEGMENTACIÓN.....	127
4.2.1.1.1.	Segmentación Geográfica	127
4.2.1.1.2.	Segmentación por Producto	129
4.2.1.1.3.	Segmentación por Ley de Pareto	131
4.2.1.1.4.	Segmentación por Satisfacción	153
	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	159
5.1.	CRM: Gestión de las Relaciones con los Clientes.....	159
5.1.1.	INTRODUCCIÓN DEL CRM.....	159
5.1.2.	DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE.....	161
5.1.3.	ENFOQUE TRADICIONAL EN PRODUCTOS O SERVICIOS	162
5.1.4.	ENFOQUE EN EL CLIENTE – VISIÓN DE CRM	163
5.1.5.	IMPACTO DEL CAMBIO DE ENFOQUE	164
5.1.6.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS DEL CRM	164
5.1.7.	COSTOS Y BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES	164
5.1.8.	CRM EN ECUADOR.....	165
5.2.	PANORAMA ACTUAL, DE DÓNDE VENIMOS, DÓNDE ESTAMOS Y A DÓNDE VAMOS	166
5.2.1.	¿DE DÓNDE VENIMOS?	166
5.2.2.	¿DÓNDE ESTAMOS?	166
5.2.2.1.	ANÁLISIS FODA.....	167

5.2.2.1.1.	ASPECTOS DEL MACROENTORNO	167
5.2.2.1.2.	ASPECTOS DEL MICROENTORNO.....	172
5.2.2.1.3.	ASPECTOS INTERNOS.....	180
5.2.2.1.4.	MATRIZ FODA.....	187
5.2.3.	PROPÓSITOS DE LA PROPUESTA DE CRM – ¿A DÓNDE VAMOS?	189
5.2.3.1.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA PROPUESTA DE CRM	189
5.3.	PROPUESTA DE GESTIÓN DE CLIENTES (CRM) PARA LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	190
5.3.1.	ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA EL CRM	191
5.3.1.1.	RETENCIÓN DE SOCIOS.....	192
5.3.1.1.1.	IDENTIFICACIÓN DE LOS SOCIOS DE INTERÉS PARA LA COOPERATIVA.....	192
5.3.1.2.	CAPTACIÓN DE NUEVOS SOCIOS.....	202
5.3.1.3.	RENTABILIDAD DE SOCIOS.....	204
5.3.1.4.	INDICADORES PRINCIPALES	207
5.3.1.4.1.	INDICADORES DE LA EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES	207
5.3.2.	GENTE Y PROCESOS.....	210
5.3.2.1.	REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	210
5.3.2.1.1.	ÁREAS INVOLUCRADAS	211
5.3.2.2.	REESTRUCTURA DE PROCESOS PARA EL CRM.....	212
5.3.2.3.	PROPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN DEL CRM EN LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	213
5.3.3.	TECNOLOGÍA CRM	217
5.3.3.1.	FACTORES PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO	217
5.3.3.2.	COMPONENTES TECNOLÓGICOS.....	217
5.3.3.3.	SOLUCIONES DE CRM EXISTENTES EN EL MERCADO	218
5.3.3.3.1.	PEOPLE SOFT CRM	218
5.3.3.3.2.	ORACLE.....	219
5.3.3.3.3.	MICROSOFT DYNAMICS TM CRM 3.0	220
5.3.3.3.4.	COSTO DEL SOFTWARE CRM.....	221
5.3.4.	BENEFICIO ECONÓMICO DEL PROCESO CRM	222
5.3.5.	AUDITORIA DEL PROCESO CRM	224
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	225
6.1.	CONCLUSIONES	225
6.2.	RECOMENDACIONES.....	230
	BIBLIOGRAFÍA.....	231

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO	20
CUADRO 2: EVOLUTIVO DEL ESTADO DE SITUACIÓN CONDENSADO DEL SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADAS.....	22
CUADRO 3: ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO POR TENENCIA DE ACTIVOS.....	22
CUADRO 4: ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO POR MONTOS DE CAPTACIONES	23
CUADRO 5: ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO POR MONTOS DE COLOCACIONES	23
CUADRO 6: EVOLUTIVO DEL ESTADO DE SITUACIÓN CONDENSADO DEL SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO NO CONTROLADAS.....	25
CUADRO 7: AGENCIAS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	28
CUADRO 8: EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES	29
CUADRO 9: NÚMERO DE SOCIOS POR AGENCIA	29
CUADRO 10: EVOLUTIVO DEL ESTADO DE SITUACIÓN CONDENSADO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUZ DEL VALLE LTDA.	30
CUADRO 11: COMPETENCIA DIRECTA DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	32
CUADRO 12: COMPETENCIA INDIRECTA DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	33
CUADRO 13: CAPTACIONES DE DEPÓSITOS POR GRUPO COMPETITIVO EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI	34
CUADRO 14: COLOCACIONES POR GRUPO COMPETITIVO EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI	36
CUADRO 15: NÚMERO DE CLIENTES DE COMPETIDORES DIRECTOS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA. EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI.....	37
CUADRO 16: PRECIOS DE PRODUCTOS/SERVICIOS COMPETIDORES DIRECTOS (BANCOS) DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	40
CUADRO 17: PRECIOS DE PRODUCTOS/SERVICIOS COMPETIDORES DIRECTOS (COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO) DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	42
CUADRO 18: PRECIOS DE PRODUCTOS/SERVICIOS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	44
CUADRO 19: NIVELES DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS	56
CUADRO 20: CRÉDITOS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	65
CUADRO 21: CARTERA DE CLIENTES DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	73
CUADRO 22: CÁLCULO DE LA PROPORCIÓN.....	75
CUADRO 23: TAMAÑO DE LA MUESTRA	76
CUADRO 24: NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SOCIOS ACTIVOS POR CATEGORÍA DE INGRESOS	110
CUADRO 25: PRUEBA CHI CUADRADA - PREGUNTAS NO. 6 Y 16.....	110

CUADRO 26: UBICACIÓN DE CLIENTES POR NIVEL DE SATISFACCIÓN	111
CUADRO 27: PRUEBA CHI CUADRADA - PREGUNTAS NO. 2 Y 16.....	112
CUADRO 28: NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SOCIOS ACTIVOS POR MOTIVOS DE ELECCIÓN DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	113
CUADRO 29: PRUEBA CHI CUADRADA - PREGUNTAS NO. 8 Y 16.....	113
CUADRO 30: PROBABILIDAD DE RECOMENDAR LA COAC A NUEVOS SOCIOS VS. NIVEL DE SATISFACCIÓN	114
CUADRO 31: PRUEBA CHI CUADRADA - PREGUNTAS NO. 15 Y 16.....	114
CUADRO 32: PROBABILIDAD DE ELEGIR NUEVAMENTE A LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA. VS. NIVEL DE SATISFACCIÓN	115
CUADRO 33: PRUEBA CHI CUADRADA - PREGUNTAS NO. 12 Y 16.....	115
CUADRO 34: NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SOCIOS ACTIVOS VS. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SOCIOS INACTIVOS.....	116
CUADRO 35: PRUEBA CHI CUADRADA - PREGUNTAS NO. 13 Y 16.....	116
CUADRO 36: ASPECTO “EL PERSONAL DE LA COAC SE COMPORTA DE MANERA	117
CUADRO 37: PRUEBA CHI CUADRADA - PREGUNTAS NO. 11 Y 16.....	118
CUADRO 38: ASPECTO “EL PERSONAL DA UNA IMAGEN DE HONESTIDAD Y CONFIANZA” VS. NIVEL DE SATISFACCIÓN	118
CUADRO 39: PRUEBA CHI CUADRADA - PREGUNTAS NO. 11 Y 16.....	119
CUADRO 40: CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN.....	124
CUADRO 41: DISTRIBUCIÓN DE SOCIOS POR ZONAS	128
CUADRO 42: SEGMENTACIÓN POR PRODUCTOS FINANCIEROS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	129
CUADRO 43: USUARIOS DE CRÉDITOS Y CUENTAS LUZ.....	130
CUADRO 44: MATRIZ SANGOLQUÍ – COLOCACIONES	132
CUADRO 45: AGENCIA AMAGUAÑA – COLOCACIONES	133
CUADRO 46: AGENCIA FAJARDO - COLOCACIONES.....	135
CUADRO 47: AGENCIA PINTAG - COLOCACIONES	136
CUADRO 48: OFICINA ALANGASÍ - COLOCACIONES	138
CUADRO 49: OFICINA ARMENIA - COLOCACIONES.....	139
CUADRO 50: PUNTO COTOGCHOA - COLOCACIONES.....	141
CUADRO 51: PUNTO CONOCOTO - COLOCACIONES	142
CUADRO 52: PUNTO TOLONTAG - COLOCACIONES	144
CUADRO 53: COAC LUZ DEL VALLE LTDA. – TOTAL DE COLOCACIONES	146

CUADRO 54: DISTRIBUCIÓN DEL 20% DE LOS SOCIOS POR AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS – COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	148
CUADRO 55: DISTRIBUCIÓN DEL 5% DE LOS SOCIOS POR AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS – CLIENTES TIPO A.....	149
CUADRO 56: DISTRIBUCIÓN DEL 15% DE LOS SOCIOS POR AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS – CLIENTES TIPO B.....	150
CUADRO 57: DISTRIBUCIÓN DEL 80% DE LOS SOCIOS POR AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS – CLIENTES TIPO C.....	152
CUADRO 58: FACTORES DEL MACROENTORNO.....	168
CUADRO 59: FACTORES DEL MICROENTORNO.....	173
CUADRO 60: ASPECTOS INTERNOS.....	181
CUADRO 61: DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	187
CUADRO 62: INVERSIÓN MICROSOFT DYNAMICS™ 3.0.....	222
CUADRO 63: FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	223

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN ACTIVO, PASIVO Y PATRIMONIO CON RELACIÓN AL PIB.....	23
GRÁFICO 2: CAPTACIONES DE DEPÓSITOS POR GRUPO COMPETITIVO EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI	35
GRÁFICO 3: COLOCACIONES POR GRUPO COMPETITIVO EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI.....	36
GRÁFICO 4: NÚMERO DE CLIENTES DE COMPETIDORES DIRECTOS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA. EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI.....	37
GRÁFICO 5: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	52
GRÁFICO 6: ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	53
GRÁFICO 7: ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE UN PUNTO DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	61
GRÁFICO 8: ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE UNA OFICINA DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	61
GRÁFICO 9: ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE UNA AGENCIA DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	62
GRÁFICO 10: SECTORES - DOMICILIO DE LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA - SOCIOS ACTIVOS	79
GRÁFICO 11: GÉNERO.....	80
GRÁFICO 12: ESTADO CIVIL.....	81
GRÁFICO 13: GRUPO DE EDAD	81
GRÁFICO 14: CATEGORÍA DE INGRESOS.....	82
GRÁFICO 15: ¿A QUÉ SE DEDICA?	83
GRÁFICO 16: MOTIVOS DE ELECCIÓN DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	84
GRÁFICO 17: TIEMPO EN REALIZAR LAS TRANSACCIONES EN LA COOPERATIVA.....	85
GRÁFICO 18: COSTOS DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS OFRECIDOS	86
GRÁFICO 19: RESULTADO DE LOS 7 ASPECTOS DEL SERVICIO PROPORCIONADO POR EL PERSONAL QUE ATIENDE EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA COOPERATIVA.....	87
GRÁFICO 20: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS 7 ASPECTOS DEL SERVICIO PROPORCIONADO POR EL PERSONAL QUE ATIENDE EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA COOPERATIVA	88
GRÁFICO 21: PROBABILIDAD DE ELEGIR NUEVAMENTE A LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	89
GRÁFICO 22: PROBABILIDAD DE CONTINUAR TRABAJANDO CON LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	90
GRÁFICO 23: COMPETENCIA DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	91
GRÁFICO 24: PROBABILIDAD DE RECOMENDACIÓN HACIA AMIGOS O FAMILIARES.....	92
GRÁFICO 25: NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	93
GRÁFICO 26: MOTIVOS DE RATIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN	94
GRÁFICO 27: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN GLOBAL SOBRE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	95
GRÁFICO 28: SECTORES - DOMICILIO DE LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA - SOCIOS INACTIVOS... ..	96

GRÁFICO 29: GÉNERO.....	97
GRÁFICO 30: ESTADO CIVIL.....	98
GRÁFICO 31: GRUPO DE EDAD	98
GRÁFICO 32: CATEGORÍA DE INGRESOS.....	99
GRÁFICO 33: ¿A QUÉ SE DEDICA?	100
GRÁFICO 34: MOTIVOS DE ELECCIÓN DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	101
GRÁFICO 35: RAZONES POR LAS CUALES LOS SOCIOS INACTIVOS CANCELARON SU RELACIÓN CON LA COOPERATIVA.....	102
GRÁFICO 36: RESULTADO DE LOS 7 ASPECTOS DEL SERVICIO PROPORCIONADO POR EL PERSONAL QUE ATENDIÓ EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA COOPERATIVA	103
GRÁFICO 37: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS 7 ASPECTOS DEL SERVICIO PROPORCIONADO POR EL PERSONAL QUE ATENDIÓ EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA COOPERATIVA	104
GRÁFICO 38: COMPETENCIA DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	105
GRÁFICO 39: PROBABILIDAD DE ELEGIR NUEVAMENTE A LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	106
GRÁFICO 40: PROBABILIDAD DE UTILIZAR NUEVAMENTE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS FINANCIEROS QUE OFRECE LA COOPERATIVA.....	107
GRÁFICO 41: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN GLOBAL QUE DETERMINA NUEVAMENTE LA UTILIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA.....	108
GRÁFICO 42: OBJETIVOS DE LA SEGMENTACIÓN	123
GRÁFICO 43: DISTRIBUCIÓN DE SOCIOS POR ZONAS	128
GRÁFICO 44: SEGMENTACIÓN POR PRODUCTOS FINANCIEROS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	130
GRÁFICO 45: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – MATRIZ SANGOLQUÍ.....	133
GRÁFICO 46: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – AGENCIA AMAGUAÑA.....	134
GRÁFICO 47: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – AGENCIA FAJARDO.....	136
GRÁFICO 48: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – AGENCIA PINTAG	137
GRÁFICO 49: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – OFICINA ALANGASÍ.....	139
GRÁFICO 50: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – OFICINA ARMENIA.....	140
GRÁFICO 51: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – PUNTO COTOGCHOA	142
GRÁFICO 52: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – PUNTO CONOCOTO.....	143
GRÁFICO 53: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – PUNTO TOLONTAG	145
GRÁFICO 54: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	147

GRÁFICO 55: DISTRIBUCIÓN DEL 20% DE LOS SOCIOS POR AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS - COAC LUZ DEL VALLE LTDA.....	148
GRÁFICO 56: DISTRIBUCIÓN DEL 5% DE LOS SOCIOS POR AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS – CLIENTES TIPO A.....	149
GRÁFICO 57: DISTRIBUCIÓN DEL 5% DE LOS SOCIOS POR AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS – CLIENTES TIPO B.....	151
GRÁFICO 58: DISTRIBUCIÓN DEL 80% DE LOS SOCIOS POR AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS – CLIENTES TIPO C.....	152
GRÁFICO 59: TIPOLOGÍA DE CLIENTES.....	156
GRÁFICO 60: GRADO DE SATISFACCIÓN VS. RETENCIÓN.....	158
GRÁFICO 61: ENFOQUE TRADICIONAL EN PRODUCTOS O SERVICIOS	163
GRÁFICO 62: ENFOQUE EN EL CLIENTE.....	163
GRÁFICO 63: CINCO FUERZAS QUE GUÍAN LA COMPETENCIA EN UNA INDUSTRIA	173
GRÁFICO 64: MAPA DE PROCESOS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	182
GRÁFICO 65: PIRÁMIDE DEL CRM	191
GRÁFICO 66: ESTRATEGIA DE INTIMIDAD AL SOCIO (SOCIOS ACTIVOS - APÓSTOLES Y USUARIOS DE CRÉDITO)	193
GRÁFICO 67: METODOLOGÍA PARA ESCUCHAR AL SOCIO	197
GRÁFICO 68: ETAPAS DE LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL SOCIO	198
GRÁFICO 69: CANALES DE RELACIÓN CON LOS SOCIOS	213
GRÁFICO 70: ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DEL CRM.....	214

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: POBLACIÓN CANTONES QUITO Y RUMIÑAHUI	234
ANEXO 2: PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS	237
ANEXO 3: PROCESO DE APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO	239
ANEXO 4: CUESTIONARIO.....	240
ANEXO 5: CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	248
ANEXO 6: TABULACIÓN DE DATOS	249
ANEXO 7: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LAS PREGUNTAS APLICADAS A LOS SOCIOS ENCUESTADOS.....	253
ANEXO 8: PONDERACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EXTERNO (FCE'E).....	264
ANEXO 9: EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES	265
ANEXO 10: EVALUACIÓN DE AMENAZAS.....	266
ANEXO 11: FICHA DE ANÁLISIS DEL COMPONENTE ORGANIZACIÓN EN LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA	267
ANEXO 12: PONDERACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO INTERNO (FCE'I)	268
ANEXO 13: EVALUACIÓN DE FORTALEZAS	269
ANEXO 14: EVALUACIÓN DE DEBILIDADES.....	270
ANEXO 15: CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA SOBRE LA ATENCIÓN BRINDADA AL SOCIO.....	271

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. ASPECTOS GENERALES

1.1.1. HISTORIA DEL COOPERATIVISMO¹

Para entender el significado del Sistema Cooperativo es necesario determinar el concepto de Cooperativismo “Doctrina Económica Social”, cuyo fin es la resolución del problema de la oposición entre capital y trabajo, mediante el desarrollo generalizado de las Cooperativas de todo tipo. Propugna la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes para construir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en la que el beneficio obtenido se reparte entre los asociados según su participación.

Los primeros objetivos del Cooperativismo fueron:

Económicos: Reducir el precio de venta.

Sociales: Mejorar la calidad de vida.

El Sistema Cooperativo inició en Europa como resultado de los problemas sociales que se presentaron en los procesos liberales capitalistas de la industrialización, que impedían participar del auge económico a los trabajadores débiles, es decir, a los asalariados, a los pequeños campesinos y artesanos; quienes en repetidos intentos y fracasos en mejorar su forma de vida fueron poco a poco estableciendo las bases para el sistema cooperativista.

Entre los que al final tuvieron éxito y, que se los puede tomar como precursores, se pueden citar a RAIFFEISEN y SCHULZEDELITZSCH con la adopción de la primera cooperativa de producción, de consumo y de crédito.

¹ Revista Cooperativa FECOAC No. 38, Pioneros de Rochdale, Año 2007, p.21

A mediados del siglo XX, las primeras ideas cooperativistas de Robert Owen y William King en Inglaterra y Charles Fourier crean una doctrina cooperativa que se pone en práctica en 1.844 en Rochdale, Escocia, con la organización de una Cooperativa de Tejedores mentalizada por Charles Howarth. Antes de la fundación de la Cooperativa de Rochdale, ya en Escocia, Alemania e Inglaterra, se habían formado otras como la de consumo de King en Brighton 1.827 y la de Lennonxtown 1.826, aplicándose en la primera los 7 principios de Rochdale que son:

1. Libre ingreso y libre retiro
2. Control democrático
3. Neutralidad política, racial y religiosa
4. Ventas al contrato
5. Devolución de excedentes
6. Interés limitado sobre el capital
7. Educación continua

Sin embargo, se toma como punto de partida del Cooperativismo el año de 1.844, en el cual se fundó la célebre Cooperativa de Rochdale en Inglaterra, considerada como la primera en el mundo. En función de esto, la insigne cooperóloga Ana María O'Neill manifiesta: "La Cooperativa de Rochdale es una obra de 28 caracteres, de 28 obreros, de los cuales 27 eran hombres y una mujer. La Cooperativa tenía como escenario un desconocido pueblito inglés llamado Rochdale; el drama se desarrollaba en una casucha vieja de una calle de trasmano conocida como el "callejón del Sapo". Las 28 figuras amasadas en voluntad, 28 figuras juramentadas, víctimas de la continuada explotación de los intermediarios habían tomado el juramento de ser ellos patrones y capitalistas colectivos. Y como las intenciones nada valen sin el esfuerzo, se impusieron el sacrificio de ahorrar el mínimo de cuatro centavos semanales cada uno. Cuando cada uno de esos 28 obreros consiguió a fuerza de voluntad cambiar el cofre de sus cuatro centavos, en el oro de libra esterlina a fin de todo un año, la tienda cooperativa quedó abierta al público y a la historia en la noche del 21 de Diciembre de 1.844. En la actualidad, la Cooperativa de la Sociedad Rochdale

continúa el legado del espíritu de cooperación establecido, hace más de 150 años.

Las primeras Cooperativas en América Latina fueron fundadas a principios del siglo XX en Brasil y Argentina por inmigrantes alemanes y franceses quienes conocían el Cooperativismo de sus propias patrias europeas.

El iniciador de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es F. W. RAIFFEISEN, nació el 30 de marzo de 1.918 y poco antes de cumplir 60 años, el 11 de marzo de 1.888, fallece, legando a la humanidad una gran experiencia en Cooperativismo.

Basado en los principios de la autoayuda, autorresponsabilidad y autoadministración, RAIFFEISEN creó un sin número de Cooperativas y aún aquellos principios e ideas continúan vigentes en la actualidad. El inicio de la industrialización en el siglo XX dio lugar a una economía libre e independiente, apareciendo en los sectores pobres prestamistas inescrupulosos, que agudizaron la miseria, ante esta situación, Raiffeisen fundó en 1.846, la “Asociación para la obtención de Pan y Frutas”.

Después de que consideró que solamente la autoayuda sería el medio más eficiente, fundó en 1.864 la Asociación de Cajas de Crédito Heddesdorf.

Posteriormente, en 1.866, Raiffeisen escribió sus experiencias en su libro: “Las Asociaciones de Cajas de Crédito como medida para evitar la miseria en la población rural, artesanal y obreros urbanos”. Este libro tuvo ocho ediciones y se difundió en todo el mundo. Para la compensación de liquidez entre las pequeñas Cooperativas de Ahorro y Crédito, creó en 1.872 el Banco Cooperativo Agrario Renano en Neuwied como primera Caja Central. También trató de crear un seguro cooperativo, el mismo que fue fundado en Berlín (Alemania) en 1.922 y lleva su nombre.

A partir de estos hechos históricos, nace el Cooperativismo como práctica de afirmación humana, constituyéndose en un sistema económico que tiende a la

satisfacción de las necesidades de los usuarios, asociados democráticamente, de cuya gestión de servicio son beneficiarios.

1.1.2. HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR²

En el Ecuador el Cooperativismo hizo su primera aparición con la Cooperativa de Bienestar Social llamada “Protectora del Obrero” en Guayaquil, en 1.929.

La organización legal del sistema cooperativista en el Ecuador se inicia en 1.937, cuando en la presidencia del General Alberto Enríquez Gallo se dicta la primera Ley de Cooperativas del Ecuador y en 1.938 aparece el primer reglamento; sin embargo, por carencia de una adecuada difusión y asesoramiento, no fue aplicada como se esperaba de acuerdo a los ejemplos de otros países en los que el Sistema Cooperativo tenía mayor organización y desarrollo. En 1.961 el Doctor José María Velasco Ibarra, crea la Dirección Nacional de Cooperativas como organismo del Ministerio de Bienestar Social, encargado especialmente de la dirección y asesoramiento de las Cooperativas, siendo un ente fiscalizador y controlador, tratando de difundir las técnicas para un buen funcionamiento y la forma de mantener registros actualizados.

Desgraciadamente, la conclusión fue que existía una falta de educación en sus socios, lo cual era la causa fundamental del retraso en el desarrollo de este sistema; por lo tanto, se hizo necesario empezar con una campaña de educación a los integrantes del Sistema Cooperativo cuyos resultados se pudieron observar en el transcurso de los años con la formación de Cooperativas que están en capacidad de resolver sus propios problemas y cumplir objetivos. En 1.966, siendo Presidente Clemente Yeroví, se reforma la Ley de Cooperativas basándose principalmente en los principios de Rochdale; a partir de esta ley, el movimiento cooperativo ha ido mejorando debido a los beneficios de tener un marco legal constituido por la mayor difusión de la doctrina.

La estructura de la industria de Cooperativas está directamente relacionada con leyes y reglamentos vigentes expedidos por el Ministerio de Inclusión Económica

² Revista Cooperativa FECOAC, No. 29, El Cooperativismo en el Ecuador, Año 2002, p.p. 12-14

y Social (MIES) a través de la Dirección Nacional de Cooperativas (DINACCOOP), organismo encargado de legalizar el funcionamiento, supervisión, asistencia técnica a las Cooperativas de Ahorro y Crédito de pequeño y mediano tamaño.

Es importante considerar que las grandes Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público quedarán sometidas a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera, y al control que realizará la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) dentro del marco legal que regula a dichas instituciones, en base a las normas que expida para el efecto.

Actualmente, predominan las Cooperativas de servicios y las de consumo, pero cabe destacar la organización que han sabido desarrollar por iniciativa propia, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la integración cooperativa se sustenta en federaciones verticales y en centrales; además el índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los ochenta, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se ha visto fortalecidas las Cooperativas en especial las de Ahorro y Crédito.³

De acuerdo con el artículo 1, de la Ley de Cooperativas, estas instituciones se definen como sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto, planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica intelectual y moral de sus miembros.

Específicamente, esta Ley, en su artículo 66, define a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, como aquéllas que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden ser de primer piso o segundo piso. Las primeras son aquéllas que pueden realizar intermediación financiera con sus socios y terceros, quienes pueden ser personas naturales o jurídicas; mientras

³ “Fundamentos históricos y teóricos del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito”, 2008. En línea. Internet 26 de octubre del 2008. Disponible en www.gestiopolis.com

que, las Cooperativas de Segundo Piso son instituciones financieras debidamente autorizadas por la Superintendencia y sujetas a su control, que tienen por objeto operar únicamente con las Cooperativas asociadas de primer piso.

1.1.3. ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN Y APOYO AL SISTEMA COOPERATIVO

Los organismos de integración del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito Nacional son:

a. FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL ECUADOR (FECOAC)⁴

Es una organización de derecho privado sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es lograr la integración y fortalecimiento efectivo del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito Nacional.

La Federación ofrece a las Cooperativas una serie de servicios, tales como: Auditorías Financieras, Operativas, Informáticas; Seminarios de Capacitación; Consultorías en Planificación Estratégica, Presupuestos, Actualización de reglamentos y manuales; Créditos Hipotecarios y Quirografarios.

A esta Federación pertenecen las pequeñas y medianas Cooperativas. Actualmente, se encuentran afiliadas a la misma 400 Cooperativas de Ahorro y Crédito, a nivel nacional.

b. RED FINANCIERA RURAL (RFR)⁵

Es una corporación civil de derecho privado sin finalidad de lucro, que integra a diferentes instituciones enfocadas en facilitar y potencializar el acceso a servicios microfinancieros del área rural, urbana y urbano marginal del Ecuador.

⁴“Alianzas Estratégicas”, 2008. En línea. Internet 24 de septiembre del 2008. Disponible en www.microfinanzarural.org

⁵ En línea. Internet 24 de septiembre del 2008. Disponible en www.rfr.org.ec

La RFR proporciona los siguientes productos y servicios: Sistema de Apoyo Gerencial (SIAG), que apoya el proceso de fortalecimiento y expansión de los servicios financieros en zonas rurales y urbano marginales de sus instituciones miembros; Programas de Capacitación; Asistencia Técnica; Gestión del Desempeño Social (GDS) a través la construcción de indicadores sociales; Mecanismos de Fondeo, etc.

La RFR cuenta con 45 miembros entre los que se encuentran ONG's, Cooperativas de Ahorro y Crédito e Instituciones Financieras Especializadas, todas ellas trabajando por el desarrollo de las microfinanzas rurales y urbano marginales en el país, constituyéndose la RFR en el referente de las microfinanzas en el Ecuador.

Por otra parte, los organismos de apoyo del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito Nacional son:

c. CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y DESARROLLO COOPERATIVO (CEDECOOP)⁶

Es una persona jurídica de derecho privado sin finalidades de lucro, cuya misión es promover la aplicación de un sistema de educación e investigación continuas, para el desarrollo del talento humano y su repercusión en la excelencia de la gestión empresarial, con la finalidad de elevar la calidad de vida de sus asociados.

La Corporación busca fomentar y desarrollar las Cooperativas de Ahorro y Crédito y el Sistema Cooperativo en general, a través de la capacitación y formación profesional-funcional de los niveles: directivo, ejecutivo, operativo y auxiliar.

⁶ En línea. Internet 24 de septiembre del 2008. Disponible en www.coopecuador.com

d.AUDITORIA Y ASESORÍA PARA COOPERATIVAS (AUDICOOP)⁷

Es una firma auditora externa calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), que se encarga de fortalecer la confianza de los socios, dirigentes y empleados de las Cooperativas, a base de una opinión externa, profesional e independiente; fundamentada en una amplia experiencia de calidad, transparencia y oportunidad en auditorías a empresas asociativas, especialmente de Ahorro y Crédito.

e.CAJA CENTRAL COOPERATIVA (FINANCOOP)⁸

Es un organismo cooperativo financiero de segundo piso, regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), creado para contribuir al fortalecimiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a través de la intermediación financiera. Su objetivo principal es administrar los recursos financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, así como de otras instituciones de desarrollo, que aspiren a fortalecer y coadyuvar a un crecimiento sostenible del sector y a su modernización, proporcionando, al mismo tiempo, servicios técnicos-financieros eficientes y asesoría especializada (monitoreo de la gestión financiera y aplicación de una metodología de calificación de riesgos crediticios que cumpla con parámetros internacionales).

f.CORPORACIÓN DE SISTEMAS Y SERVICIOS INFORMÁTICOS PARA COOPERATIVAS (SYSTECCOOP)⁹

Es una corporación de consultoría técnica que ofrece soluciones informáticas al Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito del país. Su objetivo es coadyuvar al desarrollo tecnológico de tan importante sector. Brinda asistencia técnica y asesoramiento a las instituciones, en el análisis, evaluación e implementación de sistemas informáticos. Estudia, investiga, desarrolla y promueve sistemas y programas operativos, contables y gerenciales. Realiza eventos de capacitación, conferencias, talleres y seminarios para el mejor conocimiento, perfeccionamiento y especialización en el área informática.

⁷ Entrevista a Informante Calificado, Ing. Santiago Gualotuña, Subgerente de la COAC Luz del Valle Ltda.

⁸ En línea. Internet 24 de septiembre del 2008. Disponible en www.financoop.net

⁹ Revista Cooperativa FECCOAC No. 39, SYSTECCOOP, Año 2008

g. CORPORACIÓN DE SERVICIOS COOPERATIVOS RURALES (CORSCOOP)¹⁰

Es una corporación que ayuda a capacitar a los socios para formar microempresarios. Controla que las Cooperativas cumplan con oportunidad sus compromisos financieros frente a terceros; y, evalúa y reporta a las organizaciones Cooperantes sobre el avance y novedades de los proyectos llevados a cabo en el sector rural.

1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.2.1. CONTEXTO NACIONAL

La situación del Ecuador durante el segundo semestre del 2007 y los primeros meses del año 2008 ha estado marcada por el proceso constituyente protagonizado por la Asamblea Nacional, lo que asociado al fuerte temporal invernal ha desacelerado aún más la actividad productiva y económica, la misma que tuvo un ligero repunte en diciembre pero que no se recupera en su totalidad tomando como referencia comparativa el proceso electoral del año 2006, en que la designación del nuevo Presidente de la República ha creado incertidumbre y expectativa entre los diferentes sectores económicos del país, que aún no acaban de convencerse en este segundo año de gobierno de las políticas del régimen en este ámbito.

Adicionalmente, a estos hechos se suma la presencia de la crisis financiera en Estados Unidos, lo que ocasionará el descenso en las exportaciones ecuatorianas, porque la recesión hará que los estadounidenses dejen de comprar productos importados. Esto tendría consecuencias importantes en Ecuador, si consideramos que las exportaciones a EEUU hasta el, no siendo esto, todo el mes de septiembre del 2008 son del 48% de las exportaciones totales¹¹ y con más del 12% del PIB¹², escenario negativo ya que aún existe un tercer canal mediante el cual la crisis norteamericana puede hacerse sentir, mediante una reducción en

¹⁰ Entrevista a Informante Calificado, Ing. Santiago Gualotuña, Subgerente de la COAC Luz del Valle Ltda.

¹¹ En línea. Internet 27 de septiembre del 2008. Disponible en www.bce.fin.ec

¹² "Rice afirma que EEUU guarda solidez económica", 2008. En línea. Internet 07 de agosto del 2008. Disponible en www.infobaprofesional.com

las remesas provenientes de EEUU, porque la recesión se traduce en pérdida de empleos, y es probable que muchos compatriotas pasen por situaciones de este tipo, disminuyendo entonces la cantidad de dólares que envían a sus familias.

Otros de los aspectos importantes dentro de este ámbito, constituyen las escasas posibilidades de que las inversiones extranjeras se direccionen al Ecuador, debido a la inestabilidad por la que atraviesa el marco jurídico de nuestro país. Por todas estas razones, es probable que nuestro crecimiento económico sea aún menor de lo proyectado.

En el año 2007, el Ecuador cerró con un decepcionante crecimiento económico, debido a que el PIB creció tan sólo un 2,65%, muy por debajo de las previsiones oficiales (3,9% inicial y 3,4% posterior) y aún más alejado del promedio de América Latina, 5,6%. Se trata del peor ejercicio de la etapa de la dolarización, que se inició en el año 2000.

Esta pobre trayectoria de la economía ecuatoriana responde, en buena medida, al descenso de la producción petrolera, que se produjo en un año marcado por los elevados precios del crudo.

Por otra parte, las previsiones para el 2008 apuntan a un crecimiento económico del 4,25%, siempre que se recupere la producción petrolera estatal. En el primer trimestre de este año, el comportamiento de la economía fue de 1,3%, cifra que de acuerdo con las previsiones de las autoridades económicas se mantendría en los próximos meses.

Bajo este contexto, resulta imprescindible considerar el rol que desempeñan las instituciones financieras en nuestro país.

Los servicios de intermediación financiera como parte del PIB en los últimos años han tenido un crecimiento lento, por lo que la tasa de variación prevista para el año 2008 es del 5,81%, en comparación con la tasa de variación del 2007 que fue del 9%, de acuerdo con datos proporcionados por el Banco Central. Este indicador señala la disminución en el nivel de confianza existente dentro de este sector, principalmente por el hecho de que algunas instituciones financieras han tenido que cerrar sus puertas por falta de liquidez.

De acuerdo con las apreciaciones del Presidente Ejecutivo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE) y del Vicepresidente Ejecutivo del Banco

ProCredit, la reducción significativa en las tasas de crecimiento de las operaciones bancarias, en especial en las Captaciones y Colocaciones ha conllevado a que la mayoría de los Bancos actúen muy cautelosamente.

Sin embargo, es necesario destacar que las Cooperativas de Ahorro y Crédito han tenido un crecimiento significativo en los últimos años, según lo manifiesta el Presidente de la Junta de Directores de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), las Cooperativas se volvieron tan populares que crecen en promedios del 15% anual, según datos del sector. Esto precisamente se debe a que luego de la crisis financiera del año 2000, muchas de las instituciones recibieron los ahorros de los clientes que perdieron confianza en los Bancos.

Con respecto a la inflación, la variación anual de los precios entre septiembre del 2007 y septiembre del 2008 es del 9,97%. La inflación mensual a septiembre de este año se ubicó en el 0,66% y la inflación acumulada de enero a septiembre es del 8,66%, según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador (BCE). La inflación tiende a reducir el estándar de vida por la disminución del poder adquisitivo. Por lo tanto, para mitigar los efectos de la inflación, las empresas deberán tener una cartera de clientes amplia, enfocados en distintas industrias, y que evite la concentración de capitales.

Por otro lado, la tasa de interés activa y de acuerdo con datos estadísticos del Banco Central del Ecuador (BCE), fluctúa a ritmos acelerados en periodos relativamente cortos. Es así, que para el mes de octubre del 2008, la tasa de interés activa o de colocación prevista es del 9,24%, mientras que en el mes de septiembre del 2008 se ubicó en el 9,31%; tasa superior a la que se registra en Estados Unidos, que es del 2%.¹³ Bajo este panorama, resulta más difícil considerar el crédito como una alternativa para la realización de inversiones futuras.

¹³“Fed deja sin cambios tasas de interés”, 2008. En línea. Internet 05 de octubre del 2008. Disponible en www.cuasieconomista.wordpress.com

La tasa de interés pasiva o de captación que pagan las instituciones a sus depositantes, prevista para el mes de octubre del 2008 es del 5,08%; porcentaje que se mantendrá de acuerdo a la tendencia observada desde el año 2007.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito específicamente realizan un análisis de las tasas que ofrecen los Bancos y las demás Cooperativas del sector, así como las publicaciones que emite el Banco Central del Ecuador (BCE) para la fijación de las mismas.

El microcrédito, constituye otra variable significativa para el análisis del Sector Financiero y Cooperativo, tal es así, que en el caso del Ecuador, el mercado de las microfinanzas es muy diverso ya que existen diferentes y variados actores como Bancos Privados, Sociedades Financieras, Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC's) bajo la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social, COAC's bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), Organismos No Gubernamentales (ONG); y, Estructuras Financieras Locales (cajas precoperativas, asociaciones, comités de crédito, entre otras). También se han establecido sociedades financieras especializadas, corporaciones privadas como la Red Financiera Rural (RFR) y fondos de ayuda externa de organismos multilaterales y bilaterales entre los que se encuentra Swisscontact, DGRV Confederación alemana de Cooperativas, el Proyecto SALTO (Strengthened Access to Microfinance and Liberalization Task Order) de USAID, BID, CAF, así como, programas de ayuda bilateral de países desarrollados y fondos especiales. Las cifras, en relación al crecimiento de la cartera de las microfinanzas ha evolucionado en el volumen monetario, de aproximadamente 52.000.000 en el 2001 a 896.917.765 en el 2007, las instituciones que operan con instrumentos y métodos que legitiman las microfinanzas han dado lugar a la profundización de los conocimientos en torno a la realidad local de la pobreza, procurando que los servicios se ajusten a la demanda de los usuarios de los servicios del microcrédito.

Como referencia, hoy se cuentan con 538.746 números de operaciones de microcrédito atendidas por las 46 instituciones adscritas a la Red Financiera Rural

(RFR), y que prestan servicios que cubren al territorio nacional, al contar con ventanillas en todos los cantones del Ecuador Continental.¹⁴

Es importante analizar el ahorro interno en el Ecuador, en el cual no existe la cultura ni capacidad de ahorro. Sin embargo, para el economista Mauricio Orbe, de Pulso Ecuador, la capacidad de ahorro y endeudamiento depende de los ingresos de los hogares.¹⁵ Aquéllos con ingresos altos son los que más manejan el crédito y el ahorro; mientras que aquéllos que no disponen de estos ingresos, no tienen la suficiente capacidad de ahorro y endeudamiento. Esta variable influye directamente en las entidades del Sistema Financiero, puesto que el grado de captaciones mantiene una estrecha relación con el nivel de ahorro de sus clientes.

En este sentido, y debido a que las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador, desde hace 5 décadas constituyen un instrumento alternativo de desarrollo para los sectores populares, principalmente microempresarios, quienes no han tenido acceso al mercado financiero tradicional y que se encuentran ubicados estratégicamente tanto en el sector urbano como rural a lo largo y ancho de la Patria, es preciso realizar un análisis del ingreso vs. la canasta familiar, de tal forma de determinar la escasa capacidad de los hogares ecuatorianos para cubrir la misma, por lo tanto, se debe considerar que los ingresos provienen de fuentes como el salario y el sueldo.

De acuerdo con información estadística del Banco Central del Ecuador (BCE), el salario real (salario ajustado de acuerdo a la inflación) en el mes de septiembre del 2008 se ubicó en USD \$195,12 y el salario unificado nominal (salario no ajustado de acuerdo a la inflación) en el mismo periodo es de USD \$200,00. La canasta básica familiar, y en función de los datos estadísticos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), al mes de septiembre del presente año, se ubicó en USD \$509,35; mientras que la canasta vital familiar es de USD \$358,27; por otra parte, el ingreso mínimo familiar en septiembre del 2008 se registró en USD \$373,34, arrojando un déficit de USD \$ 136,01 y un superávit

¹⁴ Revista de la Red Financiera Rural, Microfinanzas Ecuador, RFR 7 años, Marzo 2008, p.2

¹⁵ “Los ecuatorianos no suelen ahorrar”, 2008. En línea. Internet 05 de octubre del 2008. Disponible en www.hoy.com.ec

de USD \$15,07 con relación a la canasta básica y canasta vital familiar, respectivamente.

Con relación a los aspectos sociales del Ecuador, la situación socio-económica de la población se ha ido degenerando hasta llegar a decir que la llamada clase media está por desaparecer; la brecha entre pobres y ricos se ha extendido a niveles en que un probable acercamiento de esta se vuelve una utopía. Indistintamente de la tendencia a la que se adscriba, se ha descubierto que la única manera para superar la brecha es invirtiendo en capital humano. Por lo tanto, el único puente para acortar la brecha entre ricos y pobres es universalizar la alimentación, salud y educación en los años pre-escolares. Atacar el mal en la raíz debe ser un consenso nacional y una obligación gubernamental de lo contrario, como sostiene el premio Nobel de Economía James Heckman: “Dar dinero, sin cambiar las aptitudes que impiden el acceso a las instituciones que hacen productiva a una sociedad, hará que los hijos de los pobres de hoy sigan siendo pobres”.

Durante el gobierno del Presidente Rafael Correa, existe una breve disminución de la inequidad social, eso lo demuestra el Coeficiente de Gini, que mide la desigualdad económica, el cual descendió de 0.522 a 0.497 entre junio de 2007 y el mismo mes de este año, según información proporcionada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Este indicador mide la distribución de los ingresos, donde un coeficiente cercano a cero corresponde a igualdad y próximo a 1.0 a una desigualdad. Lo que significa que si el 10% de la población urbana más rica recibía 30.73 veces más que 10% de la más pobre en junio del 2007, esa razón bajó a 25.35 veces en el mismo mes de este año.

Con respecto al nivel de indigencia, en junio del 2007 llegó a un 7,7%, mientras que la pobreza nacional urbana-rural bajó de 36.7% en junio del año pasado a 34.9 % en igual mes del 2008.¹⁶

¹⁶“Evolución de Pobreza y Pobreza Extrema por Ingresos Junio 2008”. En línea. Internet 01 de noviembre del 2008. Disponible en www.inec.gov.ec

La Nueva Constitución busca contrarrestar estos aspectos negativos en el ámbito social, como lo mencionan los artículos correspondientes a las secciones de educación, salud, seguridad social, hábitat y vivienda, cultura, comunicación social, gestión de riesgo, población y movilidad humana, seguridad humana, transporte, etc. Precisamente, las Cooperativas de Ahorro y Crédito constituyen un instrumento para mejorar estos aspectos socio-económicos de la población, tal y como lo señala la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), al definir al Sector Cooperativo como sector de la economía solidaria, para lo que promoverá y fomentará al Sistema Cooperativo como medio para facilitar mejores condiciones de vida de los ecuatorianos, en el marco de los principios universales del Cooperativismo, garantizando su organización, funcionamiento, sostenibilidad e igualdad de condiciones, respetando su naturaleza de sociedad de personas. Es decir, un sistema económico que satisfaga las necesidades de los usuarios, asociados democráticamente, de cuya gestión de servicio son beneficiarios.

Además, el gobierno ha establecido la entrega del Bono de Desarrollo Humano, de USD \$30 mensuales, como incentivo para aquéllos que califican de muy pobres, tales como los adultos mayores y discapacitados; así como también, como ayuda a los padres en las necesidades de los hijos.¹⁷ Al mes de septiembre del 2008 los beneficiarios del bono son 1.300.000 personas aproximadamente, según datos del Ministerio de Inclusión Social y Económica. El bono busca mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos de bajos recursos, pero lamentablemente también es un medio que conduce a su mediocridad, por lo tanto, debería convertirse en un bono productivo, es decir, que con los millones de dólares que se gastan cada mes se creen unidades productivas en las zonas y sectores estratégicos, generando fuentes de trabajo para sus beneficiarios.

Las tasas de empleo, subempleo y desempleo son variables de gran incidencia para el presente estudio. Según datos de la evolución del mercado laboral del Ecuador proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), a septiembre del 2008, la tasa de desempleo es del 7,1%; la tasa de subempleo se ubica en el 51,4% y la tasa de ocupados plenos es del 41,1%.

¹⁷ Revista Cooperativa FECOAC No. 38, Bono de Desarrollo Humano, 2007, p.28

Estos datos muestran un ligero incremento con respecto al mes de junio del 2008, en lo referente a las tasas de desempleo y subempleo que fueron del 6,4% y 50,1% respectivamente. Sin embargo, la tasa de ocupación fue del 42,6%, menor a la registrada en el mes de septiembre. Si bien el empleo ha mejorado luego de los cambios impuestos principalmente por el Mandato 8, la recuperación ha sido lenta e insuficiente, sobre todo por la precariedad laboral. Persisten los problemas estructurales en la demanda y hay más cesantes. Existen diferencias regionales y por grupos, siendo los más afectados los jóvenes, las mujeres, los indígenas, los afroecuatorianos y los pobres.

En las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el número de empleados no es mayor, debido a que el promedio por cada entidad (controlada o no) es de 24 empleados aproximadamente, lo que señala el esfuerzo que han realizado para mejorar su eficiencia administrativa y reducir costos promedios.¹⁸ Pese a la no existencia de un número representativo de fuerza laboral en este sector, se puede apreciar el aporte de instituciones para disminuir las tasas de desocupación en nuestro país.

Otras variables que son dignas de mencionarse por su gran impacto en el desarrollo económico-social del Ecuador, constituyen la migración y las remesas. Debido a la crisis financiera internacional, y en particular la estadounidense, nuestro país se ha visto afectado en la recepción de remesas de los emigrantes, siendo éstas uno de los pilares en donde se asienta la dolarización de la economía. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (BCE), el flujo de remesas de trabajadores que ingresó al país durante el segundo trimestre del 2008, alcanzó 711,5 millones de dólares, lo que significó una disminución de 7,7% con respecto al segundo trimestre del 2007 (771,3 millones de dólares), y de 6,3% comparado con el primer trimestre del 2008 (759,6 millones). El 44,9% de las remesas de los emigrantes ecuatorianos proviene de Estados Unidos, y el 42,2% de España.

El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) efectuó un estudio sobre la base de datos de los años 2005-2008 denominado: "Caracterización

¹⁸ Memoria Estadística de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Ecuatorianas, FECOAC, Evolución del número de empleados, p.60

sociodemográfica y económica de las y los emigrantes ecuatorianos”. Dicho informe arrojó los siguientes resultados: 1.571.450 ecuatorianos emigraron a otros países, de los cuales el 66% tenían empleo en varias actividades, tales como el 3,2% estaba en el servicio doméstico, el 11,2% eran jornaleros o peones agrícolas, y el 19,7% se desempeñaba por cuenta propia. Entre las causas principales que impulsaron a los ecuatorianos a abandonar el país se mencionan principalmente, a que pese a tener empleo se fueron por no estar satisfechos con el mismo, el 37,9% viajó para buscar trabajo y el 35,4% para obtener residencia. Como se puede apreciar en los datos anteriores, la migración no es fundamentalmente un problema de pobreza y de falta de empleo, sino de movilidad social y certidumbre, como una falta de sentido de futuro. La mayoría de migrantes si tenía trabajo. Esto representa un problema para el país porque se está perdiendo mano de obra calificada y semicalificada. Los que salen son más calificados que el promedio en el país.

Los últimos aspectos que caben mencionar, son los relacionados con el marco político y legal de nuestro país. El momento reciente que acabamos de vivir con respecto a la aprobación del referéndum en septiembre del 2008 con la Nueva Carta Política, marca el dilema que enfrenta el Ecuador relacionado con los anhelos de cambio expresados por una amplísima mayoría de ciudadanos, que aspira a que el país supere no sólo la inestabilidad gubernamental de los últimos años, causa de enormes problemas y retrocesos, sino también la forma corrupta de ejercer la política, de espaldas a las demandas de justicia social. Pero de otro lado también está la preocupación de que ese legítimo anhelo de cambio haya caído en manos de un Presidente que reproduce, en nombre de una supuesta revolución, los estilos de una vieja política populista y clientelar, teñida de autoritarismo, demagogia y extremo personalismo. Es por esto, que el Ecuador vive un momento de profundas transformaciones en el campo político. Con las disposiciones gubernamentales específicas puestas en marcha, como es el caso de que algunas entidades pasaron al poder de la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD), se ha generado un clima de incertidumbre e inestabilidad, especialmente dentro del Sector Financiero.

Sin embargo, es importante destacar el interés de la política gubernamental hacia el desarrollo social, cultural, educativo y de salud del Ecuador, por lo que ha puesto en marcha varios proyectos para incentivar, principalmente el desarrollo de la microempresa, mercado objetivo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, a través del fortalecimiento de entidades solidarias, que permiten apoyar la autogestión, guiadas al desarrollo de la economía nacional y, especialmente a aquellos sectores de escasos recursos que se encuentran por debajo de la línea de pobreza, y que justamente por sus condiciones económicas no son atendidos por la banca formal.

Otro tema que ha causado gran impacto, tanto a nivel nacional como internacional, radica en el hecho de que el número de ministros jueces de la Suprema se reduzcan de 31 a 21 a través de un sorteo, y los fallos de la Función Judicial, situación que ha deteriorado nuestra imagen considerablemente en el ámbito político-legal. En este sentido, es importante realizar el análisis del riesgo país, es decir, el índice de riesgo de insolvencia de la deuda soberana de Ecuador que volvió a superar la barrera de los mil puntos y se situó en 1.341 puntos al 06 de octubre del 2008, días después de que los ecuatorianos aprobaran la nueva Constitución en un referendo, de acuerdo con información del Banco Central del Ecuador (BCE). Dichas estadísticas muestran la volatilidad de nuestra economía y por tanto, el alto riesgo de las inversiones en nuestro país, situación que provoca inestabilidad en el mercado financiero y que impide que nuevas inversiones se lleven a cabo. Nuestra economía se ve cada vez afectada por este indicador, puesto que en la actualidad necesita mayor volumen de inversión privada para reactivar algunos de sus sectores, pero la misma ingresará sólo si éste presenta un mejor panorama. Caso contrario, los inversionistas elegirán otros países que muestren mayor estabilidad, provocando desigualdad en los mercados.

En términos de política exterior, el Congreso de Estados Unidos ha aprobado la ampliación del Tratado de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas (ATPDEA) para Ecuador, la prórroga será de un año, pero se revisará luego de seis meses, en junio del 2009, para mantenerla o eliminarla de forma definitiva. El tratado libera del pago de aranceles a las exportaciones; sin

embargo, existe el riesgo de contracción a futuro de algunos sectores productivos, especialmente el florícola y el atunero.¹⁹

Ante el presente panorama, es muy conveniente que las entidades que conforman el Sector Financiero Ecuatoriano, más específicamente las Cooperativas de Ahorro y Crédito, realicen los esfuerzos necesarios para afrontar este nuevo entorno, a través de medidas que les permitan asegurar su supervivencia a largo plazo; y, por tanto, lograr mayores grados de eficiencia operativa y financiera, encaminados hacia la obtención de resultados favorables.

1.2.1.1. IMPORTANCIA DEL SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ECUADOR

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador, desde hace cinco décadas constituyen un instrumento alternativo de desarrollo para los sectores populares, principalmente microempresarios, como una respuesta de dignidad autogestionaria en la búsqueda de la solución de sus propias necesidades colectivas. Según la Asociación de Cooperativas normadas por la Superintendencia de Bancos (ACSB), al mes de septiembre del 2008, dichas instituciones están constituidas aproximadamente por más de 2.000.000 de socios, que representan más o menos el 50% de población beneficiada, brindando servicios financieros a quienes no han tenido acceso al mercado financiero tradicional; ubicadas estratégicamente, tanto en el sector urbano como rural, a lo largo y ancho de la Patria.

Dichas instituciones han venido consolidándose a través de los años, tecnificando su gestión y brindando mejores servicios en retribución a la confianza permanente de sus asociados. Desde inicios de los 90s, fueron incorporadas al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), manteniendo en su gestión, políticas sanas, medidas prudenciales de solvencia y transparencia, las cuales las ubican competitivamente en el mercado.

Cabe recalcar que, a pesar de la crisis financiera a finales de los 90s, las Cooperativas salieron fortalecidas, ninguna fue afectada; hecho que ha permitido

¹⁹ “La Extensión de la ATPDA”, 2008. En línea. Internet 05 de octubre del 2008. Disponible en www.elcomercio.com

el desarrollo del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, por cuanto ha demostrado confianza y solidez, principalmente, por la solvencia de cada una de sus instituciones.

1.2.1.2. EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

1.2.1.2.1. COOPERATIVAS CONTROLADAS

La importancia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en las actividades de intermediación financiera del Ecuador es indudable. En primer lugar por cuanto, dentro del subsector de Cooperativas controladas, ellas representan, en número alrededor del 46,00% del total de instituciones financieras (Bancos Privados, Banca Pública, Mutualistas, Sociedades Financieras) controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS); probablemente, la mayor parte de personas que utilizan servicios de intermediación financiera, lo hacen a través de Cooperativas (tanto controladas como no controladas); las Cooperativas de Ahorro y Crédito operan en todo el territorio nacional; y, en términos de montos de activos por subsectores, las Cooperativas de Ahorro y Crédito se posicionan en tercer lugar, después de la banca privada y de las instituciones financieras públicas.

**CUADRO 1: INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO
SEPTIEMBRE 2008**

INSTITUCIONES	NÚMERO	%
BANCOS PRIVADOS	25	31,25%
BANCA PÚBLICA	4	5,00%
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	37	46,25%
MUTUALISTAS	4	5,00%
SOCIEDADES FINANCIERAS	10	12,50%
TOTAL	80	100,00%

Fuente: www.supervan.gov.ec
Elaboración: Katerine Armijos

Además, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, después de la crisis bancaria presentada en los años 1998 y 1999 son las únicas instituciones que crecieron en número en estos últimos años, de 24 Cooperativas a 37²⁰ Cooperativas

²⁰ “Estructura del Sistema Financiero por Tenencia de Activos y Número de Intermediarios”, Septiembre 2008. En línea. Internet 28 de septiembre del 2008. Disponible en www.supervan.gov.ec

controladas (septiembre, 2008) y 1.300²¹ aproximadamente no controladas en la actualidad; las cuales han incrementado su patrimonio al contrario de los Bancos. Con su presencia dinámica en la economía del país constituyen una realidad de crecimiento y desarrollo.

Es necesario considerar que, aproximadamente, de las 1.337 Cooperativas de Ahorro y Crédito establecidas; el 3,00% son controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS); mientras que el 97,00% restante no se encuentran reguladas por esta entidad.

Los activos de las 37 Cooperativas controladas y registradas hasta septiembre 2008, muestran un crecimiento importante del activo, pasaron de 184 millones de dólares en el año 2001, a 1.554 millones de dólares, con tasas de crecimiento anual que superan el 25%, inclusive en los años 2003 y 2004 superan el 50%, indicador mayor que la tasa de crecimiento del activo del sector bancario. Esta dinámica es paralela con la que se observa en las obligaciones con el público (captaciones) y en la cartera (colocaciones).

²¹ “El Cooperativismo en Cifras”, 2008. En línea. Internet 29 de septiembre del 2008. Disponible en www.dinacoop.gov.ec

CUADRO 2: EVOLUTIVO DEL ESTADO DE SITUACIÓN CONDENSADO DEL SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADAS
(En miles de dólares norteamericanos)

CUENTAS	dic-00	dic-01	dic-02	dic-03	dic-04	dic-05	dic-06	dic-07	sep-07	sep-08
ACTIVOS	99.196	184.473	253.913	401.190	625.935	782.752	986.386	1.323.689	1.228.226	1.553.996
CARTERA DE CRÉDITOS	66.733	124.485	183.108	279.007	449.004	588.019	715.843	951.828	907.372	1.172.378
PASIVO	66.528	128.475	190.126	313.936	503.590	620.140	775.139	1.081.104	972.562	1.274.141
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	61.267	118.932	172.112	282.574	457.517	545.201	676.025	938.441	854.994	1.109.265
PATRIMONIO	32.668	55.998	63.788	87.254	122.345	162.612	211.247	242.586	230.273	253.305
RESULTADOS	1.640	1.852	3.320	4.586	8.951	10.544	15.365	18.424	514	718
TASAS DE CRECIMIENTO										
ACTIVOS		85,97%	37,64%	58,00%	56,02%	25,05%	26,02%	34,20%		26,52%
CARTERA DE CRÉDITOS		86,54%	47,09%	52,37%	60,93%	30,96%	21,74%	32,97%		29,21%
PASIVO		93,12%	47,99%	65,12%	60,41%	23,14%	24,99%	39,47%		31,01%
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO		94,12%	44,71%	64,18%	61,91%	19,17%	24,00%	38,82%		29,74%
PATRIMONIO		71,41%	13,91%	36,79%	40,22%	32,91%	29,91%	14,83%		10,00%
RESULTADOS		12,96%	79,28%	38,12%	95,18%	17,81%	45,71%	19,91%		39,81%

Fuente: www.supervan.gov.ec

Elaboración: Katerine Armijos

El rubro Activos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito representa únicamente un 7,51% (al mes de septiembre del 2008) del total de activos del Sector Financiero del país, es decir una mínima proporción con relación a lo que disponen los Bancos, lo que significa que las Cooperativas poseen relativamente menos activos productivos a su favor, pero tienen mayor seguridad que las instituciones financieras en general.

CUADRO 3: ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO POR TENENCIA DE ACTIVOS
(En millones de dólares norteamericanos)

INSTITUCIONES	1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		sep-08	
	ACTIVOS	%	ACTIVOS	%	ACTIVOS	%	ACTIVOS	%	ACTIVOS	%	ACTIVOS	%	ACTIVOS	%	ACTIVOS	%	ACTIVOS	%	ACTIVOS	%	ACTIVOS	%
BANCOS PRIVADOS	9.023	77,75%	4.138	70,98%	4.493	74,28%	4.928	74,14%	5.789	77,60%	6.666	76,83%	8.142	74,79%	9.853	76,76%	11.890	77,30%	13.735	75,82%	16.126	76,92%
BANCA PÚBLICA	1.980	17,06%	1.354	23,22%	1.160	19,18%	1.113	16,74%	915	12,26%	993	11,44%	1.344	12,34%	1.212	9,45%	1.244	8,09%	1.671	9,22%	1.950	9,30%
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	134	1,16%	75	1,28%	99	1,64%	184	2,78%	254	3,40%	401	4,62%	632	5,81%	799	6,23%	1.001	6,51%	1.343	7,41%	1.575	7,51%
MUTUALISTAS	100	0,86%	57	0,98%	65	1,07%	119	1,78%	170	2,28%	216	2,49%	305	2,80%	374	2,92%	463	3,01%	532	2,94%	398	1,90%
SOCIEDADES FINANCIERAS	367	3,16%	206	3,53%	232	3,83%	303	4,56%	333	4,46%	401	4,62%	463	4,26%	597	4,65%	784	5,10%	835	4,61%	917	4,37%
TOTAL	11.605	100,00%	5.830	100,00%	6.049	100,00%	6.647	100,00%	7.460	100,00%	8.676	100,00%	10.886	100,00%	12.835	100,00%	15.382	100,00%	18.116	100,00%	20.966	100,00%

Fuente: www.supervan.gov.ec

Elaboración: Katerine Armijos

La crisis del Sistema Bancario pareció beneficiar al Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito. Entre los años 1998 y 2008 (septiembre), las Cooperativas pasaron de una participación en el mercado del 1% al 8% aproximadamente, en los diferentes aspectos, como activos y captaciones; y, de aproximadamente un 10,00% en

crédito. Esta participación mínima de los capitales del país, hace presumir que las grandes sumas se concentran en los Bancos.

CUADRO 4: ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO POR MONTOS DE CAPTACIONES
(En millones de dólares norteamericanos)

INSTITUCIONES	2003		2004		2005		2006		2007		sep-08	
	CAPTACIONES	%	CAPTACIONES	%	CAPTACIONES	%	CAPTACIONES	%	CAPTACIONES	%	CAPTACIONES	%
BANCOS PRIVADOS	5.126	84,67%	6.377	83,46%	7.750	83,90%	9.147	84,27%	10.649	83,41%	12.797	84,50%
BANCA PÚBLICA	249	4,11%	301	3,94%	343	3,71%	340	3,13%	394	3,09%	397	2,62%
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	282	4,66%	458	5,99%	546	5,91%	676	6,23%	938	7,35%	1.109	7,32%
MUTUALISTAS	172	2,84%	254	3,33%	309	3,34%	379	3,49%	435	3,40%	321	2,12%
SOCIEDADES FINANCIERAS	225	3,72%	251	3,29%	289	3,13%	313	2,88%	350	2,74%	520	3,44%
TOTAL	6.054	100,00%	7.640	100,00%	9.236	100,00%	10.854	100,00%	12.766	100,00%	15.145	100,00%

Fuente: www.supervan.gov.ec

Elaboración: Katerine Armijos

CUADRO 5: ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO POR MONTOS DE COLOCACIONES
(En millones de dólares norteamericanos)

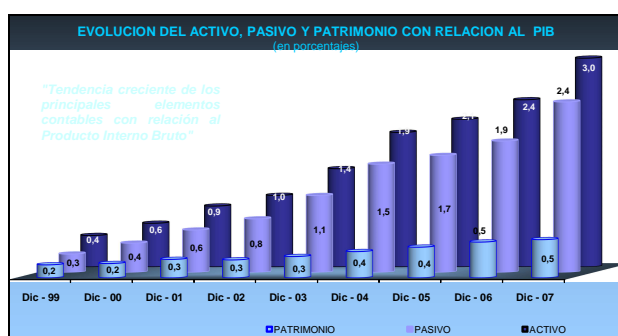
INSTITUCIONES	2003		2004		2005		2006		2007		sep-08	
	CARTERA	%	CARTERA	%	CARTERA	%	CARTERA	%	CARTERA	%	CARTERA	%
BANCOS PRIVADOS	3.339	71,41%	4.260	72,13%	5.435	72,40%	6.790	73,70%	7.571	71,86%	9.134	71,78%
BANCA PÚBLICA	608	13,00%	628	10,63%	736	9,80%	787	8,54%	995	9,44%	1.299	10,20%
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	292	6,24%	472	7,99%	624	8,32%	761	8,26%	1.012	9,61%	1.242	9,76%
MUTUALISTAS	121	2,58%	167	2,83%	202	2,69%	222	2,41%	258	2,45%	266	2,09%
SOCIEDADES FINANCIERAS	316	6,77%	379	6,41%	510	6,79%	653	7,08%	701	6,65%	785	6,17%
TOTAL	4.675	100,00%	5.906	100,00%	7.507	100,00%	9.212	100,00%	10.536	100,00%	12.726	100,00%

Fuente: www.supervan.gov.ec

Elaboración: Katerine Armijos

El Sector Cooperativo ha incrementado su participación, medido como la relación del activo con en el PIB, en el año 2001 representaba el 0,9%, mientras que en el año 2007, representa el 3,0%.

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN ACTIVO, PASIVO Y PATRIMONIO CON RELACIÓN AL PIB



Fuente: www.supervan.gov.ec

El margen bruto financiero y el margen neto son positivos en este sector, y han tenido un crecimiento sostenido e importante, por lo que dichos indicadores desde septiembre 07 a septiembre 08 representan una variación relativa de 14,82% y 14,53%.²² Además, es importante destacar que en la crisis financiera de los años 1998 y 1999 no se registró ninguna Cooperativa colapsada como sucedió con los 12 Bancos y cuatro Sociedades Financieras.

1.2.1.2.2. COOPERATIVAS NO CONTROLADAS

La información financiera correspondiente al Sistema de Ahorro y Crédito bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas (DINACCOOP), del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) no se encuentra disponible para efectos del presente análisis. Dicha institución, en la actualidad (noviembre, 2008) está llevando a cabo el Censo Cooperativo 2008, por el cual, todas las Cooperativas y los organismos de integración del movimiento cooperativo tenían plazo hasta el 5 de octubre del 2008 para actualizar sus datos, de acuerdo con la resolución dictada por esta Dirección, adoptada el 5 de agosto. Los formularios recopilan información legal, financiera (primer semestre del 2008), número de agencias y sucursales, datos generales de directivos y socios, estado actual, etc.

Por las razones expuestas previamente y sobre la base del último estudio realizado y publicado por la Confederación de Cooperativas de América Latina (COLAC) y la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) en el año 2004, sobre datos de este sector (no controlado), cuyo proyecto se denominó: “Memoria Estadística de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador” y que recopila importante información de este tipo de entidades, que según las estimaciones realizadas, corresponden a más del 98% del total de recursos que se movilizan en el país a través de ese importante segmento del Sistema Financiero Nacional, a continuación se presenta, a manera de ilustración, un compendio de los principales rubros de este sector correspondientes al ejercicio 2004:

²² “Estado de Situación Condensado del Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito”, Septiembre 2008. En línea. Internet 28 de septiembre del 2008. Disponible en www.supervan.gov.ec

CUADRO 6: EVOLUTIVO DEL ESTADO DE SITUACIÓN CONDENSADO DEL SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO NO CONTROLADAS
(En miles de dólares norteamericanos)

CUENTAS	dic-01	dic-02	dic-03	dic-04
ACTIVOS	104.253	131.753	235.463	285.104
CARTERA DE CRÉDITOS	75.888	101.004	184.491	215.738
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	71.307	80.579	162.623	199.187
PATRIMONIO	20.543	32.013	51.150	61.810
TASAS DE CRECIMIENTO				
ACTIVOS		26,38%	78,72%	21,08%
CARTERA DE CRÉDITOS		33,10%	82,66%	16,94%
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO		13,00%	101,82%	22,48%
PATRIMONIO		55,83%	59,78%	20,84%

Fuente: Memoria Estadística de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Ecuatorianas, 2004

Elaboración: Katerine Armijos

Como se puede apreciar en el cuadro No. 6, el activo total de las COAC's pertenecientes a este sector, a diciembre del año 2004, tuvo un crecimiento del 21,08%; en comparación con el crecimiento de los activos de las instituciones reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), cuyo porcentaje, en el mismo periodo, se ubicó en el 56,02% (Ver cuadro No. 2), aspecto que demuestra que el factor principal para que una entidad de este tipo pase al control de la SBS es su tamaño de activos.

Con respecto a los rubros de las obligaciones con el público (captaciones) y de la cartera (colocaciones), en el año 2004, las tasas de crecimiento fueron del 22,48% y 16,94% respectivamente.

Los datos indican que este tipo de instituciones al igual que las controladas, sufre altibajos a lo largo de los periodos observados, pero en general la tendencia de esa participación es a mantenerse en el tiempo, situación que ha contribuido a la consolidación de este sector, por la demostración de confianza en cuanto a solvencia de sus entidades, convirtiéndose así en una alternativa para el fomento del ahorro y crédito en nuestro país.

1.2.1.3. SISTEMAS DE REGULACIÓN

Los aspectos de regulación en el país son todavía complicados para el sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito, por la falta de una ley específica. Estas entidades nacen bajo el amparo del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y tienen que reportar a este organismo (específicamente a la Dirección

Nacional de Cooperativas (DINACCOOP), en este caso, y de acuerdo con la Ley de Cooperativas y su Reglamento General, no se establece un capital mínimo para constituir un institución de este tipo, pero si un número mínimo de socios, el cual es de 11 personas. Sin embargo, por una resolución de la Junta Bancaria del 27 de julio del 2006, aquellas Cooperativas de Ahorro y Crédito que se encuentren activas y sobrepasen los USD \$10.000.000 en activos, pasarán al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS). Para el caso de entidades nuevas, éstas deberán tener un monto mínimo de capital social pagado de USD \$200.000. Estas resoluciones generadas sin el amparo de una ley específica determinan una dualidad en el control y supervisión de este tipo de entidades entre la DINACCOOP y la SBS.

Mientras que en la DINACCOOP, dicho control y supervisión es bastante relajado, por no decir, inexistente, en la SBS en cambio las exigencias son estrictas, e incluso en algunos casos poco adecuadas a la realidad de este tipo de instituciones. El que una cooperativa pase al control de la SBS implica costos para la entidad por los requerimientos de personal, la formación de comités, la contratación de auditorías, la información que deben generar y enviar, la adquisición de equipos y software para atender los requerimientos, sin contar con el periodo de ajuste que las distrae de sus operaciones regulares. Sin embargo, lo que más afecta a este tipo de entidades, es la falta de entendimiento entre la SBS, la DINACCOOP y el mismo Sistema Cooperativo que no logra organizarse para solventar esta situación y trabajar hacia la generación de una Ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Por este motivo, el gobierno está impulsando la promulgación de una nueva Ley de Cooperativas en la que se incluye la creación de una Superintendencia de Cooperativas, que abarque a Cooperativas “grandes” y “pequeñas” bajo un mismo concepto de sociedad de personas y no de capital.

La futura Superintendencia de Cooperativas tendrá intendencias especializadas para cada subsector de Cooperativas, por lo que pertenece al ahorro y crédito su intendencia especializada, quien abarcará el control de todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en sus diferentes, volúmenes y necesidades.²³

²³ Op.cit, Revista Cooperativa FECOAC No. 39, Año 2008, p.5

Por otra parte, vale resaltar que con el fin de fortalecer aún más los procesos de supervisión, la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) se encuentra trabajando en el marco del convenio de cooperación técnica que mantiene con la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico, Swisscontact, institución ejecutora del proyecto COPFIN/CREAR - Crédito y Ahorro Rural, financiado por la Agencia Suiza de Desarrollo, COSUDE. El convenio que se encuentra en vigencia tiene por objeto apoyar al fortalecimiento del marco regulatorio y las técnicas de supervisión, fundamentalmente en aspectos relacionados con las microfinanzas.²⁴

1.2.2. CONTEXTO LOCAL

1.2.2.1. LA COOPERATIVA LUZ DEL VALLE LTDA. Y SU ZONA DE INFLUENCIA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda. ubicada en el Valle de los Chillos, Provincia de Pichincha, nació el 04 de septiembre del 2002 mediante Acuerdo Ministerial No. 01277 y Número de Orden 63537, en la parroquia San Pedro de Taboada, Cantón Rumiñahui; por iniciativa de sus 17 socios fundadores (11 hombres y 6 mujeres).

En su estatuto social, la institución se define como una Cooperativa de tipo cerrado, enfocada a microempresarios, artesanos, comerciantes, mujeres emprendedoras, comerciantes informales, propietarios de pequeños negocios, productores agropecuarios de pequeña escala, transportes menores, profesionales artesanales, entre otros.

El área de influencia de la Cooperativa “Luz del Valle Ltda.” corresponde a la provincia de Pichincha, específicamente en la zona identificada como el Valle de los Chillos, que integra parroquias de los Cantones Quito y Rumiñahui.

Su población es de alrededor de 132.601 habitantes. Su extensión geográfica es de 65.147 hectáreas.²⁵

²⁴ “Fomento del Sistema de Ahorro y Crédito Rural”, 2008. En línea. Internet 30 de septiembre del 2008. Disponible en www.cosude.org.ec

²⁵ “Administración Zona Valle de los Chillos”, 2008. En línea. Internet 03 de noviembre del 2008. Disponible en www.quito.gov.ec

Actualmente, las actividades productivas dentro de este sector son: agrícola, ganadera, obrera y artesana (carpinteros, panaderos, entre otros) especialmente para el consumo local. Además, existen fábricas textiles y de gaseosas. Sin embargo, una buena parte de la población, en donde se incluyen profesionales, va a trabajar a la ciudad de Quito.

1.2.2.2. OFICINAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUZ DEL VALLE LTDA.

Actualmente, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda., cuenta con ocho agencias y su casa matriz, ubicadas en las siguientes parroquias:

CUADRO 7: AGENCIAS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

No.	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD/PARROQUIA	FECHA DE CREACIÓN	TIPO
1	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SANGOLQUÍ	11 de septiembre de 2002	CASA MATRIZ
2	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	FAJARDO	24 de abril de 2003	AGENCIA
3	PICHINCHA	QUITO	AMAGUAÑA	6 de febrero de 2004	AGENCIA
4	PICHINCHA	QUITO	PINTAG	19 de febrero de 2005	AGENCIA
5	PICHINCHA	QUITO	LA ARMENIA	19 de abril de 2005	AGENCIA
6	PICHINCHA	QUITO	TOLONTAG	15 de octubre de 2005	AGENCIA
7	PICHINCHA	QUITO	ALANGASÍ	11 de marzo de 2006	AGENCIA
8	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	COTOGCHOA	9 de septiembre de 2006	AGENCIA
9	PICHINCHA	QUITO	CONOCOTO	3 de marzo de 2007	AGENCIA

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos



Los datos de población de los Cantones Quito y Rumiñahui, en donde se localiza el Valle de los Chillos, específicamente, en donde se encuentran ubicadas las oficinas de la Cooperativa, y de acuerdo con el último censo realizado en el año 2001, se muestran en el Anexo 1. Es importante aclarar que no existen datos

estadísticos publicados de algunas de estas localidades, tal como es el caso de Fajardo, La Armenia y Tolontag, puesto que directamente forman parte de las parroquias de los Cantones Quito y Rumiñahui.

1.2.2.3. TAMAÑO DE LA ENTIDAD

1.2.2.3.1. NÚMERO DE SOCIOS

Como se puede observar en el cuadro No. 8, la COAC Luz del Valle Ltda., al mes de septiembre del año 2008, cuenta con una cartera de clientes de 19.929, lo cual refleja un crecimiento sostenido desde su creación en el año 2002.

Esto demuestra que la entidad ha tenido una mayor acogida a lo largo del tiempo, tanto en la ciudad de Sangolquí como en las distintas parroquias del Valle de los Chillos, en donde ha realizado la apertura de sus agencias.

**CUADRO 8: EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES
COAC LUZ DEL VALLE LTDA.**

SOCIOS	2004	2005	2006	2007	SEPTIEMBRE 2008	VAR. ABS.	VAR. REL.
Activos	3.860	5.753	8.752	10.801	13.422	9.562	247,72%
T.C.A. ACTIVOS		49,04%	52,13%	23,41%	24,27%		
Inactivos	902	2.209	3.388	4.656	6.507	5.605	621,40%
T.C.A. INACTIVOS		144,90%	53,37%	37,43%	39,76%		
Total	4.762	7.962	12.140	15.457	19.929		

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Por otra parte, la distribución de los socios en las distintas agencias de la COAC, al mes de septiembre del 2008, se presenta como sigue:

**CUADRO 9: NÚMERO DE SOCIOS POR AGENCIA
COAC LUZ DEL VALLE LTDA.**

SOCIOS	MATRIZ	FAJARDO	AMAGUAÑA	PINTAG	ARMENIA	TOLONTAG	ALANGASÍ	COTOGCHOA	CONOCOTO	TOTAL	%
Activos	3.948	1.814	2.282	1.904	787	477	1.096	555	559		
T.C.A. ACTIVOS	3.948	1.814	2.282	1.904	787	477	1.096	555	559	13.422	67,35%
Inactivos	2.988	834	929	573	412	265	261	111	134		
T.C.A. INACTIVOS	2.988	834	929	573	412	265	261	111	134	6.507	32,65%
Total	6.936	2.648	3.211	2.477	1.199	742	1.357	666	693	19.929	100,00%
%	34,80%	13,29%	16,11%	12,43%	6,02%	3,72%	6,81%	3,34%	3,48%	100,00%	

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

La oficina Matriz, en la ciudad de Sangolquí registra 6.936 socios, que representa el 34,80%; seguida por la agencia Amaguaña, con 3.211 socios, con una

participación del 16,11%; y, la agencia Fajardo con 2.648 socios con el 13,29%. En la Matriz y las dos agencias mencionadas, se concentra el 64,20% de socios, debido a que tienen más años de funcionamiento (6, 4, 5 años respectivamente) con respecto al resto de agencias, que abarcan el 35,80% y que fueron creadas a partir del año 2005.

1.2.2.3.2. EVOLUCIÓN FINANCIERA

CUADRO 10: EVOLUTIVO DEL ESTADO DE SITUACIÓN CONDENSADO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUZ DEL VALLE LTDA. (Dólares norteamericanos)

CUENTAS	dic-03	dic-04	dic-05	dic-06	dic-07	jun-07	jun-08	sep-07	sep-08
ACTIVOS	848.186,91	1.822.136,89	3.270.804,07	5.087.194,02	7.385.411,04	6.360.258,84	8.780.622,55	6.876.607,33	10.269.297,69
CARTERA DE CRÉDITOS	764.183,27	1.475.767,92	2.646.324,51	4.260.587,80	6.143.306,49	5.250.755,16	7.307.684,61	5.891.205,05	8.217.360,45
PASIVOS	771.561,79	1.677.151,47	2.969.113,37	4.514.944,21	6.550.297,09	5.643.690,34	7.776.035,09	6.025.969,60	9.064.987,38
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	705.306,95	1.504.314,64	2.586.900,99	3.994.784,29	5.823.906,62	5.044.690,70	6.987.884,75	5.215.146,25	7.337.213,78
PATRIMONIO	76.625,12	144.985,42	301.690,70	572.249,81	835.113,95	716.568,50	1.004.587,46	850.637,73	1.204.310,31
RESULTADOS	9.042,12	30.094,44	53.896,55	23.182,95	28.291,79	70.382,28	54.380,62	145.562,52	167.487,01
TASAS DE CRECIMIENTO									
ACTIVOS		114,83%	79,50%	55,53%	45,18%		38,05%		49,34%
CARTERA DE CRÉDITOS		93,12%	79,32%	61,00%	44,19%		39,17%		39,49%
PASIVOS		117,37%	77,03%	52,06%	45,08%		37,78%		50,43%
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO		113,29%	71,97%	54,42%	45,79%		38,52%		40,69%
PATRIMONIO		89,21%	108,08%	89,68%	45,94%		40,19%		41,58%
RESULTADOS		232,83%	79,09%	-56,99%	22,04%		-22,74%		15,06%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

De acuerdo con el cuadro No. 10, la COAC Luz del Valle Ltda., al 30 de septiembre del 2008, registró un total de Activos de USD \$10.269.297,69; Pasivos por USD \$8.217.360,45; y, Patrimonio por USD \$1.204.310,31. Sin embargo, y de acuerdo con información proporcionada por el Subgerente de la COAC, la institución aún no se encuentra regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), por cuanto el monto del total de activos incluye valores por concepto de “transferencias internas”²⁶ (que ascienden a USD \$500.000, Septiembre 2008), lo cual deduce el valor total del activo, cifra que no alcanza los USD \$10.000.000 que establece la Junta Bancaria.

²⁶ Cuando existen necesidades de liquidez o de fondeo para la colocación de cartera en determinada oficina de la COAC, se movilizan los recursos de una oficina a otra, registrándose contablemente, en aquella que recibe los recursos, como Transferencias Internas por Pagar, y en la que envía, como Transferencias Internas por Cobrar. Este movimiento hace que, al momento de consolidar el balance de la COAC, los activos y pasivos suban en el monto de estas transferencias internas. Por lo cual, al deducir estos valores del activo y del pasivo, los activos aún no superan los USD \$10.000.000.

En el periodo comprendido entre septiembre del 2007 y septiembre del 2008, los Activos tuvieron un crecimiento del 49,34%; el Pasivo se incrementó en un 50,43%, aumento originado fundamentalmente de la captación de depósitos de ahorro y a plazo.

Por su parte, el Patrimonio registró un crecimiento del 41,58%, dentro del mismo periodo. LA COAC y de acuerdo con información proporcionada por el Subgerente de la misma, ha establecido varias medidas con la finalidad de tener un crecimiento continuo de su patrimonio, con el objetivo de sostener el incremento de los pasivos.

Con respecto a los resultados obtenidos durante su tiempo de operación, especialmente en los últimos cuatro años, han sido fluctuantes; así por ejemplo, en el año 2005 tuvo un crecimiento del 79,09% con relación al año 2004; en el año 2006 decreció en un 56,99% con respecto al año 2005; y en el año 2007 creció en 22,04%; en tanto que, hasta septiembre del 2008, los resultados obtenidos crecieron en un 15,06% con respecto a septiembre del 2007.

En lo referente al total de captaciones (obligaciones con el público), por depósitos a la vista y plazo, al mes de septiembre del 2008, la COAC registró un saldo de USD \$7.337.213,78, con un incremento del 40,69% con respecto al año anterior (septiembre del 2007). Los saldos de la cartera de créditos (colocaciones), en el mismo periodo registraron un saldo de USD \$8.217.360,45, con un 39,49% de incremento, con relación al año anterior (septiembre del 2007).

1.2.2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el Valle de los Chillos existen un gran número de entidades financieras, como Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito, las mismas que se encuentran distribuidas en los distintos sectores de esta localidad.

1.2.2.4.1. COMPETENCIA DIRECTA

De acuerdo con conversaciones mantenidas con el Subgerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda., Ing. Santiago Gualotuña, en la actualidad, y en función del mercado meta, al cual se dirigen, se han considerado como principales competidores para la institución, a las siguientes entidades financieras, que incluyen tanto Bancos como Cooperativas de Ahorro y Crédito:

**CUADRO 11: COMPETENCIA DIRECTA DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.
EN EL VALLE DE LOS CHILLOS**

6	PROVINCIA	CANTÓN	UBICACIÓN DE LAS AGENCIAS	ENTIDAD	AÑOS DE OPERACIÓN	TIPO ENTIDAD
INSTITUCIONES FINANCIERAS						
1	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SANGOLQUÍ	BANCO SOLIDARIO	10 AÑOS	REGULADA POR LA SBS
2	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SANGOLQUÍ	BANCO PICHINCHA - CREDIFÉ	30 AÑOS	REGULADA POR LA SBS
3	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SANGOLQUÍ	BANCO PROCREDIT	1 AÑO	REGULADA POR LA SBS
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO						
1	PICHINCHA	QUITO	AMAGUAÑA	ALIANZA DEL VALLE LTDA.	38 AÑOS	REGULADA POR LA SBS
		RUMIÑAHUI	FAJARDO			
		RUMIÑAHUI	SANGOLQUÍ			
		QUITO	CONOCOTO			
2	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SAN PEDRO DE TABOADA	SAN PEDRO DE TABOADA LTDA.	35 AÑOS	REGULADA POR LA SBS
		RUMIÑAHUI	EL TRIÁNGULO			
		RUMIÑAHUI	SANGOLQUÍ			
		QUITO	ALANGASÍ			
		QUITO	CONOCOTO			
3	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	CAPELO	TEXTIL 14 DE MARZO	39 AÑOS	NO REGULADA POR LA SBS
		QUITO	AMAGUAÑA			
		QUITO	CONOCOTO			
4	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SANGOLQUÍ	ILALÓ LTDA.	11 AÑOS	NO REGULADA POR LA SBS
		RUMIÑAHUI	TRIÁNGULO			
		QUITO	PINTAG			

Fuente: Investigación de las Entidades Financieras del Sector

Elaboración: Katerine Armijos

En la ciudad de Sangolquí, en la cual opera la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC), y en general en los sectores del Valle de los Chillos, existen cuatro competidores directos pertenecientes al Sistema Cooperativo, de los cuales dos de ellos, se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), como es el caso de las COAC's Alianza del Valle Ltda. y San Pedro de Taboada Ltda.; y, dos, bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas (DINACOO), como son las COAC's Textil 14 de Marzo e Ilaló Ltda.

Además, existen tres instituciones financieras, Banco Pichincha con su filial Credifé, Banco Solidario y Banco Procredit, que constituyen competencia directa para la institución, por el tipo de productos y servicios que ofrecen al mercado de pequeños y medianos empresarios.

1.2.2.4.2. COMPETENCIA INDIRECTA

Existen otras entidades consideradas como competencia indirecta para la Cooperativa, las cuales se detallan a continuación:

CUADRO 12: COMPETENCIA INDIRECTA DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA. EN EL VALLE DE LOS CHILLOS

No.	PROVINCIA	CANTÓN	UBICACIÓN DE LAS AGENCIAS	ENTIDAD	AÑOS DE OPERACIÓN	TIPO ENTIDAD
1	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SANGOLQUÍ	SAN JUAN DE COTOGCHOA	15 AÑOS	NO REGULADA POR LA SBS
		RUMIÑAHUI	COTOGCHOA			
2	PICHINCHA	QUITO	CONOCOTO	ESPERANZA Y PROGRESO DEL VALLE	2 AÑOS	NO REGULADA POR LA SBS
3	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SANGOLQUÍ	CHIBULEO LTDA.	1 AÑO	NO REGULADA POR LA SBS
4	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SAN RAFAEL	COOPERARE	1 AÑO	NO REGULADA POR LA SBS
5	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SANGOLQUÍ	COOPERARTE	1 AÑO	NO REGULADA POR LA SBS
6	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SANGOLQUÍ	RUMIÑAHUI LTDA.	1 AÑO	NO REGULADA POR LA SBS
7	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SANGOLQUÍ	COOPROGRESO	1 AÑO	REGULADA POR LA SBS
8	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SANGOLQUÍ	FUNDESARROLLO LTDA.	4 AÑOS	NO REGULADA POR LA SBS
9	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SANGOLQUÍ	JUAN DE SALINAS	39 AÑOS	NO REGULADA POR LA SBS
10	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SANGOLQUÍ	MARQUÉS DE SELVA ALEGRE	4 AÑOS	NO REGULADA POR LA SBS
11	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SANGOLQUÍ	YACHAK RUNA LTDA.	2 AÑOS	NO REGULADA POR LA SBS
12	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SAN RAFAEL	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	5 AÑOS	NO REGULADA POR LA SBS
13	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	FAJARDO	ESPERANZA DEL FUTURO LTDA.	1 AÑO	NO REGULADA POR LA SBS

Fuente: Investigación de las Entidades Financieras del Sector

Elaboración: Katerine Armijos

De igual forma, en este grupo se registran trece COAC's, una de ellas es Cooprogreso, regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS); y, las doce restantes están bajo la supervisión de la Dirección Nacional de Cooperativas (DINACOOB).

Estas entidades se las agrupa dentro de la categoría de competencia indirecta, por cuanto y en función de la información proporcionada por el Subgerente de la Cooperativa, son instituciones con baja influencia dentro del sector, debido a los limitados productos y servicios que ofrecen y a las grandes restricciones que éstas imponen para acceder a los mismos.

1.2.2.5. GRADO DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

Con el objetivo de determinar el grado de participación que tiene la COAC Luz del Valle Ltda., específicamente dentro del Cantón Rumiñahui, considerada la zona de mayor importancia del Valle de los Chillos, se han establecido como variables, los montos de captaciones (depósitos) y colocaciones (créditos) de las

instituciones que constituyen competencia directa y que comprenden a los Bancos y las COAC's del sector. En este sentido, es necesario señalar que los datos corresponden exclusivamente al Cantón Rumiñahui, obtenidos a través de las publicaciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) para las instituciones reguladas, y por entrevista directa (con datos aproximados) para el caso de la COAC's 14 de Marzo e Ilaló Ltda., entidades amparadas por la Dirección Nacional de Cooperativas (DINACOOB). No se han incluido los datos de las entidades catalogadas como competidores indirectos, supervisados por este organismo, puesto que no existen reportes actualizados con dicha información, por lo que al momento de acudir a las entidades mencionadas, resulta de difícil acceso, por tratarse de información confidencial, que es remitida únicamente a su organismo de control (DINACOOB).

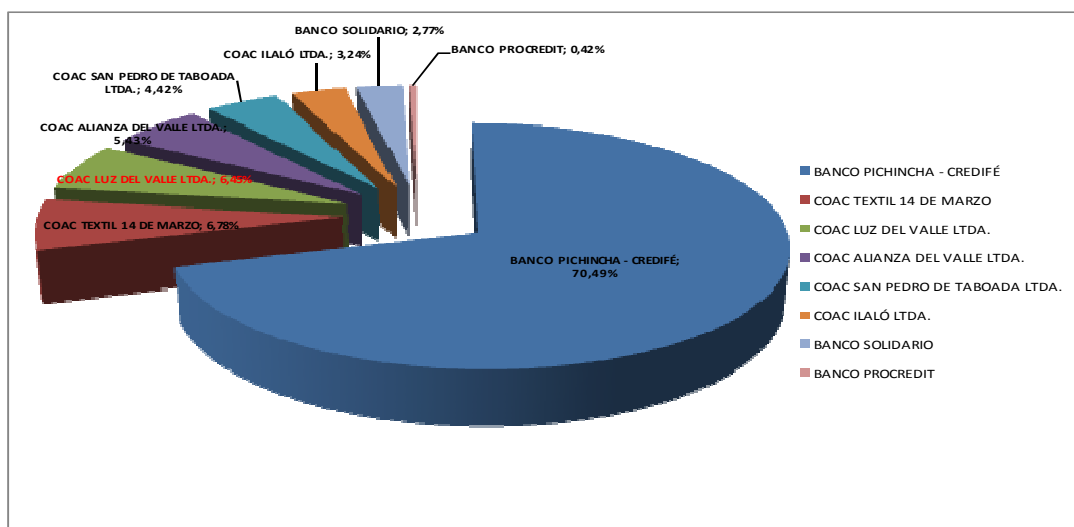
1.2.2.5.1. CAPTACIONES

CUADRO 13: CAPTACIONES DE DEPÓSITOS POR GRUPO COMPETITIVO EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI
(Valores en miles de USD)

No.	PROVINCIA	CANTÓN	GRUPO COMPETITIVO	SALDO A JUNIO 2008	% PARTICIPACIÓN
1	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	BANCO PICHINCHA – CREDIFÉ	47.840	70,49%
2	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	COAC TEXTIL 14 DE MARZO	4.600	6,78%
3	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	4.379	6,45%
4	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	COAC ALIANZA DEL VALLE LTDA.	3.687	5,43%
5	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	COAC SAN PEDRO DE TABOADA LTDA.	3.000	4,42%
6	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	COAC ILALÓ LTDA.	2.200	3,24%
7	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	BANCO SOLIDARIO	1.882	2,77%
8	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	BANCO PROCREDIT	282	0,42%
TOTAL				67.870	100,00%

Fuente: Investigación de las Entidades Financieras del Sector y en www.superban.gov.ec
Elaboración: Katerine Armijos

GRÁFICO 2: CAPTACIONES DE DEPÓSITOS POR GRUPO COMPETITIVO EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI
(Valores en miles de USD)



Fuente: Investigación de las Entidades Financieras del Sector y en www.superban.gov.ec

Elaboración: Katerine Armijos

El total de captaciones por depósitos a la vista y a plazo (Ver cuadro No. 13 y gráfico No. 2), al mes de junio del 2008, arrojó un saldo de USD \$67.870 mil, de los cuales, el Banco Pichincha con su filial Credifé es el que registra la mayor participación con el 70,49%; seguido por la COAC Textil 14 de Marzo con el 6,78%; y en tercer lugar por la COAC Luz del Valle Ltda. con una participación del 6,45%, superando a dos de las COAC's reguladas como son Alianza del Valle Ltda. y San Pedro de Taboada Ltda.; así como también a dos Bancos, Solidario y Procredit. En este sentido, es importante mencionar que este último es nuevo dentro del sector, con un año de operación en diciembre del 2008.

Los datos confirman la aceptación del público de la COAC Luz del Valle Ltda. en el Cantón Rumiñahui (Valle de los Chillos)

1.2.2.5.2. COLOCACIONES

En lo referente a los saldos de cartera de crédito, que incluye consumo, vivienda y microcréditos, al 30 de junio del 2008, el saldo total es de USD \$ 33.234 mil. La entidad con mayor participación corresponde igualmente al Banco Pichincha con un 31,90% sobre el total del saldo; seguido por el Banco Solidario, que registra el 17,57%; y la COAC Luz del Valle Ltda. con un 12,69 % se ubica en el tercer lugar,

constituyéndose de esta forma en un actor importante en el mercado financiero del Cantón Rumiñahui, en lo que a colocación de crédito se refiere.

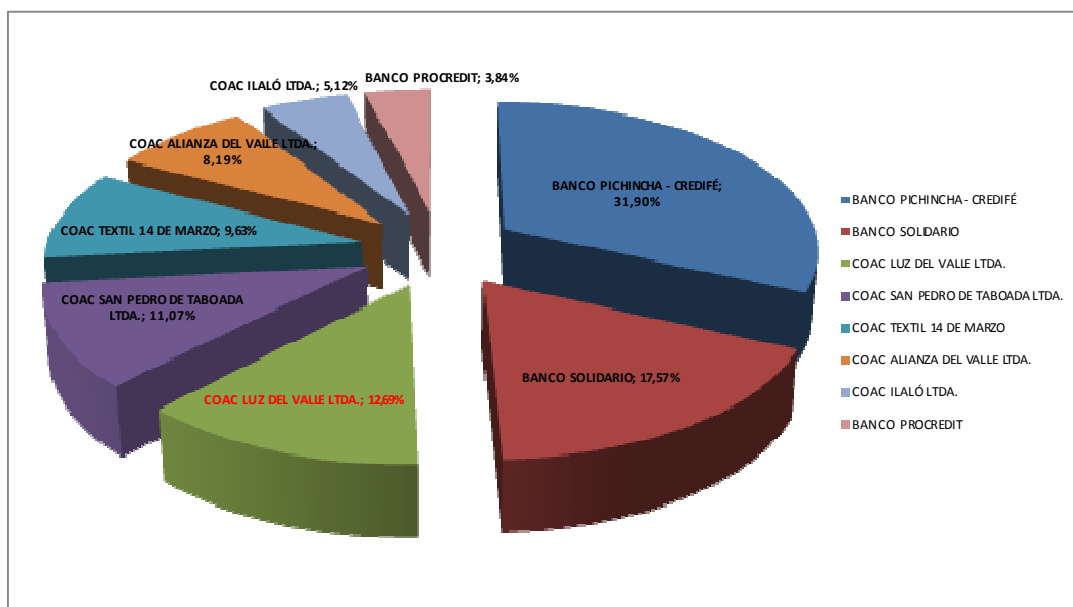
CUADRO 14: COLOCACIONES POR GRUPO COMPETITIVO EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI
(Valores en miles de USD)

No.	PROVINCIA	CANTÓN	GRUPO COMPETITIVO	SALDO A JUNIO 2008	% PARTICIPACIÓN
1	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	BANCO PICHINCHA - CREDIFÉ	10.600	31,90%
2	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	BANCO SOLIDARIO	5.838	17,57%
3	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	4.219	12,69%
4	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	COAC SAN PEDRO DE TABOADA LTDA.	3.680	11,07%
5	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	COAC TEXTIL 14 DE MARZO	3.200	9,63%
6	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	COAC ALIANZA DEL VALLE LTDA.	2.722	8,19%
7	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	COAC ILALÓ LTDA.	1.700	5,12%
8	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	BANCO PROCREDIT	1.275	3,84%
TOTAL				33.234	100,00%

Fuente: Investigación de las Entidades Financieras del Sector y en www.superban.gov.ec

Elaboración: Katerine Armijos

GRÁFICO 3: COLOCACIONES POR GRUPO COMPETITIVO EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI
(Valores en miles de USD)



Fuente: Investigación de las Entidades Financieras del Sector y en www.superban.gov.ec

Elaboración: Katerine Armijos

1.2.2.5.3. NÚMERO DE CLIENTES

Para establecer también la posición de la COAC Luz del Valle Ltda. en cuanto al número de clientes en el sector del Cantón Rumiñahui, y a través de entrevistas directas efectuadas a los Supervisores y en su caso a los Subgerentes de los competidores directos (Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito), se obtuvieron los siguientes datos, al mes de noviembre del 2008:

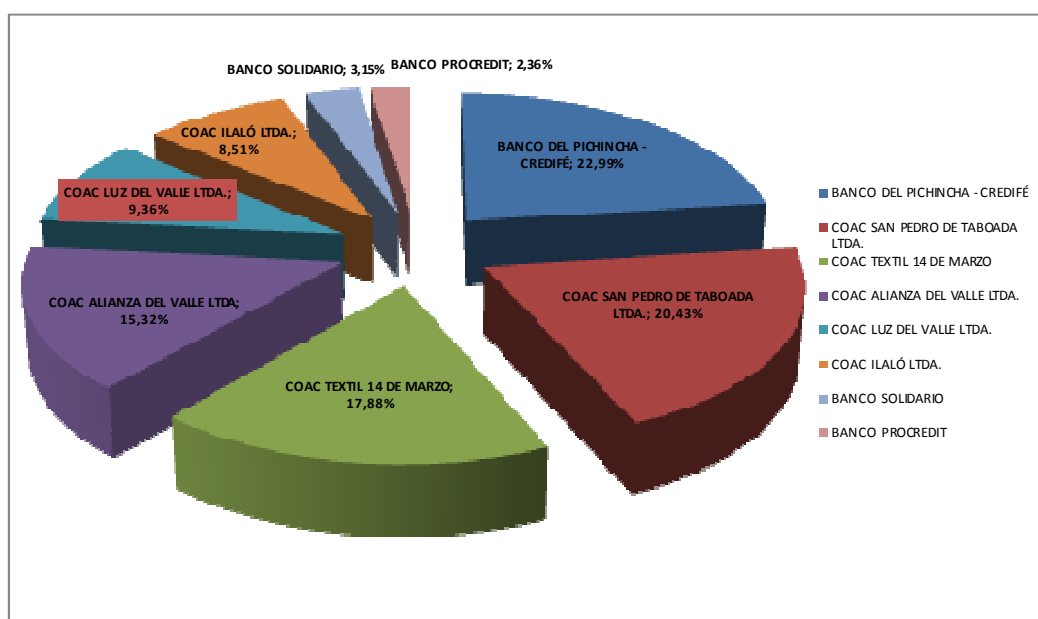
CUADRO 15: NÚMERO DE CLIENTES DE COMPETIDORES DIRECTOS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA. EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI

GRUPO COMPETITIVO	NÚMERO DE CLIENTES	% PARTICIPACIÓN
BANCO DEL PICHINCHA – CREDIFÉ	27.000	22,99%
COAC SAN PEDRO DE TABOADA LTDA.	24.000	20,43%
COAC TEXTIL 14 DE MARZO	21.000	17,88%
COAC ALIANZA DEL VALLE LTDA.	18.000	15,32%
COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	11.000	9,36%
COAC ILALÓ LTDA.	10.000	8,51%
BANCO SOLIDARIO	3.700	3,15%
BANCO PROCREDIT	2.767	2,36%
TOTAL	117.467	100,00%

Fuente: Investigación de las Entidades Financieras del Sector

Elaboración: Katerine Armijos

GRÁFICO 4: NÚMERO DE CLIENTES DE COMPETIDORES DIRECTOS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA. EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI



Fuente: Investigación de las Entidades Financieras del Sector

Elaboración: Katerine Armijos

Como se puede apreciar en el cuadro No. 15 y gráfico No. 4, el Banco Pichincha con su filial Credifé tiene la mayor parte del mercado, con un 22,99% por cantidad de socios; seguido por la Cooperativa San Pedro de Taboada Ltda. con un 20,43%; la COAC Textil 14 de Marzo con el 17,88%; y, la COAC Alianza del Valle Ltda. con el 15,32%.

La COAC Luz del Valle Ltda., ocupa el quinto lugar en el mercado con un 9.36% de participación, sobre la COAC Ilaló Ltda. representada por el 8,51%.

Este porcentaje de participación permite constatar la acogida de la COAC Luz del Valle Ltda. en el Cantón Rumiñahui y por tanto en el Valle de los Chillos, al ubicarse incluso sobre instituciones de reconocimiento como Ilaló Ltda., Banco Solidario y Banco Procredit.

1.2.2.5.4. CLIENTES COMPARTIDOS²⁷

La COAC Luz del Valle Ltda., en el mes de septiembre del 2007, contrató los servicios del principal Buró de las Microfinanzas, CREDIT REPORT, para identificar el número de clientes compartidos con otras instituciones financieras de la localidad. Es así, que de los 4.592 clientes reportados, en este mes, 1.771 eran clientes compartidos con otras instituciones del Sistema Financiero regulado, hecho que demuestra que algunos de los socios de la institución, también obtienen operaciones de crédito con la competencia.

1.2.2.6. PRECIOS

Los precios de los productos y servicios financieros de las instituciones del sector en el cual compite la Cooperativa, difieren significativamente, debido a que dependen del tipo de producto / servicio que ofrecen al público. Los precios de este tipo de instituciones se traducen en porcentajes de las tasas de interés activa y pasiva, así como en costos por servicios bancarios, en general, que cobran las mismas. Dicha información fue obtenida, mediante un sondeo a estas entidades, con datos reales, al mes de noviembre del 2008.

²⁷ CREDIT REPORT, Informe Ejecutivo Estratega COAC Luz del Valle Ltda., Septiembre 2007, p.4

A continuación se presenta un detalle los productos/servicios principales con sus costos respectivos de las instituciones, que constituyen competencia directa para la COAC en el Valle de los Chillos:

**CUADRO 16: PRECIOS DE PRODUCTOS/SERVICIOS COMPETIDORES DIRECTOS (BANCOS)
DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.**

No.	INSTITUCIÓN FINANCIERA	PRODUCTOS/SERVICIOS	TASA ACTIVA DE INTERÉS (ANUAL)	TASA PASIVA DE INTERÉS (ANUAL)	OTROS PRODUCTOS/SERVICIOS	COSTOS SERVICIOS (USD)
1	BANCO PICHINCHA-CREDIFÉ	CUENTAS CORRIENTES	0,00%		APERTURA MONTO MÍNIMO CUENTAS DE AHORRO	100,00
		CUENTAS DE AHORRO		0,50% HASTA 3,00%	APERTURA MONTO MÍNIMO CUENTAS CORRIENTES PERSONAL	200,00
		CERTIFICADOS DE AHORRO		2,25% HASTA 5,50%	APERTURA MONTO MÍNIMO CUENTAS CORRIENTES CORPORATIVAS	2.000,00
		AHORRO DE RENTA MENSUAL		2,49% HASTA 5,23%	APERTURA MÍNIMA DE INVERSIÓN	500,00
		CRÉDITOS			MANTENIMIENTO DE CUENTAS	DEPENDE DEL MONTO
		COMERCIAL	11,79%		ESTADOS DE CUENTA	2,00
		CONSUMO	16,27%		CORTES DE CUENTA	1,90
		VEHÍCULOS	16,27%		CONSULTA DE SALDOS	2,00
		MICROCRÉDITO	33,18%		REFERENCIAS BANCARIAS	3,00
		VIVIENDA	11,30%		TARJETA DE DÉBITO	4,00
		SOBREGIROS			MANTENIMIENTO TARJETA (ANUAL)	5,76
		OCASIONALES	16,26%		RETIRO CAJERO	0,25
		CONTRATADOS			CONSULTA DE SALDOS EN CAJERO	0,00
					PAGO DE SERVICIOS	0,00
			TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS	0,00		
			PAGO DE NÓMINA-PROVEEDORES (Cuentas del mismo Banco)	0,55		
2	BANCO SOLIDARIO	CUENTAS CORRIENTES	1,00% HASTA 3,56%		APERTURA MONTO MÍNIMO CUENTAS DE AHORRO	200,00
		CERTIFICADOS DE AHORRO		1,00% HASTA 3,04%	APERTURA MONTO MÍNIMO CUENTAS CORRIENTES PERSONAL	500,00
		AHORRO DE RENTA MENSUAL		4,07% HASTA 8,50%	APERTURA MONTO MÍNIMO CUENTAS CORRIENTES JURÍDICAS	1.000,00
		CRÉDITOS			APERTURA MONTO MÍNIMO CERTIFICADOS DE AHORRO	500,00
		COMERCIAL	11,79%		MANTENIMIENTO DE CUENTAS	DEPENDE DEL MONTO
		CONSUMO	16,08%		CORTES DE CUENTA	0,50
		MICROCRÉDITO	33,27%		ESTADOS DE CUENTA	1,50
		VIVIENDA	11,30%		REFERENCIAS BANCARIAS	3,36
		SOBREGIROS			TARJETA DE DÉBITO	6,00
		OCASIONALES	15,00%		RETIRO CAJERO	0,40
		CONTRATADOS	15,00%		CONSULTA SALDOS EN CAJERO	0,40
					TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS	0,25

No.	INSTITUCIÓN FINANCIERA	PRODUCTOS/SERVICIOS	TASA ACTIVA DE INTERÉS (ANUAL)	TASA PASIVA DE INTERÉS (ANUAL)	OTROS PRODUCTOS/SERVICIOS	COSTOS SERVICIOS (USD)
3	BANCO PROCREDIT	CUENTAS DE AHORRO		2,02% HASTA 4,07%	APERTURA MONTO MÍNIMO CUENTAS DE AHORRO	1,00
		CUENTAS CORRIENTES		0,10% HASTA 1,51%	APERTURA MONTO MÍNIMO CUENTAS CORRIENTES	100,00
		DEPÓSITO A PLAZO FIJO		2,50% HASTA 6,75%	APERTURA MONTO MÍNIMO DEPÓSITOS A PLAZO FIJO	100,00
		CRÉDITOS			MANTENIMIENTO DE CUENTAS	0,00
		CARTERA MICROEMPRESA	33,29%		CORTES DE CUENTA	0,25
		CARTERA COMERCIAL PYME	11,83%		ESTADOS DE CUENTA	1,00
		CARTERA VIVIENDA	11,83%		CERTIFICADOS BANCARIOS	2,00
		SOBREGIROS			TARJETA DE DÉBITO	6,40
		OCASIONALES	16,30%		RETIRO CAJERO	0,25
		CONTRATADOS	16,30%		CONSULTA SALDOS EN CAJERO	0,10
					TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS	2,00
					PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS	0,25
					PAGO DE NÓMIMA-PROVEEDORES (Cuentas del mismo Banco)	0,25

Fuente: Investigación de las Entidades Financieras del Sector
Elaboración: Katerine Armijos

**CUADRO 17: PRECIOS DE PRODUCTOS/SERVICIOS COMPETIDORES DIRECTOS
(COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO) DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.**

No.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	PRODUCTOS/SERVICIOS	TASA ACTIVA DE INTERÉS (ANUAL)	TASA PASIVA DE INTERÉS (ANUAL)	OTROS PRODUCTOS/SERVICIOS	COSTOS SERVICIOS (USD)
1	ALIANZA DEL VALLE LTDA.	CUENTAS DE AHORRO		0,50% HASTA 4,25%	APERTURA MONTO MÍNIMO CUENTAS DE AHORRO	50,00
		DEPÓSITOS A PLAZO FIJO		5,00% HASTA 7,00%	COSTO DE LA APERTURA DE CUENTA	1,00
		CRÉDITOS			CORTE DE ESTADO DE CUENTA	2,00
		CONSUMO	16,30% HASTA 21,24%		CERTIFICADOS BANCARIOS	2,00
		MICROCRÉDITO	33,90%		TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS ENVIADAS	2,40
		VIVIENDA	11,33%		TARJETA BANRED	5,00
					RETIRO CAJERO	0,40
					MANTENIMIENTO TARJETA (ANUAL)	3,00
					CONSULTA DE SALDOS	0,40
					PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS (AGUA POTABLE	0,16
2	SAN PEDRO DE TABOADA LTDA.	CUENTAS DE AHORRO		0,50% HASTA 1,40%	APERTURA MONTO MÍNIMO CUENTAS DE AHORRO	40,00
		DEPÓSITOS A PLAZO FIJO		5,10% HASTA 8,50%	APERTURA MONTO MÍNIMO CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	300,00
		CRÉDITOS			MANTENIMIENTO DE CUENTAS DE AHORRO	0,16
		MINORISTA	15,45%		CORTES DE ESTADO DE CUENTA	1,50
		CONSUMO	11,99%		REFERENCIAS BANCARIAS	1,50
		MICROEMPRESA	28,85%		TARJETA DE DÉBITO	8,00
					RETIRO CAJERO	0,00
					CONSULTA DE SALDOS	0,00
					PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS	0,50
3	ILALÓ LTDA.	CUENTAS DE AHORRO		0,50% HASTA 1,40%	APERTURA MONTO MÍNIMO CUENTAS DE AHORRO PERSONAL	200,00
		CUENTAS DE AHORRO INFANTIL		5,10% HASTA 8,50%	APERTURA MONTO MÍNIMO CUENTAS DE AHORRO JURÍDICAS	2.000,00
		CERTIFICADOS A PLAZO		HASTA 5,50%	APERTURA MONTO MÍNIMO CUENTAS DE AHORRO INFANTIL	100,00
		CRÉDITOS			APERTURA MONTO MÍNIMO CERTIFICADOS DE AHORRO	500,00
		CONSUMO	27,00%		MANTENIMIENTO DE CUENTAS DE AHORRO	0,00
		MICROCRÉDITO	27,00%		CORTES DE ESTADO DE CUENTA	2,00
		VIVIENDA	27,00%		TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS	5,00
		EXTRAORDINARIOS	27,00%		TARJETA DE DÉBITO	8,00
					MANTENIMIENTO TARJETA DE DÉBITO (MENSUAL)	0,30

					RETIRO DE CAJEROS	0,50
No.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	PRODUCTOS/SERVICIOS	TASA ACTIVA DE INTERÉS (ANUAL)	TASA PASIVA DE INTERÉS (ANUAL)	OTROS PRODUCTOS/SERVICIOS	COSTOS SERVICIOS (USD)
4	TEXTIL 14 DE MARZO	CUENTAS DE AHORRO		1,15%	APERTURA MONTO MÍNIMO CUENTAS DE AHORRO	20,00
		DEPÓSITOS A PLAZO FIJO		HASTA 7,50%	MANTENIMIENTO DE CUENTAS DE AHORRO	0,00
		CRÉDITOS			CORTES DE ESTADO DE CUENTA	1,50
		CONSUMO	16,50%		REFERENCIAS BANCARIAS	1,50
		MICROCRÉDITO	16,50%			
		QUIROGRAFARIOS	16,50%			
		HIPOTECARIOS	15.50%			

Fuente: Investigación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sector

Elaboración: Katerine Armijos

Adicionalmente, y a manera de ilustración, el cuadro No.18 muestra un detalle de los principales productos y servicios que ofrece la COAC Luz del Valle Ltda., con sus costos respectivos:

CUADRO 18: PRECIOS DE PRODUCTOS/SERVICIOS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	PRODUCTOS/SERVICIOS	TASA ACTIVA DE INTERÉS (ANUAL)	TASA PASIVA DE INTERÉS (ANUAL)	OTROS PRODUCTOS/SERVICIOS	COSTOS SERVICIOS (USD)
LUZ DEL VALLE LTDA.	CUENTAS DE AHORRO INSTITUCIONAL		1,50%	APERTURA MONTO MÍNIMO CUENTAS DE AHORRO INSTITUCIONAL	25,00
	CUENTAS DE AHORRO LUZ-PERSONAS NATURALES		1,50%	APERTURA MONTO MÍNIMO CUENTAS DE AHORRO PERSONAS NATURALES	25,00
	CUENTA INFANTIL MIS AHORRITOS		3,00%	APERTURA MONTO MÍNIMO CUENTAS MIS AHORRITOS	5,00
	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN		6,00%	VALOR MÍNIMO CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	50,00
	DEPÓSITOS A PLAZO FIJO		5,50% HASTA 8,50%	APERTURA MONTO MÍNIMO DEPÓSITOS A PLAZO FIJO	200,00
	CRÉDITOS			MANTENIMIENTO DE CUENTAS DE AHORRO	0,00
	PRENDARIO	16,00% HASTA 19,50%		ENVÍO REMESAS MONEY GRAM	0,00
	OPORTUNO	16,10% HASTA 21,00%		EFFECTIVIZACIÓN DE CHEQUES	0,5% DEL VALOR A EFFECTIVIZAR
	CREDILUZ	23,00%		ESTADOS DE CUENTAS DE AHORRO	0,50
	MICROLUZ	21,00%		CERTIFICADOS DE AHORRO	0,50
	ESTUDIANTIL	14,00%		CHEQUES PARA TERCEROS	0,00
	ESPECIAL	21,00%		TRANSFERENCIA ENTRE CUENTAS	0,00
	AUTOMÁTICO	14,00%		DEPÓSITOS DIRECTOS AL BANCO	0,00
	HIPOTECARIO	16,00% HASTA 19,50%		TRANSFERENCIAS AL BANCO	0,00
	QUIROGRAFARIO	16,10% HASTA 21,00%		COBROS DE MATRÍCULAS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS	0,00
			TARJETA SOLUZION	6,00 (Semestral)	
			ROLES DE PAGO	0,00	

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Del análisis previamente presentado y que relaciona tanto el contexto nacional, del cual forma parte el Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito; como local, que involucra específicamente a la COAC Luz del Valle Ltda., objeto de estudio, se concluye:

Debido a la situación de incertidumbre que vivió nuestro país, a partir de la crisis del Sistema Financiero Nacional, el Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito aprovechó esta situación, principalmente por el hecho de que, el público empezó

a trabajar más activamente con las Cooperativas, haciendo que éstas respondan, fortaleciéndose sobre la marcha.

Sin embargo, en la actualidad, existe todavía un grado de desconfianza en el Sistema Financiero en general, primordialmente, por la crisis que está atravesando Estados Unidos, y que puede tener grandes repercusiones en la economía de varios países, especialmente de los subdesarrollados, como es el caso del Ecuador.

Por otra parte, diversidad de factores económicos, políticos, legales, sociales, entre otros, están influenciando en gran medida en el desempeño, en términos de rentabilidad, autosostenibilidad y alcance, de las instituciones financieras, y por tanto de las Cooperativas de Ahorro y Crédito; así por ejemplo, y como se mencionó anteriormente, el nivel de ingresos de la gente disminuye a medida que los gastos se incrementan por efecto de la inflación; la gente brinda poca importancia al ahorro; disminución en la capacidad de pago sobre deudas; los niveles de desocupación se han incrementado considerablemente; la crisis internacional está afectando en gran medida el nivel de remesas y de exportaciones hacia el exterior; la inestabilidad jurídica ha generado desconfianza en los inversionistas extranjeros; la presencia de nuevos competidores; y, una serie de variables han provocado que las instituciones financieras busquen alternativas de gestión que les permitan sobrevivir y enfrentar los nuevos retos de este entorno cambiante.

Un aspecto importante que cabe destacar se relaciona con la atención que las Cooperativas de Ahorro y Crédito han brindado a los sectores de bajos recursos que tiene la sociedad, apoyando a los pequeños negociantes y microempresarios, para el fortalecimiento de sus negocios y por lo tanto, de la confianza en un sistema que hasta hoy, ha demostrado su solidez, frente a la crisis.

De esta forma, varias de las instituciones financieras del país han tomado en cuenta la importancia de la industria de las Microfinanzas, al observarla como un mercado potencialmente interesante; razón por la cual, han diseñado

productos/servicios dentro de la línea del microcrédito, que satisfagan las necesidades de este segmento prometedor.

En el caso de la COAC Luz del Valle Ltda., ubicada en el Valle de los Chillos, la entidad compite tanto con instituciones de su misma línea, como con instituciones financieras (Bancos) que están atacando su segmento de mercado. Sin embargo, a lo largo de los años y desde su creación, la COAC ha logrado posicionarse en la mente de los pobladores del Valle y de sus alrededores, situación que se respalda en los datos financieros y por número de socios presentados.

En general, si se logra que las COAC's sigan creciendo y consolidándose como hasta ahora, su contribución permitirá el desarrollo del mercado financiero, algo que se evidencia con el crecimiento de estas instituciones en varios países de Latinoamérica, porque han permitido la movilización de los depósitos de ahorro, pequeños y frecuentes, entre la población de escasos recursos. En este punto, es necesario destacar la misión social de estas organizaciones, al enfocarse en el desarrollo de la comunidad, más que en un enfoque comercial y de negocios, al cual han tenido que adaptarse para su sobrevivencia y desarrollo.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUZ DEL VALLE LTDA.

2.1. LA EMPRESA

2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

El Sr. Julio Gualotuña, Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda., basado en su experiencia de varias décadas, a través de la creación y administración de reconocidas Cooperativas del Valle de los Chillos, tuvo la iniciativa de conformar esta institución, con el objetivo de abarcar el mercado de Los Chillos.

Su honestidad, credibilidad y experiencia le permitieron reunir un capital suficiente para el inicio de las operaciones de la Cooperativa, capitalizando la confianza, la integridad y la honestidad, que caracterizaba al grupo humano detrás del Proyecto.

Bajo el principio de que “los socios valen por lo que son y no por lo que tienen”, este líder, quien a través de la entrega de sus fondos de cesantía, buscó la manera de brindar aun más confianza a la colectividad, reconociendo el valioso trabajo de su comunidad e impulsando a sus socios a involucrarse con los objetivos sociales de Luz del Valle.

Es así que, la Cooperativa de Ahorro Crédito Luz del Valle Ltda. ubicada en el Valle de los Chillos, nace por iniciativa de los forjadores/as de la sociedad de la zona, quienes con una problemática socioeconómica, carente de una entidad financiera que ofrezca oportunidades y facilidades de superación, se agrupa a efectos de conformar esta entidad, con el fin de contrastar el Sistema Financiero tradicional, que limitaba el acceso a la obtención de los créditos por alto costo de los intereses, garantías exigentes, prendas industriales excesivas, falta de coherencia en la dotación de créditos, trámites burocráticos, etc. En definitiva,

ninguna de las entidades crediticias oferentes en el Valle no tuvo interés, para la población urbano marginal y rural de la región, que ameritaba ser impulsada.

Mediante Acuerdo Ministerial No. 01277, del 04 de septiembre del 2002, el Subsecretario de Desarrollo Integral del Ministerio de Bienestar Social, hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), aprobó el Estatuto y concedió personería jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda., domiciliada en la parroquia San Pedro de Taboada, Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha. Su inscripción en el Registro General de Cooperativas tiene el Número de Orden 6537 del 04 de septiembre del 2002.

De esta forma, la entidad inició sus operaciones con 17 socios fundadores, algo increíble, pero cierto. Al concurrir los procesos técnicos en la gestión administrativa, operativa y gerencial, en cumplimiento de los principios universales del Cooperativismo, en la actualidad, la Cooperativa cuenta con más de 19.000 asociados, entre hombres y mujeres, que incluye niños, niñas y jóvenes en el desarrollo de las actividades.

La apertura de sus agencias inició a partir de abril del 2003, con la inauguración de la agencia en Fajardo; en febrero del 2004, con la agencia en Amaguaña, Pintag (febrero, 2005); Armenia (abril, 2005); Tolontag (octubre, 2005); Alangasí (marzo, 2006); Cotogchoa (septiembre, 2006); y, Conocoto (marzo, 2007).

El establecimiento de estas oficinas ha sido resultado del alto grado de credibilidad y funcionalidad que tiene la institución para con sus socios, producto de un buen desarrollo administrativo para un Sistema Financiero de alta rentabilidad económica y humana, que incluye la disponibilidad de eficiencia y eficacia para una solvencia con garantía técnica y productiva empresarial.

2.1.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO²⁸

La personalidad de la COAC Luz del Valle Ltda., se define a través de los siguientes aspectos:

²⁸ Entrevista a Informante Calificado, Ing. Santiago Gualotuña, Subgerente de la COAC Luz del Valle Ltda.

2.1.2.1. PRINCIPIOS Y VALORES

Los valores que caracterizan a la institución son:

- **Responsabilidad:** para actuar todos dentro de un marco de seriedad, puntualidad y responsabilizarnos de las obligaciones como socios de la institución.
- **Respeto:** para que se practique un trato y una comunicación sincera, oportuna y de altura para todos.
- **Honestidad:** para que todos los actos de la institución sean transparentes, justos y ecuanímenes.
- **Integración:** para fomentar y practicar relaciones fraternales entre compañeros y con toda institución que apoye el desarrollo del ser humano.
- **Confianza:** generando un ambiente cordial y empático para la atención oportuna del socio.
- **Creatividad:** desarrollando continuamente soluciones oportunas y competitivas, acordes a las necesidades del mercado de la Cooperativa.

Sus principios son:

- Seriedad y puntualidad.
- Comunicación efectiva.
- Transparencia en las acciones.
- Desarrollo humano y organizacional.
- Cordialidad, empatía y trato personalizado.
- Identificación permanente de necesidades.
- Trabajo en función de metas y resultados.

2.1.2.2. VISIÓN

La visión 2012 de la COAC Luz del Valle Ltda. es:

“LUZ DEL VALLE será la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Provincia de Pichincha, a través del desarrollo continuo de soluciones oportunas y competitivas, así como la calidad de atención y servicio, manteniendo la confianza de sus asociados”.

2.1.2.3. MISIÓN

La misión de la COAC Luz del Valle Ltda. es la siguiente:

“Trabajar continuamente, comprometidos en mejorar el desarrollo integral de la comunidad. Otorgando con excelencia, crédito, captando recursos, prestando servicios financieros y sociales ágiles y oportunos, con atención y trato personalizado, manteniendo una imagen de confianza, experiencia y solidez, que permitan asegurar la rentabilidad y solvencia institucional”.

2.1.2.4. OBJETIVOS

Los objetivos de la COAC Luz del Valle Ltda., se han establecido en función de cuatro perspectivas:

PERSPECTIVA FINANCIERA

Fortalecer el patrimonio institucional para ampliar el portafolio de productos y servicios, con el fin de proporcionar al cliente opciones de financiamiento específicas y diferenciadas, a fin de garantizar el incremento creciente de la demanda de crédito para actividades productivas y de consumo, evitando el aumento del índice de morosidad con menor tiempo de respuesta en los próximos 2 años.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Configurar hacia el año 2010, en base al Sistema de Mercadotecnia y de Gestión de Clientes, una Estrategia Competitiva Institucional, que maximizando los esfuerzos informativos y promocionales limite el efecto de competidores en el ámbito financiero, minimizando los riesgos, que podrían restar la participación de mercado de la Cooperativa.

PERSPECTIVA INTERNA

Actualizar la normatividad operacional: reglamentos y manuales, en base a los requerimientos de las entidades de control, así como los procedimientos establecidos, para implementar un Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de maximizar el control, la efectividad organizacional y la gestión de riesgo en los próximos 3 años.

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

- Implementar un Sistema de Gestión del Talento del Personal, que permita el desarrollo y ejecución de los subsistemas de Administración del Capital Humano, reforzando, prioritariamente, la profesionalización, capacitación y motivación, a través de incentivos, para el mejoramiento continuo de las competencias hasta el año 2010.
- Desarrollar al 2011 un Sistema de Información Gerencial, a partir de optimizar el Sistema Informático actual, manteniendo datos relevantes de los asociados, para permitir mayor apoyo y agilidad en la toma de decisiones.
- Alinear y Ejecutar en los próximos 4 años el Plan Estratégico recalibrado, así como desplegar eficientemente un Plan Operativo a los diferentes niveles de la Cooperativa, como la base del Desarrollo Organizacional y la optimización de alianzas locales e internacionales.

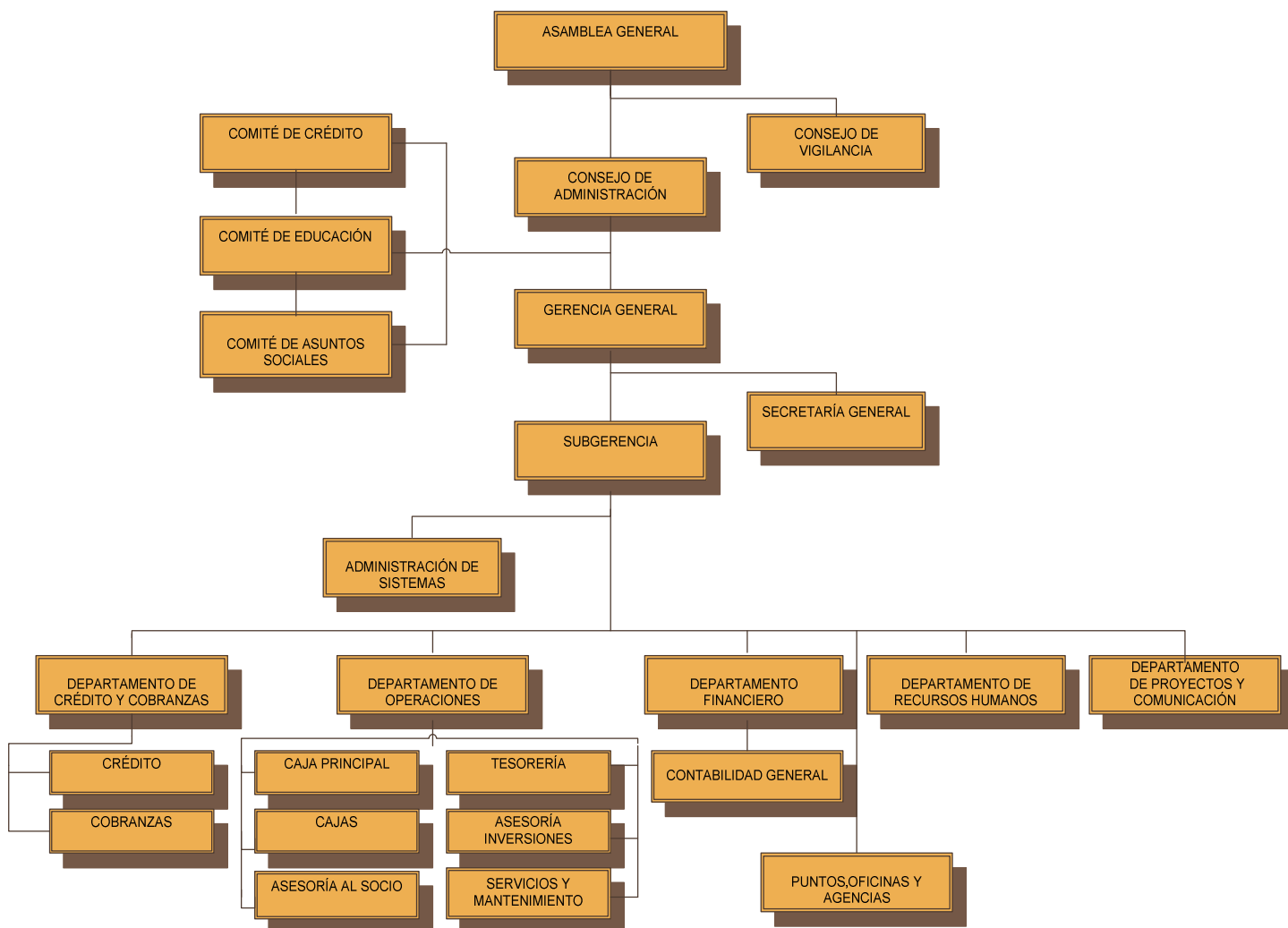
2.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La COAC Luz del Valle Ltda. se encuentra administrada por una Asamblea General, el Consejo de Vigilancia y el Consejo de Administración, tal y como la Ley de Cooperativas lo señala.

Además, cuenta con una Gerencia General, Subgerencia, Jefaturas en las áreas de Crédito y Cobranzas, Operaciones y Finanzas; y con asistencias en las áreas de Sistemas, Recursos Humanos, Proyectos y Comunicación.

Los organigramas estructural y funcional de la COAC Luz del Valle Ltda. se muestran así:

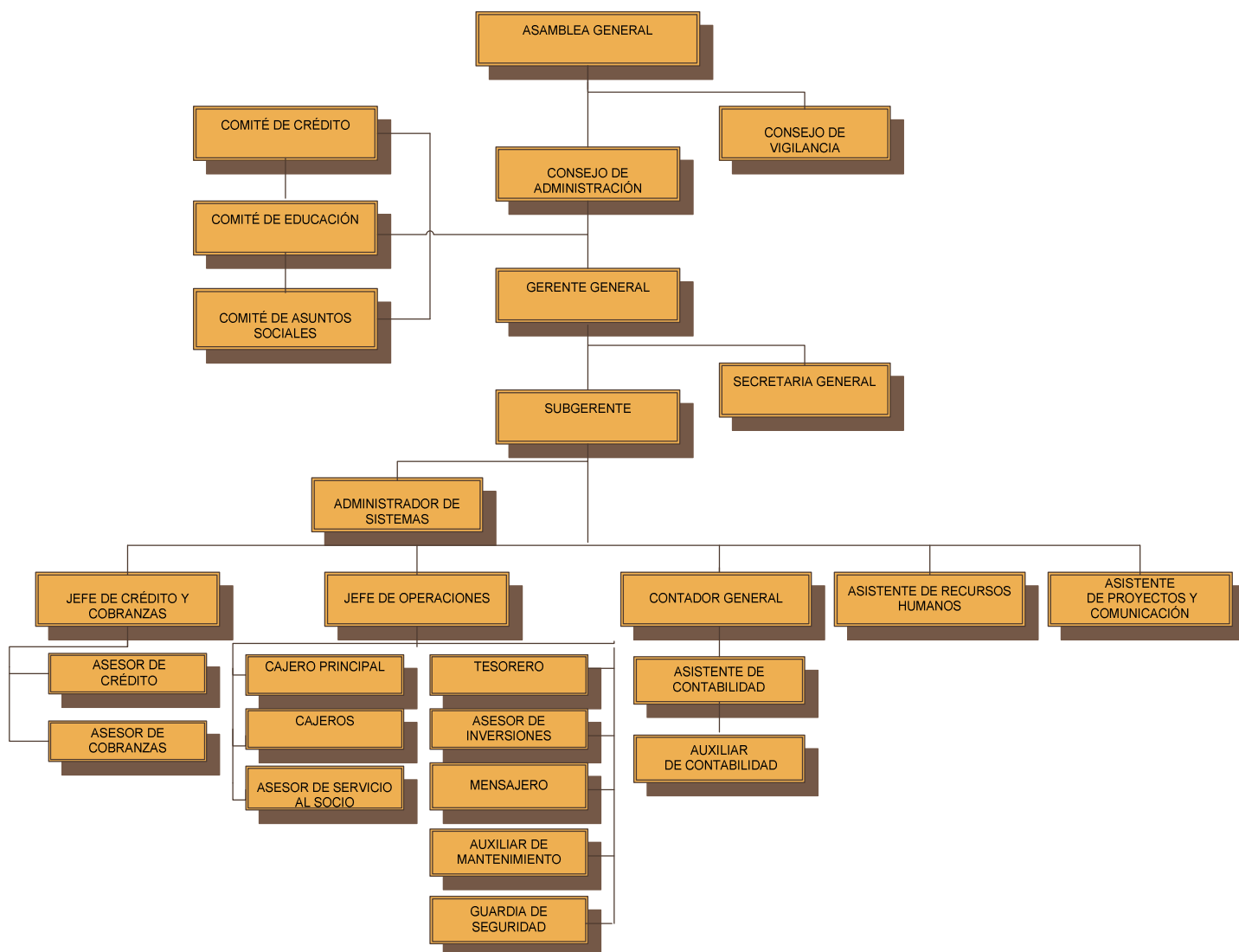
GRÁFICO 5: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

GRÁFICO 6: ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

2.1.3.1. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES UNIDADES DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

2.1.3.1.1. UNIDADES DIRECTIVAS

La Cooperativa tiene las siguientes Unidades Directivas:

a.ASAMBLEA GENERAL

Unidad Directiva que analiza, evalúa y supervisa los informes presentados por los diferentes organismos de dirección, gerencia y control, para tomar decisiones favorables o desfavorables sobre la gestión económica-financiera y administrativa de la Cooperativa.

La Asamblea General puede ser de socios o representantes. En la COAC se han realizado únicamente Asambleas de Socios. Se efectúa la convocatoria y asisten los socios que desean, en un promedio de 130 a150 asistentes.

Las Asambleas Ordinarias se realizan en cada año, la primera dentro de los treinta días subsiguientes al término del primer semestre y la segunda al cierre del ejercicio anual. De acuerdo con la información proporcionada por el Presidente del Consejo de Administración, no ha existido aún la necesidad de realizar Asambleas Extraordinarias.

b.CONSEJO DE VIGILANCIA

Unidad Directiva que precautela los intereses de los socios y de la Cooperativa, mediante acciones de control en la administración y gestión operacional de la organización, en el marco de lo que establece la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, el Estatuto y la Normatividad Interna. Es el órgano fiscalizador del Consejo de Administración, de la Gerencia y demás estamentos de la Cooperativa.

EL Consejo de Vigilancia se reúne dos veces al mes. Se designa un delegado del Consejo para que visite las Agencias, por lo menos una vez al mes. Sus principales funciones incluyen:

- Revisión mensual de los Estados Financieros de la Matriz y las ocho agencias.
- Revisión de comprobantes de ingreso y egreso con los respectivos soportes, verificando la legalidad, veracidad, procedencia de los hechos económicos ocurridos.
- Arqueos de Caja y del Fondo de Cambio.
- Revisión de Créditos concedidos y documentación requerida, debidamente aprobada por el Comité de Crédito.
- Evaluación de ofertas presentadas para la adquisición de un bien inmueble.
- Análisis de los resultados obtenidos.

c. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Unidad Directiva que dirige, supervisa y norma la gestión institucional, además coordina la implementación de políticas institucionales para su desarrollo organizacional.

Las reuniones del Consejo de Administración se realizan cada quince días. De acuerdo con la información proporcionada por el Gerente General de la institución, al momento existe estabilidad en la conformación de los Consejos, incluso se mantiene el criterio de renovación parcial de los Directivos.

Las resoluciones adoptadas por este Consejo se registran en la Actas, y del monitoreo de su cumplimiento, se encarga el Gerente General, quien posteriormente informa al Consejo.

Todos los meses, el Consejo recibe información del Gerente General, con relación a los Balances, morosidad de la cartera de socios y directivos, y para la toma de decisiones se sustenta en informes técnicos, que en la mayoría de los casos son preparados por la Subgerencia General.

d. COMITÉ DE CRÉDITO

Unidad Directiva que evalúa, aprueba o rechaza las solicitudes de crédito presentadas por los socios, de conformidad con las normas establecidas en el

Reglamento de Crédito, una vez, analizadas y calificadas por el estamento técnico.

Dicho Comité es presidido por el Gerente General de la Cooperativa, también participan el Jefe de Crédito y Cobranzas, un delegado del Consejo de Administración y un Asesor de Crédito y Cobranzas.

El Comité de Crédito aprueba operaciones de crédito por montos comprendidos entre USD \$3.001 y USD \$20.000.

A propósito de los niveles de aprobación de un crédito, a continuación se muestra la escala de montos con sus respectivos niveles:

CUADRO 19: NIVELES DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS

NIVELES DE APROBACIÓN	MONTOS
ASESORES DE CRÉDITO	HASTA USD \$800,00
JEFES DE AGENCIA	HASTA USD \$1.500,00
OPERADORES DE OFICINAS-PUNTOS	HASTA USD\$ 1.000,00
JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS	HASTA USD \$2.000,00
GERENTE GENERAL	HASTA USD \$3.000,00
COMITÉ DE CRÉDITO	HASTA USD \$18.000,00 PARA CRÉDITOS INDIVIDUALES
	HASTA USD \$20.000,00 PARA CRÉDITOS DE SOCIEDAD CONYUGAL

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

e.COMITÉS DE EDUCACIÓN Y ASUNTOS SOCIALES

Según el Artículo 44 del Estatuto, el Consejo de Administración, de considerarlo necesario y para la ejecución de actividades complementarias a sus funciones, podrá nominar las Comisiones de Educación, Bienestar Social y otras comisiones específicas.

Las comisiones estarán integradas por tres miembros, quienes durarán en funciones un año, pudiendo ser reelegidos, por un periodo igual.

El Comité de Educación se encarga de organizar eventos de capacitación microempresarial para los socios, sobre técnicas productivas, agrícolas,

pecuarias, artesanal, desarrollo humano, etc. Es decir, se enfoca en la capacitación interna para empleados y directivos; y, externa para los socios.

Por otra parte, el Comité de Asuntos Sociales apoya en el desarrollo de fiestas y eventos sociales que se realizan en la ciudad de Sangolquí y en las parroquias, en las cuales tiene sus oficinas.

La gestión realizada por ambos Comités ha dado buenos resultados, los socios identifican a la Cooperativa como una institución vinculada con el pueblo. En algunas ocasiones se reúnen dos veces al mes, cuentan con el apoyo del área de Proyectos y Comunicación, para la elaboración de estudios e informes que son presentados al Consejo de Administración.

f. GERENCIA GENERAL

Unidad Directiva que planifica, organiza, dirige, supervisa y controla que todas las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa se realicen eficientemente, buscando un uso adecuado de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; además, representa legal, judicial y extrajudicialmente a la institución; y, cumple con las políticas, las leyes, reglamentos y estatutos de la Cooperativa.

La Gerencia General delega algunas responsabilidades a la Subgerencia General, especialmente en lo relacionado con la administración de las operaciones de captación y colocación, administración de las agencias, preparación de informes y estudios técnicos para ser presentados al Consejo de Administración. La Gerencia más se enfoca en fomentar las relaciones con la comunidad, atender y solucionar pedidos que realizan los socios; y, visitar las parroquias en las cuales funcionan las Agencias.

2.1.3.1.2. UNIDADES DE APOYO

De acuerdo con el organigrama estructural de la Cooperativa, en la Casa Matriz, funcionan la Gerencia General, Subgerencia General, Departamento de Crédito y Cobranzas, Departamento de Operaciones, Departamento de Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas, Proyectos y Comunicación.

A continuación se presenta una breve descripción de las funciones de cada uno de los departamentos en mención:

a.SUBGERENCIA GENERAL

Planifica, organiza, dirige, supervisa y controla que todas las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa se realicen eficientemente, buscando un uso adecuado de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Cumple y hace cumplir las políticas, leyes, reglamentos y estatutos de la Cooperativa.

Cabe señalar que, el Gerente General y el Subgerente se encuentran asistidos por una Secretaria General.

b.ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS

Unidad que planifica, organiza, dirige, controla, implementa, evalúa y mejora los sistemas computacionales de la Cooperativa.

Administra los recursos tecnológicos y apoya a los usuarios del sistema transaccional, base de datos y demás herramientas de soporte. Es decir, el Administrador de Sistemas, es quien maneja el hardware y software de la institución (matriz y agencias).

c.DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Unidad que planifica, organiza y controla el otorgamiento y recuperación del crédito, en base a una evaluación eficiente, en concordancia a las normas, procedimientos y políticas establecidas por la institución y los Organismos de Control, buscando rentabilidad, calidad financiera, calidad de servicio, manteniendo una cartera sana.

Su función principal es el manejo de todas las operaciones activas (colocaciones) de la institución.

Este departamento está conformado por el Jefe de Crédito y Cobranzas, así como por Asesores de Crédito y Asesores de Cobranzas.

Los diagramas de flujo de los procesos de Crédito y Cobranzas se presentan en el Anexo 2.

d.DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

Unidad que planifica, organiza y controla los valores de caja en efectivo (bóveda) y fiduciarias a su cargo, bajo el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias de la Cooperativa; además, es responsable de la administración de la liquidez de la institución, del servicio al cliente e inversiones y de las actividades de servicios generales y mantenimiento.

Su función principal es el manejo de todas las operaciones pasivas (captaciones) de la institución.

El departamento está conformado por un Jefe de Operaciones, quien tiene a su cargo, un Cajero Principal, Cajeros, Asesores de Servicio al Socio, Asesor de Inversiones, Tesorero, Mensajero, Auxiliar de Mantenimiento y Guardia de Seguridad.

El diagrama de flujo del proceso de Apertura de Cuentas, se muestra en el Anexo 3.

e.DEPARTAMENTO FINANCIERO

Unidad que planifica, ejecuta y controla las actividades contables de la Cooperativa, bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos en la misma, con el fin de garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas de la organización, así como da cumplimiento con las disposiciones emitidas por los Organismos de Control.

Este departamento está conformado por el Contador General, quien es el responsable del mismo, así como, por un Asistente de Contabilidad y un Auxiliar de Contabilidad.

f. DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y COMUNICACIÓN

Unidad que planifica, diseña productos financieros y realiza proyectos de Marketing, para promocionar y comercializar los servicios financieros de la Cooperativa, utiliza los medios de comunicación; además, hace cumplir con políticas, leyes, reglamentos y estatutos de la institución.

La unidad también es la responsable del manejo del sistema de comunicación interna de la organización.

El departamento cuenta con un Asistente de Proyectos y Comunicación, quien reporta directamente al Subgerente.

g. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Unidad que planifica, dirige y aplica la técnica de administración de Recursos Humanos en la Cooperativa, además desarrolla programas de selección, inducción, capacitación de personal, evaluación del desempeño, políticas de salarios, lleva nómina y desarrollo organizacional.

El departamento cuenta con un Asistente de Recursos Humanos, quien reporta directamente al Subgerente.

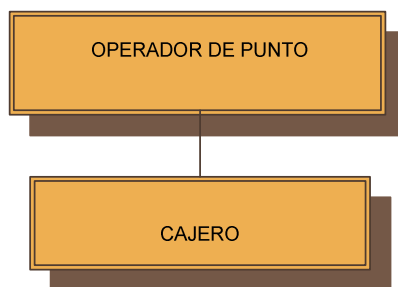
2.1.3.1.3. ESTRUCTURA DE LOS PUNTOS – OFICINAS - AGENCIAS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

La estructura de las oficinas de la Cooperativa se ha clasificado en función del tamaño de las mismas, dividiéndolas en tres grupos, de la siguiente manera:

PUNTOS

Son oficinas que manejan montos menores a USD \$450.000,00 de Activos. El punto está conformado por dos personas: un Operador de Punto, responsable de parte Contable y de Crédito; y, un Recibidor-Pagador (Cajero), responsable de Cajas y de Atención al Socio.

GRÁFICO 7: ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE UN PUNTO DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

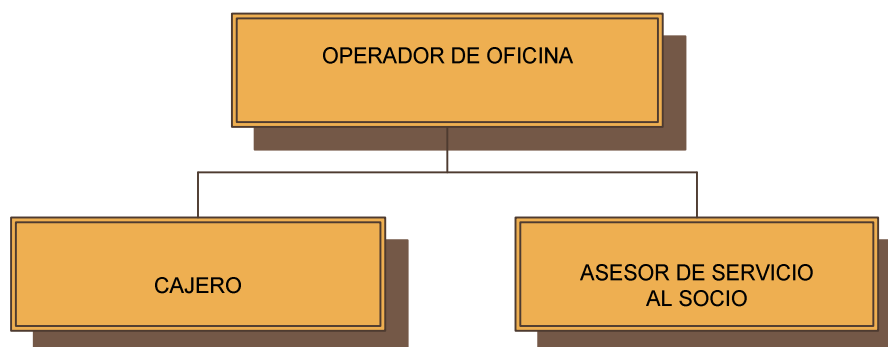


Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

OFICINAS

Son agencias que manejan montos entre USD \$451.000,00 y USD \$800.000,00 de Activos. Una oficina está conformada por tres personas: un Operador de Oficina, responsable de la parte Contable y de Control; un Asesor de Servicio al Socio, responsable de Crédito y de Atención al Cliente; y, un Recibidor-Pagador (Cajero), responsable de Cajas.

GRÁFICO 8: ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE UNA OFICINA DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

AGENCIAS

Son oficinas que manejan montos superiores a USD \$800.000,00 de Activos. Una agencia está conformada por cuatro personas: un Jefe de Agencia, responsable de la planificación, organización, dirección y control de la oficina; un Asesor de Crédito; un Asesor de Servicio al Socio e Inversiones; y, un Recibidor-Pagador (Cajero).

GRÁFICO 9: ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE UNA AGENCIA DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Es importante destacar, que las agencias deben tener obligatoriamente un Guardia de Seguridad; sin embargo, si la situación de las otras oficinas lo amerita, también se deberán contratar los servicios de seguridad externa.

Por otra parte, todo el personal de los Puntos, Oficinas y Agencias deberán reportar a las respectivas Jefaturas de los departamentos de la Matriz; sin embargo, se debe considerar que estas dependencias (Puntos, Oficinas y Agencias) son responsabilidad directa de la Subgerencia.

2.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

La Cooperativa Luz del Valle Ltda. ofrece diversidad de productos/ servicios financieros, los cuales se describen a continuación:

2.2.1. PRODUCTOS

AHORROS A LA VISTA

Cuenta Institucional

Es una cuenta de ahorro especial sólo para instituciones públicas y privadas; y para su apertura se necesita un depósito inicial de USD \$25,00; la copia de la cédula de identidad del representante legal y la copia del RUC del establecimiento.

Esta cuenta tiene un mayor interés en ahorros que las demás, ya que por ser una institución, genera mayores ingresos para la Cooperativa.

Certificados de Aportación

El certificado de aportación es una especie valorada que se le puede considerar como una acción y que la misma genera un interés del 6% anual. Su valor mínimo es de USD \$50,00. Este certificado considera al socio como parte integral de la Cooperativa, con sus respectivos derechos y obligaciones.

Cuenta Infantil Mis Ahorritos

Es una cuenta de ahorro que va dirigida a los niños, entre las edades de 1 a 17 años; para su apertura se necesita un depósito inicial de USD \$5,00; la partida de nacimiento o la cédula de identidad; y, la copia de la cédula de ciudadanía de su representante.

Esta cuenta de ahorros tiene la particularidad de fomentar el ahorro infantil a través de diferentes promociones y programas especiales, que motiven su participación en la Cooperativa. Además, constituye un ahorro programado, cuyos

valores podrán ser retirados por el menor, únicamente, en los meses de septiembre y diciembre.

Cuenta Luz

Es una cuenta de ahorro normal que el socio apertura con USD \$25,00; copia de la cédula de ciudadanía, papeleta de votación y el RUC en caso de ser una institución con una razón social establecida. Adicionalmente, si el socio desea establecer un beneficiario de su cuenta, deberá presentar la cédula de identidad de éste.

Al momento de que el socio apertura la cuenta, directamente asume las responsabilidades declaradas en el reglamento, así como los beneficios que le brinda la Cooperativa.

AHORROS A PLAZO FIJO

Son depósitos que pueden constituir todos los socios que desean realizar inversiones en la Cooperativa. El monto mínimo es de USD \$200,00; su plazo mínimo es de 30 días.

Este tipo de ahorros sirven como garantía para créditos, en un 90% del valor de la póliza, sin garantes.

CRÉDITOS

CUADRO 20: CRÉDITOS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

TIPO DE CRÉDITO	MONTOS	GARANTÍAS	PLAZO	DEPÓSITOS EN GARANTÍA	DESTINOS	CONDICIONES ESPECIALES
Prendario	Hasta un máximo de USD \$12.000,00	Hipoteca del bien por el 140% del valor del crédito	Hasta 48 meses (a convenir)	Primer crédito 20% (5x1) y Segundo crédito 16,7% (6x1)	Consumo, Microempresa	Duración del trámite: 45 días
Oportuno	Hasta un máximo de USD \$1.000,00	Un garante a satisfacción de la cooperativa	Hasta 18 meses (a convenir)	Primer crédito 25% (4x1) y Segundo crédito 16% (6x1)	Consumo, Microempresa	Duración del trámite: 1 a 3 días, dependiendo de la condición del socio y garante
Crediluz	Hasta un máximo de USD \$2.000,00	Garantía Personal	Hasta 18 meses (a convenir)	Primer crédito 25% (4x1) y Segundo crédito 20% (5x1)	Consumo, Microempresa	El socio debe tener una actividad microempresaria verificable por un año, y la fuente de repago deberá ser los ingresos de esa actividad
Microluz	Hasta un máximo de USD \$10.000,00	Un garante solidario hasta USD \$3.000,00; de USD \$3.001,00 A USD \$6.000,00, dos garantes; más de USD \$6.000,00, garantía real	Hasta 60 meses (a convenir)	Entre el 16,7% (6x1) y 10% del monto solicitado	Microempresa	El socio debe tener una actividad microempresaria verificable por más de seis meses, y la fuente de repago deberá ser los ingresos de esa actividad
Estudiantil	Hasta un máximo de USD \$800,00	Un garante a satisfacción de la cooperativa	Hasta 12 meses (a convenir)	16,7% (6x1) del valor del crédito	Consumo	Duración del trámite: 1 a 3 días, dependiendo de la condición del socio y garante
Especial	Hasta un máximo de USD \$10.000,00	Un garante a satisfacción de la cooperativa	Hasta 6 meses (a convenir)	Entre el 16,7% (6x1) y 10% del monto solicitado	Microempresa	Duración del trámite: 1 a 3 días, dependiendo de la condición del socio y garante
Automático	Hasta el 90% del valor pignorado	Depósitos pignorados, 110% del valor del crédito	Hasta 12 meses (a convenir)	110% del Crédito Pignorado	Consumo	Duración del trámite: Inmediato
Hipotecario	Hasta un máximo de USD \$16.000,00	Hipoteca del bien por el 140% del valor del crédito	Hasta 60 meses (a convenir)	Primer crédito 16,7% (6x1) y Segundo crédito 12,5% (8x1) del valor del crédito	Consumo, Microempresa	Duración del trámite: 45 días
Quirografario	Hasta un máximo de USD \$6.000,00	Uno o dos garantes dependiendo del caso	Hasta 36 meses (a convenir)	Primer crédito 25% (4x1); Segundo crédito 16,7% (6x1)	Consumo, Microempresa	Duración del trámite: 15 días, dependiendo de la condición del socio y garante

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Dependiendo del tipo de crédito, la Cooperativa ha establecido las características de sus socios meta, así:

Crédito Prendario

Dirigido para socios que requieren financiar alguna necesidad planificada, que poseen ingreso estable mayor a 12 meses. O si se trata de personas que poseen

negocios, tener una experiencia no menor a un año en el mismo, y que ofrecen como garantía del crédito, la prenda de un bien.

Crédito Oportuno

Dirigido para socios que requieren financiar alguna necesidad urgente, que poseen algún ingreso estable. O si se trata de personas que poseen negocios, tener una experiencia no menor a 3 meses en el mismo.

CrediLuz

Dirigido para socios que tienen una permanencia mayor a los 90 días en la Cooperativa, que requieren financiar alguna necesidad urgente y que poseen algún ingreso estable. O si se trata de personas que poseen negocios, tener una experiencia no menor a un año en el mismo.

MicroLuz

Dirigido para socios que requieren financiar capital de trabajo, compra de activos o construcción, remodelación o ampliación de vivienda productiva, en su microempresa o negocio, con más de 6 meses de experiencia en el mismo y que presente excelente capacidad de pago y buenas garantías.

Crédito Estudiantil

Dirigido exclusivamente para los menores que poseen cuenta infantil mis ahorritos, firmará como deudor de la obligación el representante del menor.

Crédito Especial

Dirigido para socios que requieren financiar alguna necesidad urgente y de corto plazo de su negocio, en el cual deberán tener experiencia mínima de un año.

Crédito Automático

Dirigido para socios que tienen depósitos en la Cooperativa, sean éstos a la vista, a plazo o certificados de aportación, y no deseen disponerlos, sino obtener un crédito sobre los mismos.

Crédito Hipotecario

Dirigido para socios que requieren financiar alguna necesidad planificada, que poseen ingreso estable mayor a 12 meses. O si se trata de personas que poseen negocios, tener una experiencia no menor a un año en el mismo, y que ofrecen como garantía del crédito, la hipoteca de un bien.

Crédito Quirografario

Dirigido para socios que requieren financiar alguna necesidad planificada, que poseen ingreso estable mayor a 12 meses. O si se trata de personas que poseen negocios, tener una experiencia no menor a un año en el mismo.

Tarjeta de Compras Soluzion

Los socios que disponen de esta tarjeta tienen un cupo limitado y pueden realizar compras en la gran cadena de locales afiliados en todo el Valle de los Chillos, a precios de contado. Entre los establecimientos afiliados se encuentran restaurantes, farmacias, centros comerciales, almacenes de calzado, bodegas de víveres, telefonía celular, boutiques, productos veterinarios, servicios médicos y bazares.

2.2.2. SERVICIOS

SERVICIOS ADICIONALES

Remesas

Es un servicio de recibo y envío de dinero (giros nacionales e internacionales), que realizan los socios/clientes, a través de Money Gram. Su cobro se lo realiza en varias oficinas en 10 minutos. La Cooperativa no cobra valores adicionales por este servicio. Los envíos se lo realizan sólo desde la Casa Matriz.

Transferencias Bancarias

El objetivo principal de este servicio es ahorrar tiempo y riesgo a los socios. Las transferencias se realizan previo requerimiento personal o vía telefónica del socio, no tienen costo, y se las ejecuta únicamente en la Casa Matriz, a través de los Bancos Pichincha y MM Jaramillo Arteaga. El tiempo máximo de ejecución es de 30 minutos.

Efectivización de Cheques

El objetivo principal de este servicio es ayudar al socio a convertir en efectivo un cheque, que no pueda ser cobrado por ventanilla en un banco. Este servicio es aplicable únicamente a socios. El retiro debe ser autorizado por el Jefe de Operaciones en Matriz y los Jefes u Operadores de Oficinas.

El cheque puede efectivizarse hasta un máximo del 75% de su valor.

Los cheques de la Cooperativa serán considerados como efectivo, en cualquiera de las oficinas.

Estado de Cuentas de Ahorros

Es un detalle de todos los movimientos de la cuenta y es solicitado por el cliente, especialmente, por pérdida de la libreta de ahorros. El costo del estado de cuenta es de USD \$0,50.

Certificados de Cuenta

Es un documento que detalla el historial de la cuenta del cliente, con relación a fechas de apertura, cifras, estado de la cuenta, etc.

Este certificado se elabora por solicitud del cliente, mediante una carta dirigida al Jefe de Operaciones de la Cooperativa, y su costo es de USD \$0,50.

Cheques para Terceros

Son cheques de la Cooperativa que se giran a nombre de los beneficiarios especificados por el cliente y se elaboran por solicitud de éste. Los cheques para terceros no tienen costo.

Transferencia entre Cuentas

Son transferencias de dinero que se realizan entre cuentas de la Cooperativa, por petición del cliente, sin ningún costo.

Depósitos Directos al Banco

El objetivo principal de este servicio es dar mayor facilidad a los clientes, con relación a la ejecución inmediata de sus transacciones, especialmente para

aquéllos, que se encuentran fuera de la ciudad o no residen cerca de las oficinas de la Cooperativa. Se los utiliza, principalmente, para el pago de cuotas de los créditos.

La Cooperativa proporciona al socio un número de cuenta corriente de un Banco específico, para que el socio efectúe el depósito correspondiente e inmediatamente comunique a la institución de la transacción, de tal forma de proceder con la verificación del depósito y el registro correspondiente en el sistema. Esta modalidad también aplica a depósitos por concepto de inversiones.

CONVENIOS EMPRESARIALES

Cobro de Matrículas de Instituciones Educativas

Este servicio es para instituciones educativas, que necesitan recaudar cobros periódicos, principalmente, por pensiones, matrículas de los estudiantes, o de ser el caso, cuotas que establecen los Comités Centrales de Padres de Familia. Para llevar a cabo este servicio se deberán firmar convenios, en donde la institución apertura una cuenta de ahorros para receptor los depósitos correspondientes. De esta forma, se utilizan papeletas especiales, denominadas papeletas de depósito institucional.

A través de este convenio, la Cooperativa otorga medallas y obsequios para los estudiantes abanderados cada año; así como, un regalo, dependiendo del flujo de caja que la institución educativa maneje.

Este servicio no tiene costo.

Pago de Nóminas - Rol de Pagos

Este servicio está dirigido a micro y medianas empresas, que mantienen sus cuentas en la Cooperativa y desean efectuar, a través de ellas, transferencias directas a las cuentas de sus empleados, por concepto de pago de rol.

Este servicio no tiene costo; y, además, se pueden anexar líneas de crédito para los empleados de dichas empresas.

PROGRAMAS SOCIALES

Fondo de Asistencia Social

Es una ayuda económica que la Cooperativa otorga al socio por accidente, intervención quirúrgica, robo y/o asalto.

Serán acreedores, aquellos socios que tengan por lo menos 180 días de aperturada la cuenta y que se encuentren al día en sus obligaciones. Este fondo será entregado por una sola vez, en un periodo anual.

Su valor será máximo de USD \$150,00. El tiempo máximo de reclamo es de 30 días, contados a partir del accidente o siniestro.

El fondo será autorizado únicamente por la Gerencia General, previa la presentación de documentos.

Fondo Mortuario

Es una asistencia económica que se le concede al socio por el fallecimiento de su cónyuge o hijos; o en su defecto, se concede a los herederos o beneficiarios designados por el socio, en caso de fallecimiento de éste.

.

El Fondo Mortuario beneficiará al socio o familiares del socio que sea activo, que tenga por lo menos 12 meses de antigüedad en la Cooperativa y no se encuentre en mora mayor a dos meses, como deudor o garante, a la fecha del siniestro.

El monto máximo es de USD \$300,00. La ayuda será entregada por una sola vez, durante el ejercicio económico, por cada caso.

El reclamo de este fondo deberá ser presentado dentro de los 10 días posteriores al fallecimiento del causante, y la documentación de sustento, dentro de los 30 días posteriores a la presentación del reclamo.

Fondo de Crédito

Es una ayuda económica que cubre parcialmente el valor del crédito en caso de fallecimiento del socio.

Fondo de Apoyo a la Comunidad

El aporte al fondo lo realizan todos los socios, al momento de la apertura y en cada operación de crédito, apelando a los principios del Cooperativismo.

Será direccionado a grupos de socios que tengan una necesidad en su sector de residencia y en proporción con la relación de éstos con la Cooperativa, a través de sus cuentas.

Deberá presentarse una carta dirigida a Gerencia General, con mínimo 10 firmas de respaldo, para su respectiva autorización.

Capacitación a los Socios

La Cooperativa da cumplimiento al valor cooperativo, impartiendo educación continua a sus socios y beneficiarios, a través de:

Cursos de Capacitación, Fomento al Ahorro Infantil, Semillero de Delegados, Educación Continua a Directivos, Empleados y Socios.

Recreación y Cultura

La Cooperativa realiza una programación especial, durante todo el año, dirigida al socio y su familia, que incluye: Campamentos Vacacionales, Eventos Especiales, Jóvenes Emprendedores y Pasantías.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DE MERCADO

3.1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se muestra el proceso de investigación utilizado para la identificación y resolución del problema en estudio. Para lo cual, se ha realizado la definición del problema, la determinación de la población y del tamaño de muestra, el diseño de la recolección de datos (formulario), y el análisis e interpretación de datos.

3.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.2.1. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL O ADMINISTRATIVA

¿Qué deberá hacerse para evaluar y mejorar la relación con los socios de la Cooperativa, en términos de su satisfacción y fidelización?

3.2.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- ¿Cuáles son las características del segmento objetivo de la Cooperativa?
- ¿Cuáles son los factores de elección que impulsan a los socios actuales de la Cooperativa, a formar parte de la institución?
- ¿Cuál es el nivel de lealtad de los socios de la Cooperativa?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los socios de la Cooperativa con respecto a sus productos y servicios?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los socios de la Cooperativa con respecto al personal de la institución?

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. CLASIFICACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la presente investigación, se ha seleccionado el estudio descriptivo, porque permite identificar las características del mercado de la COAC

Luz del Valle Ltda.; medir la percepción, satisfacción y lealtad de sus socios; así como, mostrar el comportamiento de distintos factores en su entorno; y a la vez, es de carácter cuantitativo, porque permite cuantificar los datos e inferir a la población, utiliza una muestra representativa, el análisis de datos es estadístico y recomienda una acción al final del estudio.²⁹

3.3.2. DISEÑO DE LA MUESTRA

3.3.2.1. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META

La población meta es el conjunto de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador, y acerca del cual se harán inferencias.³⁰

La población meta de este estudio está compuesta por los socios activos e inactivos de la COAC Luz del Valle Ltda.

En el cuadro No. 21 se muestra la cartera de socios (activos e inactivos) total y clasificada por el número de agencias de la institución, al mes de septiembre del 2008:

**CUADRO 21: CARTERA DE CLIENTES DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.
(Septiembre, 2008)**

SOCIOS	MATRIZ	FAJARDO	AMAGUAÑA	PINTAG	ARMENIA	TOLONTAG	ALANGASÍ	COTOGCHOA	CONOCOTO	TOTAL
Activos	3.948	1.814	2.282	1.904	787	477	1.096	555	559	13.422
Inactivos	2.988	834	929	573	412	265	261	111	134	6.507
Total	6.936	2.648	3.211	2.477	1.199	742	1.357	666	693	19.929

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

La población debe ser definida en términos de un elemento, objeto sobre el cual se desea información; la unidad de muestra, aquélla que contiene al elemento y que está disponible para su selección en alguna etapa del muestreo; la extensión, que se refiere a los límites geográficos; y, el tiempo.

En este caso se han definido estos términos así:

Elementos. Socios activos e inactivos de la Cooperativa.

Unidades de Muestra. Matriz y agencias de la Cooperativa.

²⁹ MALOTRA, Naresh K., *Investigación de Mercados*, México, Prentice Hall, 2008, p. 144

³⁰ Op.cit, MALOTRA, p. 336

Extensión. Sectores del Valle de los Chillos, en donde se encuentran ubicadas la casa matriz (Sangolquí) y agencias de la Cooperativa (Fajardo, Amaguaña, Pintag, Armenia, Tolontag, Alangasí, Cotogchoa y Conocoto).

Tiempo. Diciembre 2008 – Marzo 2009

3.3.2.2. MARCO DE LA MUESTRA

Es una representación de los elementos de la población meta. Para este caso específico, para la identificación de la población, se han considerado las bases de datos de los socios activos e inactivos que tiene la institución.

3.3.2.3. TÉCNICA DE MUESTREO

Para el cálculo del tamaño de la muestra, en la presente investigación se ha utilizado el muestreo estratificado, que usa un proceso de dos pasos para dividir a la población en subpoblaciones o estratos.³¹

Este método comprende todas las subpoblaciones importantes y sobretodo proporciona un mayor nivel de precisión, sin aumentar el costo.

En este caso, se ha tomado como variable de estratificación el tipo de cliente, es decir, el número de socios activos e inactivos (al mes de septiembre del 2008) que tiene la Cooperativa.

La notación utilizada en este tipo de muestreo es la siguiente:

N = Número de unidades muestrales en la población. Para este caso específico son los 19.929 socios de la Cooperativa.

N_i = Número de unidades muestrales en cada estrato. Es decir, los 13.422 socios activos y 6.507 socios inactivos.

W_i = Peso de cada estrato. 0,67 para socios activos (W1) y 0,33 para socios inactivos (W2).

Nivel de Confianza = 95%

B = Límite del Error de Estimación. 0,058.

³¹ Op.cit, MALOTRA, p. 348

Para efectos de simulación del muestreo estratificado, el error y el nivel de confianza considerados para el cálculo del tamaño de la muestra es de 0,058 y 95% respectivamente; niveles utilizados por la Empresa Capital Management Solution y la firma Praxi, para la medición del Índice Nacional de Satisfacción al Cliente, de los sectores de servicio más representativos del Ecuador.³²

Para determinar la proporción en la fórmula de muestreo, se aplicó una prueba piloto a 5 socios activos y a 5 socios inactivos, basada fundamentalmente en las preguntas No. 16 (para socios activos) y No. 13 (para socios inactivos) del cuestionario elaborado, y que se refieren, de manera general, al grado de satisfacción de éstos con la institución. Se puede obtener, entonces, el porcentaje de satisfacción neta proveniente de los resultados de excelencia (escalas 4 y 5, satisfecho y muy satisfecho, respectivamente) menos deficiencia (escalas 1 y 2, muy insatisfecho e insatisfecho, respectivamente).

Es decir, de la prueba piloto aplicada, se obtuvo lo siguiente:

CUADRO 22: CÁLCULO DE LA PROPORCIÓN PARA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

TIPO DE SOCIOS	NÚMERO DE SOCIOS	ESCALA DE RESPUESTA
ACTIVOS	5	4
TOTAL ACTIVOS	5	
INACTIVOS	2	4
	2	5
	1	2
TOTAL INACTIVOS	5	

	ESCALA DE RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS
EXCELENCIA	4 Y 5	9
Es decir:	9/10 encuestas = 0,90	
p = Excelencia	0,90	
q= Deficiencia	0,10	

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

³² CAPITAL MANAGEMENT SOLUTIONS, Índice Nacional de Satisfacción al Cliente, Quito, Enero 2008

De los 10 socios (activos + inactivos), los 5 socios activos respondieron estar satisfechos en un nivel 4; por otra parte, de los socios inactivos, 2 están satisfechos en un nivel 4, 2 en un nivel 5, y 1 está insatisfecho en un nivel 2.

Por lo tanto, la sumatoria del número de socios (activos e inactivos) que respondieron en las escalas 4 y 5, es 9, valor que al dividirlo para el total de socios (10) arrojó la proporción del 90% de excelencia.

Establecido el número de encuestados en cada estrato (activos e inactivos), los socios fueron seleccionados, utilizando la función del programa Excel 2007 “Aleatorio. Entre”, de la base total de clientes.

3.3.2.4. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Por lo tanto, para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula³³:

$$n = \frac{\sum_{i=1}^L Ni^3 / wi (Ni - 1)}{\frac{B^2 N^2}{Z_{\alpha/2}^2 p i q i} + \sum_{i=1}^L Ni^2 / (Ni - 1)}$$

Ecuación 1: Tamaño de la muestra aproximado para estimar p

Al aplicar la fórmula, el tamaño obtenido fue:

CUADRO 23: TAMAÑO DE LA MUESTRA

TIPO DE CLIENTES	NÚMERO DE CLIENTES	n
ACTIVOS	13.422	69
INACTIVOS	6.507	33
TOTAL	19.929	102

Fuente: Op.cit, STEVENSON, p. 246.
Elaboración: Katerine Armijos

A manera de ilustración, el cálculo del tamaño de la muestra se presenta en el Anexo 5.

³³ STEVENSON, William., Estadística para Administración y Economía, México, Harper & Row Latinoamericana, 2000, p. 246

3.3.3. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS: EL CUESTIONARIO

Para efectuar la recolección de datos, en el presente estudio se ha determinado la utilización del método de la entrevista, a través del cuestionario, definido como un conjunto formalizado de preguntas para obtener información de los encuestados.³⁴

Para el desarrollo de este método se formuló un nuevo cuestionario, aplicado tanto a los clientes activos e inactivos, a través de un cuestionario telefónico. (Ver Anexo No. 4).

El cuestionario de los socios activos se encuentra dividido en dos secciones, la primera contiene la información general del socio, con el objeto de establecer las características del segmento objetivo de la Cooperativa. La segunda sección relaciona información específica, con respecto a los niveles de factores de elección que han impulsado a los socios a formar parte de la misma; así como, a la determinación de los niveles de percepción, satisfacción y fidelización de éstos hacia la entidad.

Este cuestionario contiene 16 preguntas y las escalas de medición utilizadas son: Preguntas No. 7, 8 y 14 con escala de clasificación por ítem; la Pregunta No. 9 con escala por intervalo; las Preguntas No. 10, 11, 12, 13, 15 y 16 con escala de Likert, con calificaciones del 1 al 5.

De forma similar, el cuestionario de los socios inactivos tiene dos secciones, la primera con información general del socio; y, la segunda, contiene información específica, relacionada con los motivos que llevaron a los socios a elegir a la Cooperativa, los motivos que han ocasionado la suspensión de la utilización de sus productos / servicios financieros; y, los respectivos niveles de percepción, satisfacción y fidelización.

El cuestionario está conformado por 13 preguntas, cuyas escalas de medición incluyen: Preguntas No. 7, 8 y 11 con escala de clasificación por ítem; la Pregunta 9 con escala de Likert, calificación 1 al 3; y, las Preguntas No 10, 12 y 13 con escala de Likert, con calificaciones del 1 al 5.

³⁴ Op.cit, MALOTRA, p. 299

3.3.3.1. PRUEBA PILOTO

Para evaluar la eficacia del cuestionario y por tanto, identificar y eliminar sus problemas potenciales, a través de su reformulación, se procedió a probar el mismo en una pequeña muestra de 10 socios (5 activos y 5 inactivos) de la COAC Luz del Valle Ltda. Para lo cual, se realizaron llamadas telefónicas a cada uno de los socios, y al finalizar la formulación de preguntas, se solicitaron sugerencias con respecto a su aplicación. Además, esta prueba permitió evaluar el grado de predisposición de los socios para la ejecución de esta actividad.

Sobre la base de los resultados obtenidos de la prueba aplicada y de las sugerencias de los socios, se llevaron a cabo los siguientes cambios:

Con respecto al cuestionario de los socios activos: en la pregunta No. 7, se incluyeron las opciones: estudiante, ama de casa y otro.

En la pregunta No. 8 se simplificaron algunas opciones, mencionando entre las más importantes a las siguientes: calidad del servicio, confiabilidad, variedad de productos /servicios financieros, costos de productos / servicios financieros y otro.

En la pregunta No. 11 se unificaron algunas opciones de similar significado, sustituyéndolas a: el personal es cortés, el personal satisface mi necesidad en forma anticipada, mis necesidades son atendidas rápidamente, el personal se comporta de manera profesional, el personal conoce los productos / servicios de la Cooperativa, el personal da una imagen de honestidad y confianza, y el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo.

En la pregunta No. 14 se incluyó la opción “Ninguna”, para el caso de que los socios no trabajen con otra institución.

Con respecto al cuestionario de los socios inactivos: en la pregunta No. 7 se incluyeron las opciones: estudiante, ama de casa y otro.

En la pregunta No. 8 se simplificaron algunas opciones, mencionando entre las más importantes a las siguientes: calidad del servicio, confiabilidad, variedad de productos /servicios financieros, costos de productos / servicios financieros y otros.

En la pregunta No. 10 se unificaron algunas opciones de similar significado, sustituyéndolas a: el personal fue cortés, el personal satisfizo mi necesidad en forma anticipada, mis necesidades fueron atendidas rápidamente, el personal se comportó de manera profesional, el personal conocía de los productos / servicios de la Cooperativa, el personal dio una imagen de honestidad y confianza, y el personal contó con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo. En la pregunta No. 11 se incluyó la opción “Ninguna”, para el caso de que los socios no trabajen con otra institución.

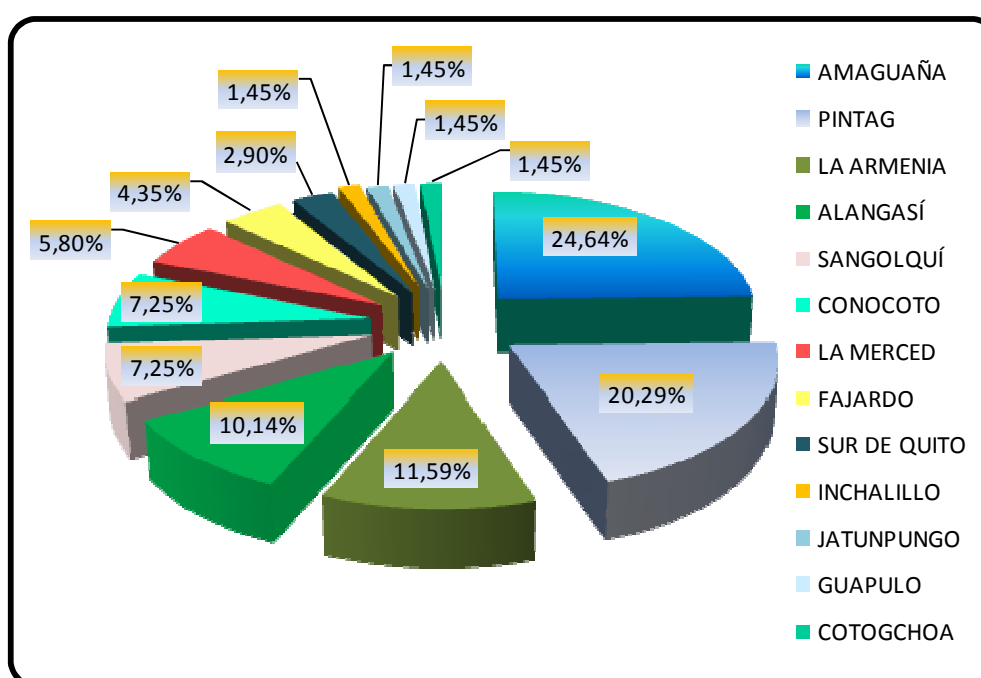
3.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE SOCIOS ACTIVOS

De acuerdo con el tamaño de la muestra de socios activos (69), a quienes se aplicó el cuestionario, en forma aleatoria, se pudo determinar que **la presente investigación se realizó a clientes ubicados en el sector del Valle de los Chillos**, conformado tanto por las parroquias urbanas y rurales de los Cantones Rumiñahui y Quito.

De esta manera, se obtuvieron los siguientes resultados:

GRÁFICO 10: SECTORES - DOMICILIO DE LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA - SOCIOS ACTIVOS

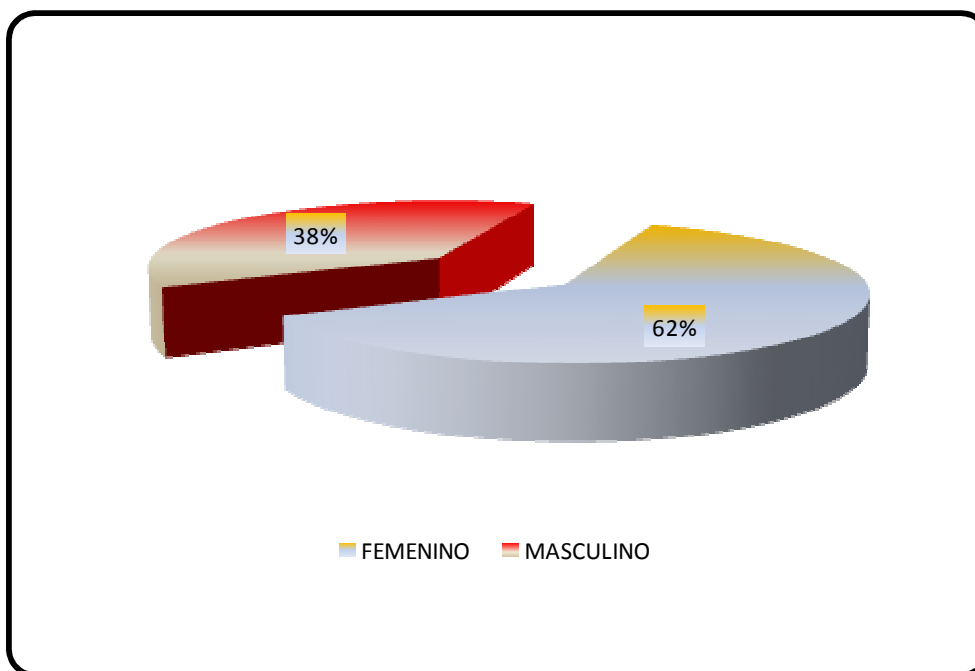


Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

Como se puede observar en el gráfico No. 10, el 24,64% de los encuestados se encuentran domiciliados en el sector de Amaguaña; el 20,29% en Pintag; el 11,59% en La Armenia, un 10,14% en Alangasí; en Sangolquí y Conocoto, un 7,25%, por cada sector; en la Merced, un 5,80%; en Fajardo, un 4,35%; un 2,90% en el Sur de Quito; y, en Inchalillo, Jatunpungo, Guapulo y Cotogchoa se encuentran concentrados el 1,45%, por cada uno.

Con respecto al **género**, el 62% de los encuestados son mujeres; mientras que 38% restante son hombres.

GRÁFICO 11: GÉNERO

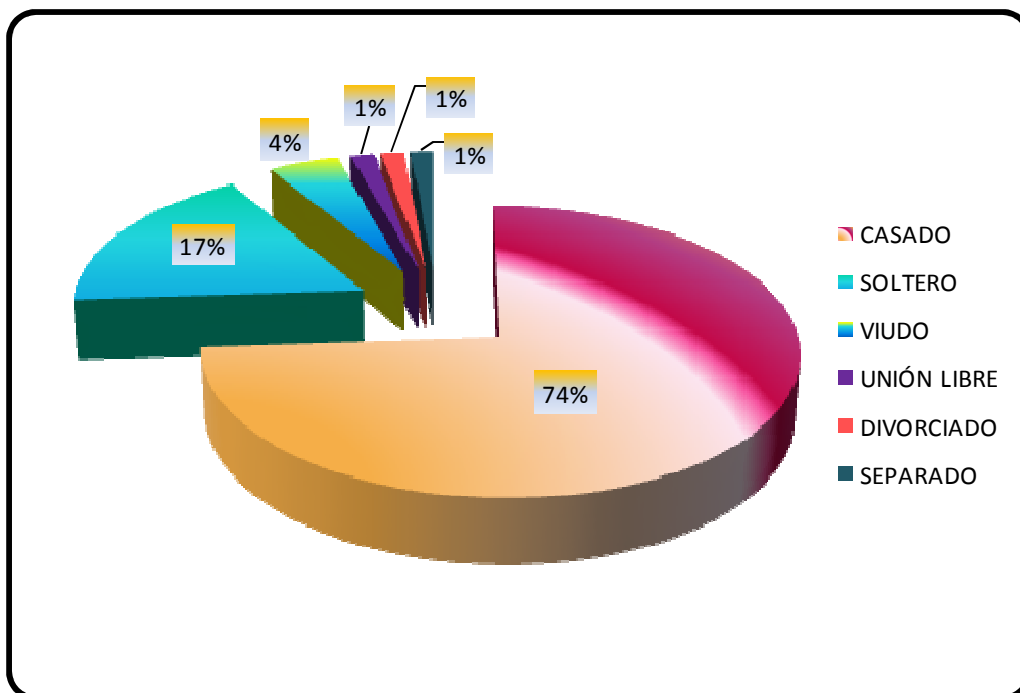


Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

En lo que al **estado civil** se refiere (Ver gráfico No. 12), se observa que el 74% de los encuestados son casados; el 17%, solteros; un 4% son viudos; el 1% son divorciados; 1%, separados; y, un 1%, vive en unión libre.

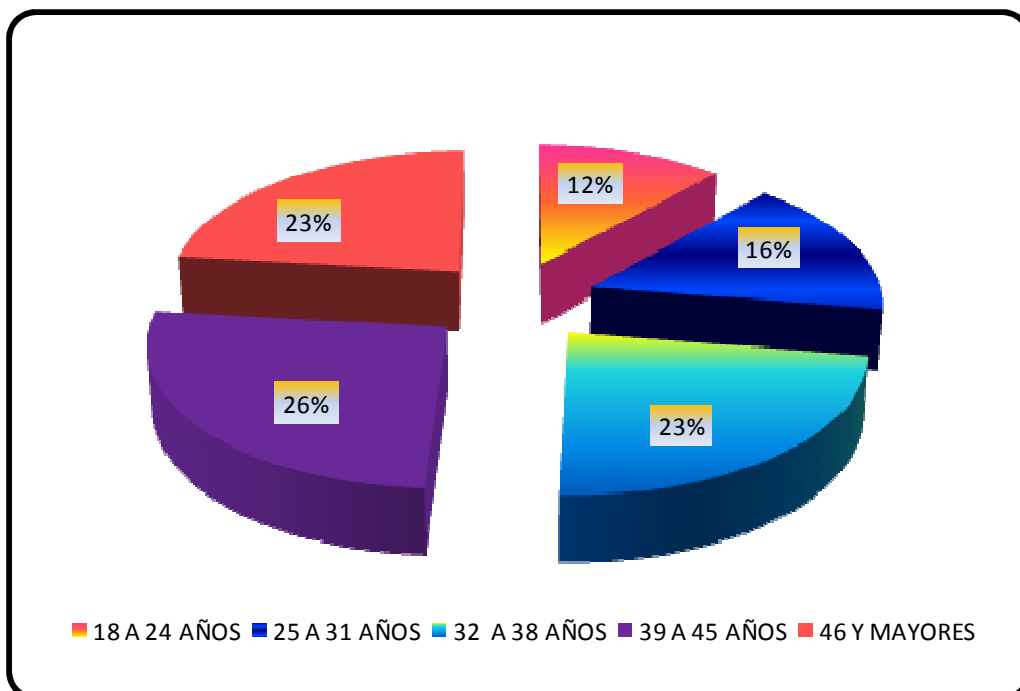
GRÁFICO 12: ESTADO CIVIL



Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

Con relación al **grupo de edad**, los socios encuestados se distribuyen así:

GRÁFICO 13: GRUPO DE EDAD

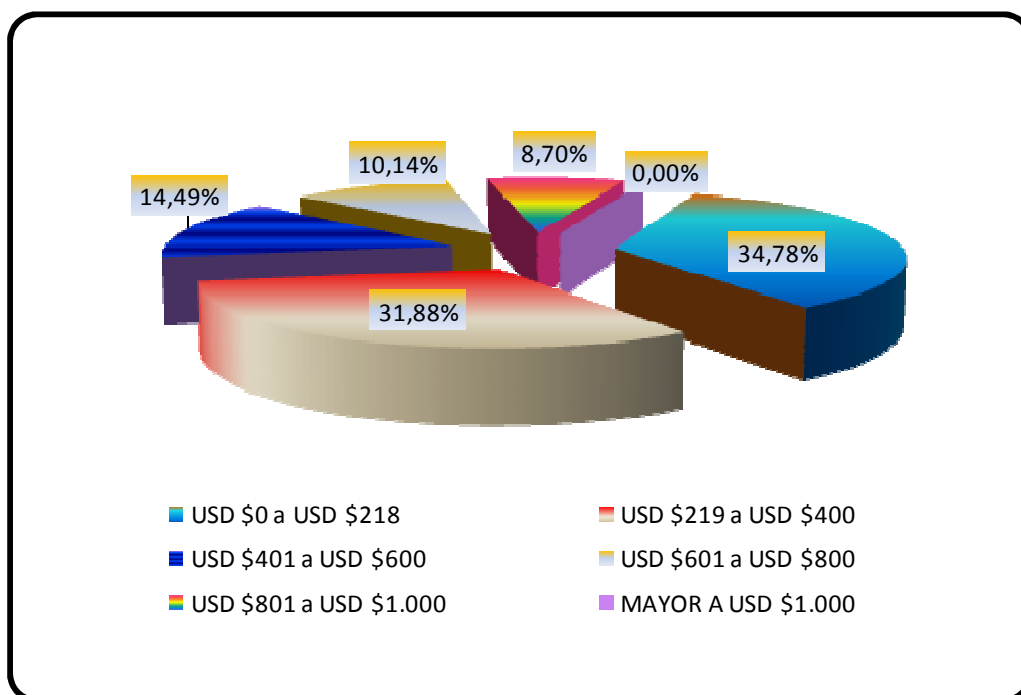


Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

Un 26% se ubica en el grupo de 39 a 45 años; un 23% en el grupo de 32 a 38 años y de 46 años en adelante; un 16% en el grupo de 25 a 31 años; y, el 12% restante se encuentra en el grupo de 18 a 24 años.

La **categoría de ingresos** muestra: el 34,78% de los encuestados percibe un ingreso de USD \$0 a USD \$218; el 31,88%, de USD \$219 a USD \$400; el 14,49%, de USD \$401 a USD \$600; el 10,14%, de USD \$601 a USD \$800; el 8,70%, de USD \$801 a USD \$1.000; y, ninguno de los socios encuestados (0,00%) percibe ingresos mayores a USD \$1.000.

GRÁFICO 14: CATEGORÍA DE INGRESOS

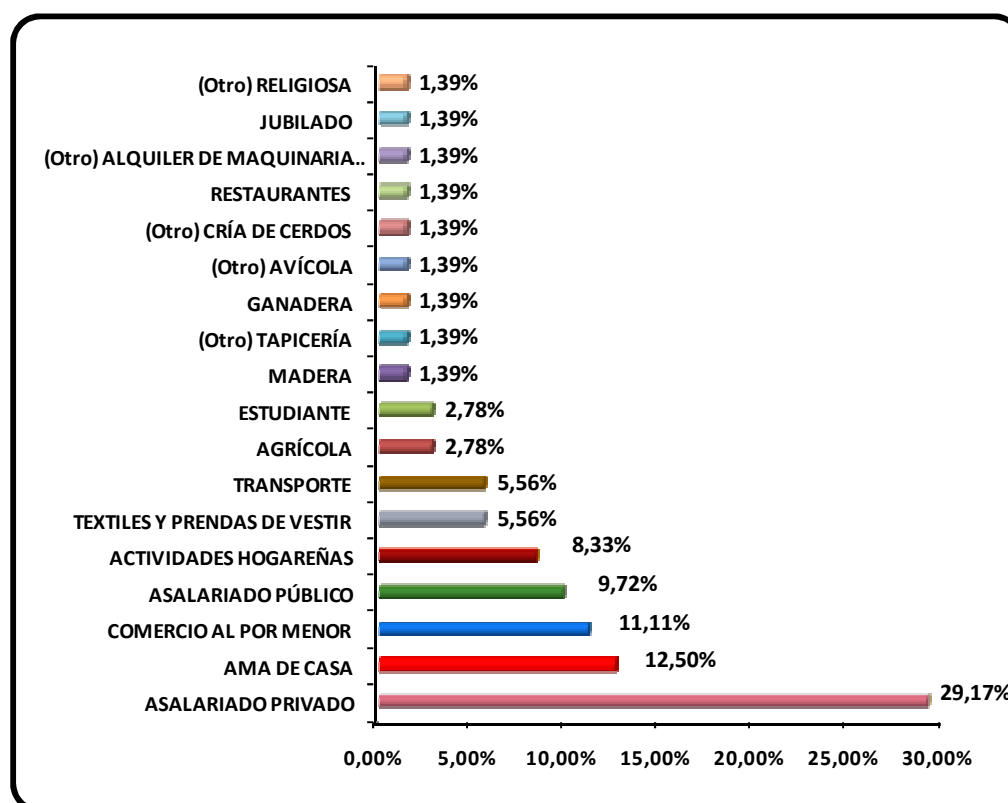


Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

En forma general, las **actividades económicas** a las cuales se dedican los encuestados incluyen: el 29,17% de ellos son asalariados privados; el 12,50% son amas de casa; el 11,11% son propietarios de negocios, de comercio al por menor; el 9,72% son asalariados públicos; el 8,33% prestan servicios de actividades hogareñas, relacionadas con reparación de casas, electricidad, jardinería, limpieza del hogar, entre otras; el 5,56% se dedica a la manufactura de textiles y

prendas de vestir; otro 5,56% ofrece servicios de transporte, tales como reparaciones y alquiler de vehículos, transporte de pasajeros (buses y taxis), entre otros; el 2,78% se dedica a actividades agrícolas, y similar porcentaje son estudiantes; el 1,39% (por cada actividad) se dedica a la manufactura de madera, tapicería; tienen negocios ganaderos, avícolas, cría de cerdos, restaurantes, alquiler de maquinarias para la construcción, son jubilados y religiosas.

GRÁFICO 15: ¿A QUÉ SE DEDICA?

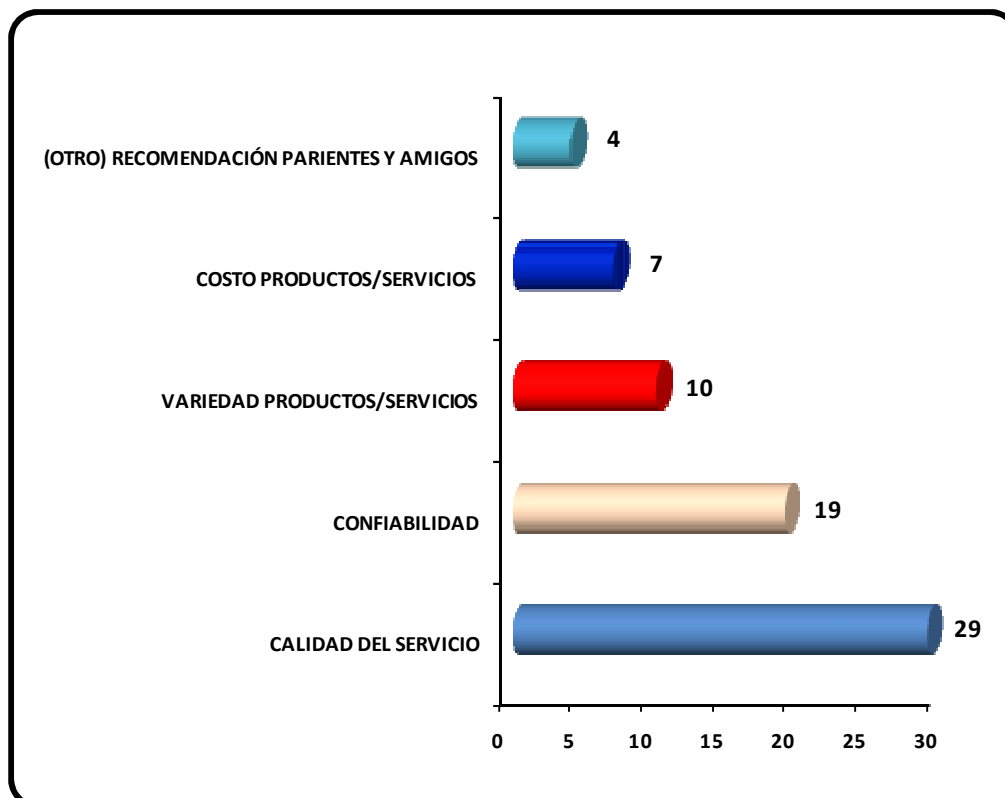


Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

El **motivo de elección** por parte de los socios actuales de la Cooperativa, se relaciona, principalmente, con la calidad del servicio en general que brinda la institución, representando por el 42,03%; seguido con el 27,54% de confiabilidad que tienen los socios hacia la Cooperativa; la variedad de productos/servicios financieros con el 14,49%; los costos de los productos/servicios financieros con el 10,14%; y, por la recomendación de parientes y amigos, con un 5,80%.

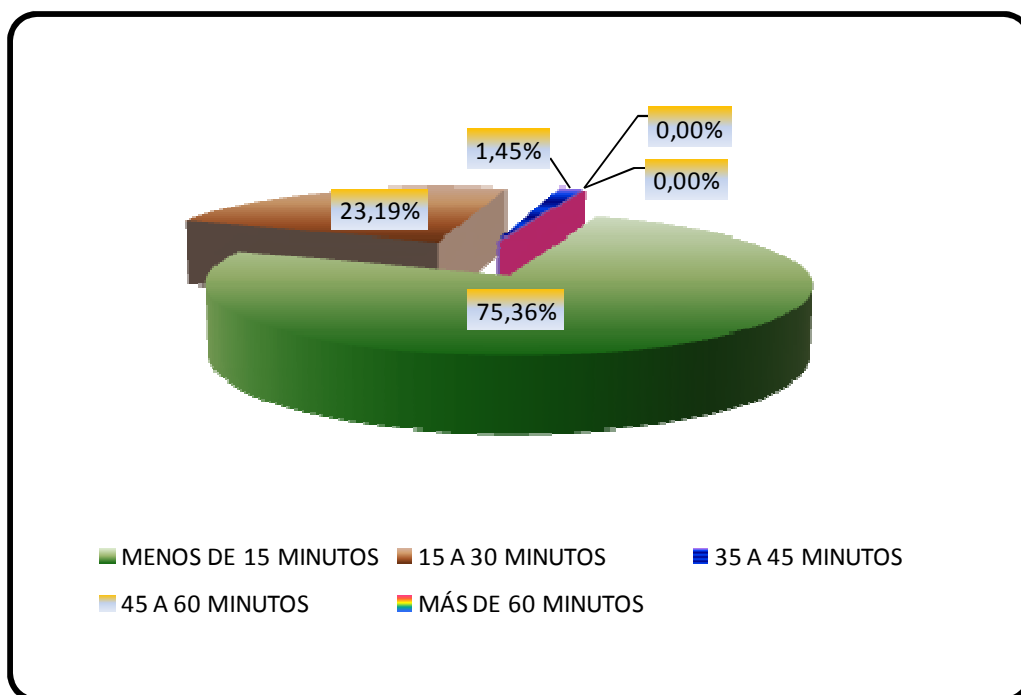
GRÁFICO 16: MOTIVOS DE ELECCIÓN DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.



Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

En lo relacionado con ***el tiempo que se tarda el socio en realizar las transacciones***, en forma general, en la Cooperativa, se puede observar que el 75,36% las efectúa en menos de 15 minutos, lo cual permite determinar que el tiempo de atención constituye una fortaleza de la institución, en cuanto a la rapidez del servicio; el 23,19% realizó sus operaciones en un tiempo de 15 a 30 minutos; el 1,45%, en 35 a 45 minutos; y, ninguno de los encuestados (0,00%) efectuó transacciones en un tiempo mayor a 45 minutos, es decir de 45 a 60 minutos y más de 60 minutos.

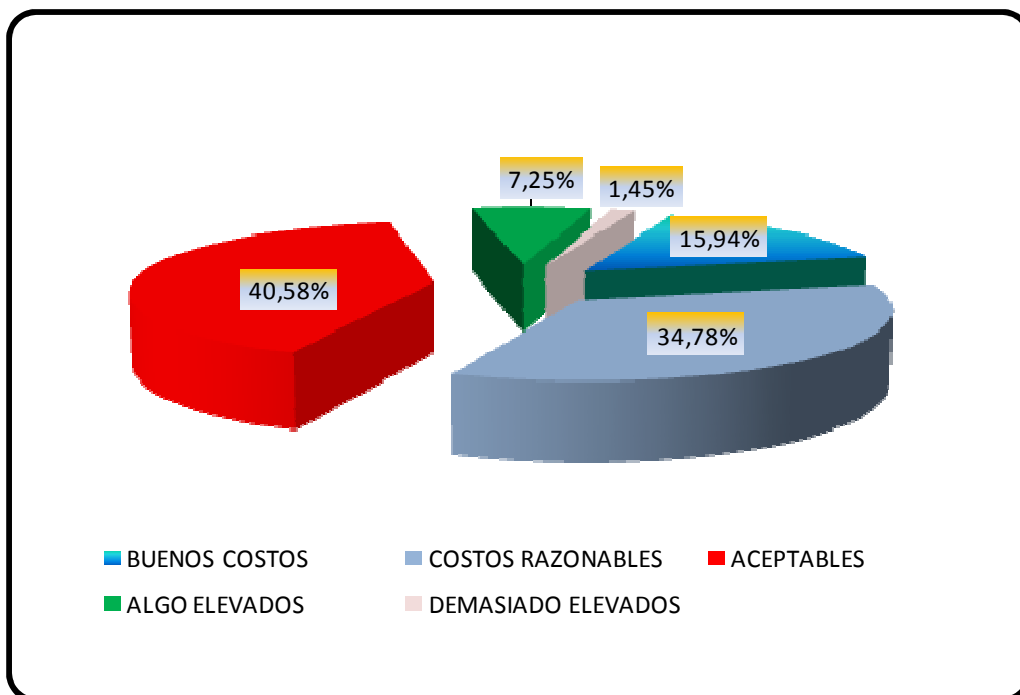
GRÁFICO 17: TIEMPO EN REALIZAR LAS TRANSACCIONES EN LA COOPERATIVA



Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

El 15,94% del total de encuestados manifiesta que los **costos de los productos/servicios ofrecidos por la Cooperativa** son buenos costos; el 34,78% señala que son razonables; el 40,58% considera que son aceptables; el 7,25% indica que son algo elevados; y, apenas, el 1,45% manifiesta que son demasiado elevados.

GRÁFICO 18: COSTOS DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS OFRECIDOS

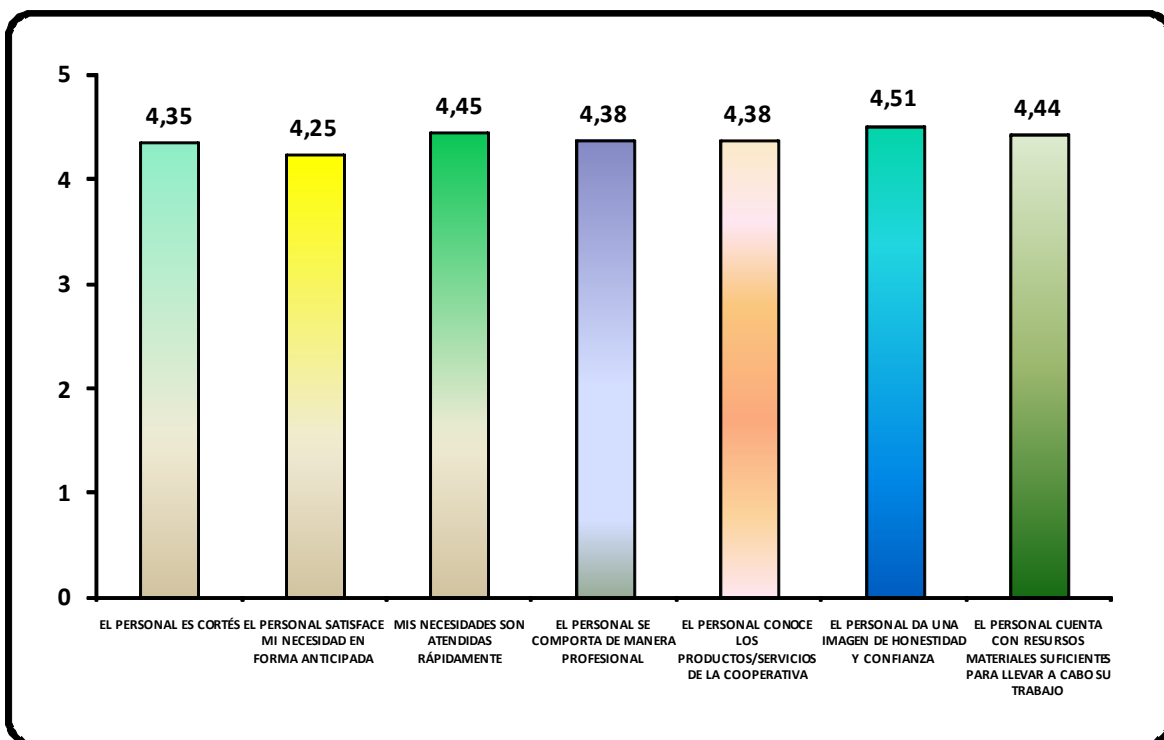


Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

De los aspectos considerados para evaluar el servicio proporcionado por el personal, que atiende en las distintas áreas de la Cooperativa, se tomaron en cuenta a los siguientes: el personal es cortés (PC), el personal satisface mi necesidad en forma anticipada (PSNA), mis necesidades son atendidas rápidamente (MNAR), el personal se comporta de manera profesional (PCMP), el personal conoce los productos/servicios de la Cooperativa (PCPS), el personal da una imagen de honestidad y confianza (PDIHC), y el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo (PCRMS).

Si se observa el gráfico No. 19, se puede apreciar que el ítem “El personal da una imagen de honestidad y confianza”, obtuvo la puntuación más alta de la tabla de frecuencia con un total de 4,51.

GRÁFICO 19: RESULTADO DE LOS 7 ASPECTOS DEL SERVICIO PROPORCIONADO POR EL PERSONAL QUE ATIENDE EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA COOPERATIVA

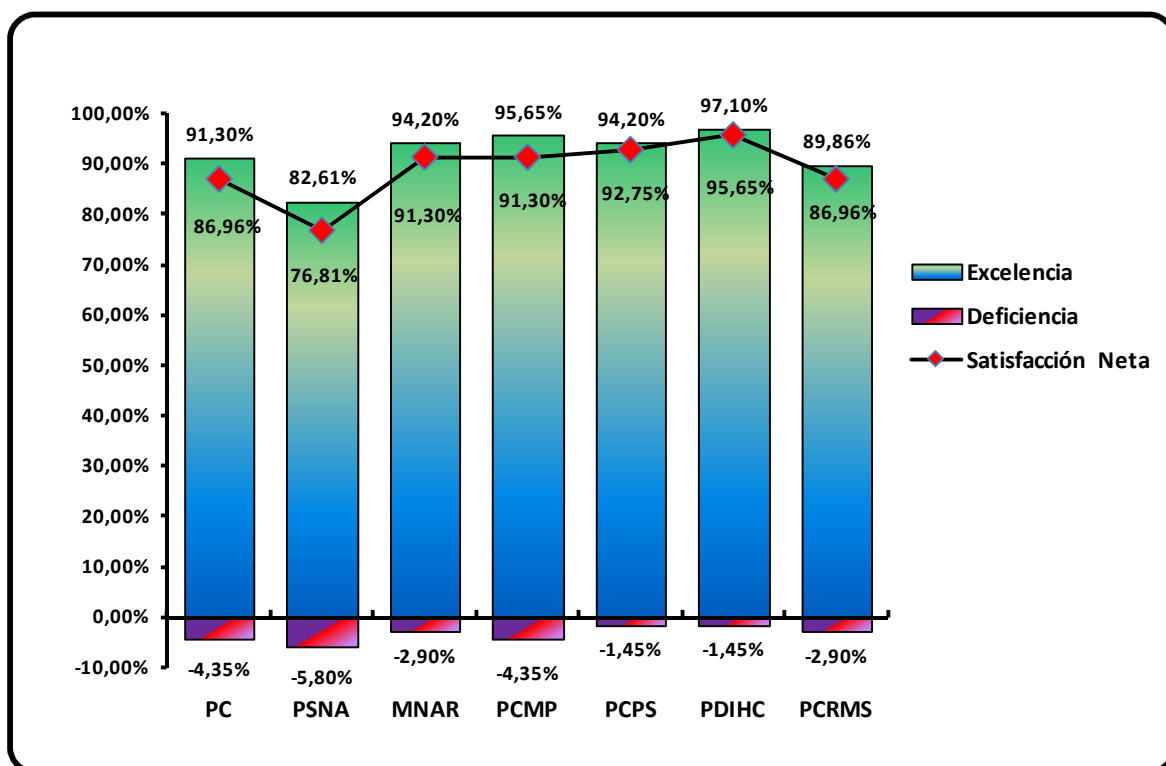


Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Sobre la base de los resultados de los niveles de satisfacción obtenidos, tal y como se observa en el gráfico No. 20, los aspectos que presentan un elevado nivel de satisfacción neta para los socios de la Cooperativa son: el personal da una imagen de confianza (PDIHC) (95,65%), el personal conoce los productos/servicios de la Cooperativa (PCPS) (92,75%), mis necesidades son atendidas rápidamente (MNAR) (91,30%), y el personal se comporta de manera profesional (PCMP) (91,30%); por otra parte, los aspectos que reflejan niveles de insatisfacción para nuestros socios, es decir, deficiencia en el servicio son: el personal satisface mi necesidad en forma anticipada (PSNA) (5,80%), el personal es cortés (PC), y el personal se comporta de manera profesional (PCMP), con el 4,35% para cada uno de los aspectos.

GRÁFICO 20: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS 7 ASPECTOS DEL SERVICIO PROPORCIONADO POR EL PERSONAL QUE ATIENDE EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA COOPERATIVA

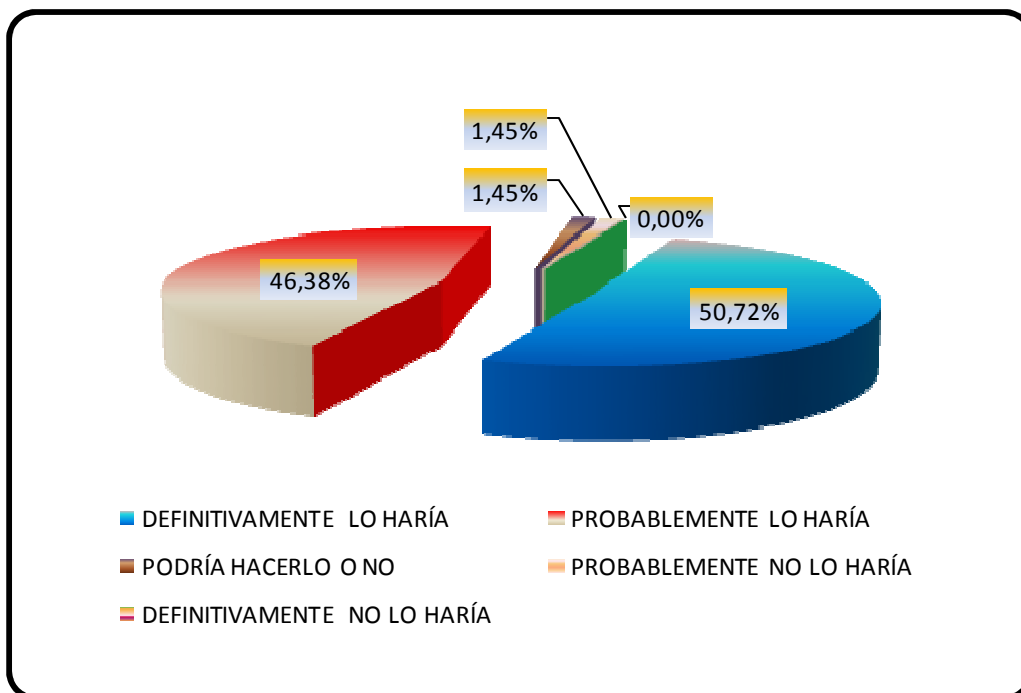


Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Probabilidad de elegir nuevamente a la COAC Luz del Valle Ltda.: el 50,72% de los encuestados definitivamente elegiría esta Cooperativa, si pudieran tomar de nuevo la decisión de seleccionar a una institución financiera; el 46,38% probablemente lo haría; el 1,45% podría hacerlo o no; de igual forma, un 1,45%, probablemente no lo haría; y, ninguno de ellos (0,00%) definitivamente no lo haría.

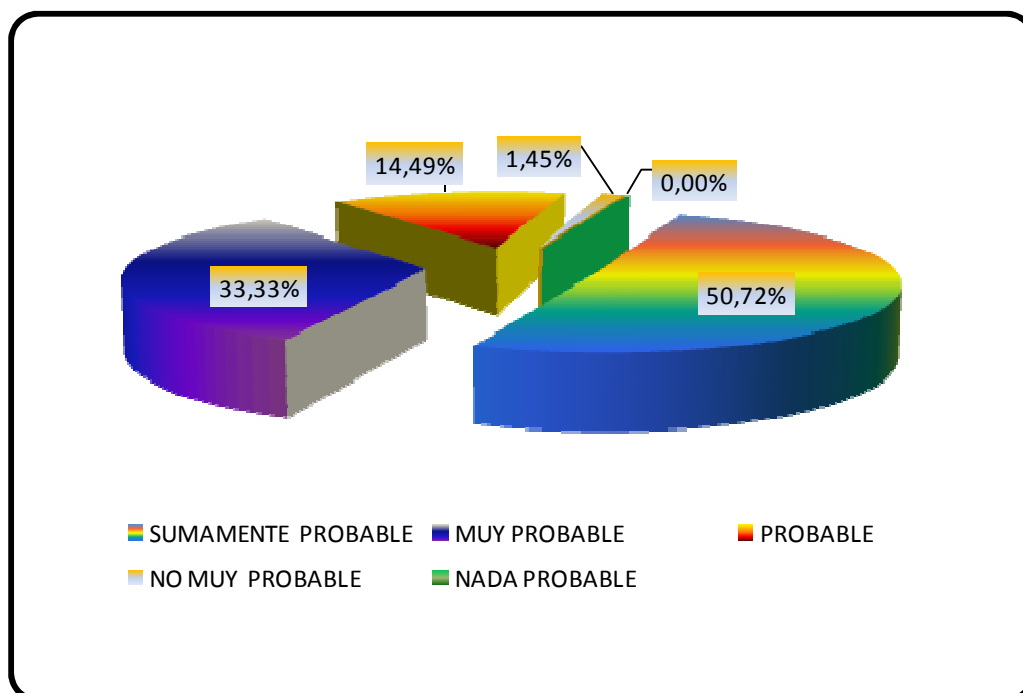
GRÁFICO 21: PROBABILIDAD DE ELEGIR NUEVAMENTE A LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.



Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

Como se puede apreciar en el gráfico No. 22, la **intención de los socios para continuar trabajando con la institución** es importante, puesto que el 50,72% manifiesta que es sumamente probable, que continúen con la Cooperativa; el 33,33% señala, que muy probablemente seguirán con ella; el 14,49%, probablemente; el 1,45%, no muy probable; y, ninguno de los socios (0,00%) ha seleccionado la opción nada probable.

GRÁFICO 22: PROBABILIDAD DE CONTINUAR TRABAJANDO CON LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

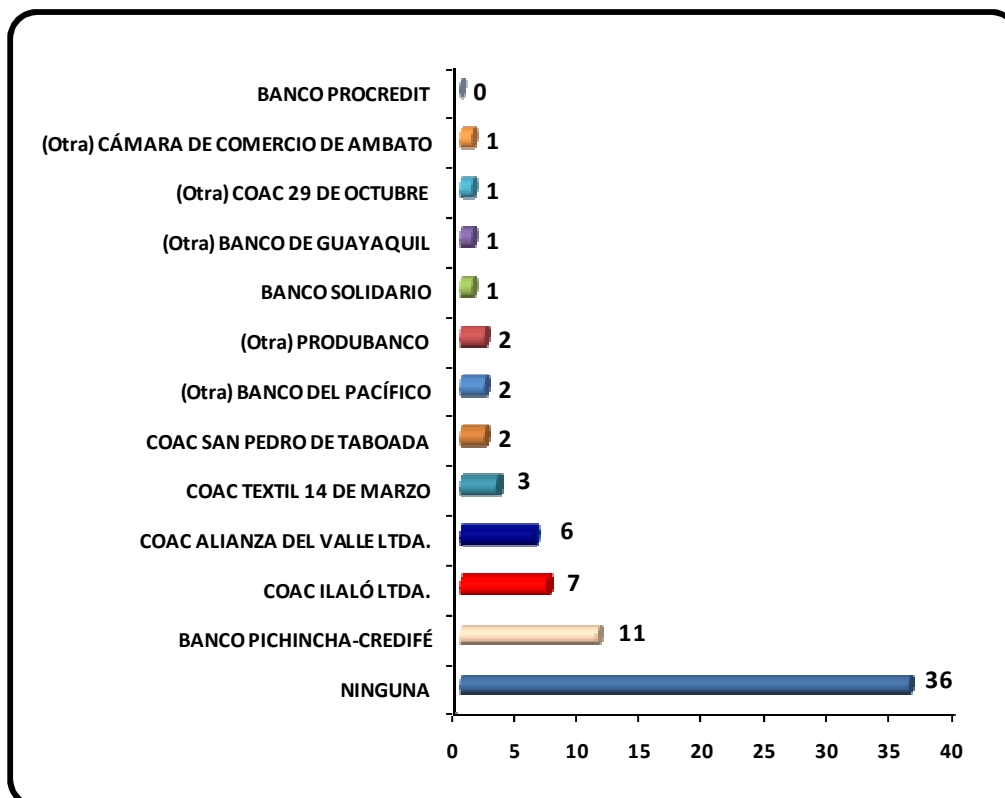


Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Otras instituciones financieras con las que trabajan los socios: de los 69 socios encuestados, el 49,32% no trabaja con otra institución financiera; el 15,07% trabaja, a la vez, con el Banco Pichincha y su filial Credifé; el 9,59% lo hace con la COAC Ilaló Ltda.; el 8,22% con la COAC Alianza del Valle Ltda.; el 4,11% con la COAC Textil 14 de Marzo; un 2,74% trabaja con la COAC San Pedro de Taboada; igual porcentaje, lo hace con el Banco del Pacífico y con Produbanco; y en similar porcentaje (1,37%), y por cada una de las instituciones, lo hace con los Bancos Solidario y Guayaquil, con las COAC's 29 de Octubre y Cámara de Comercio de Ambato; y, ninguno de ellos (0,00%) trabaja con el Banco Procredit.

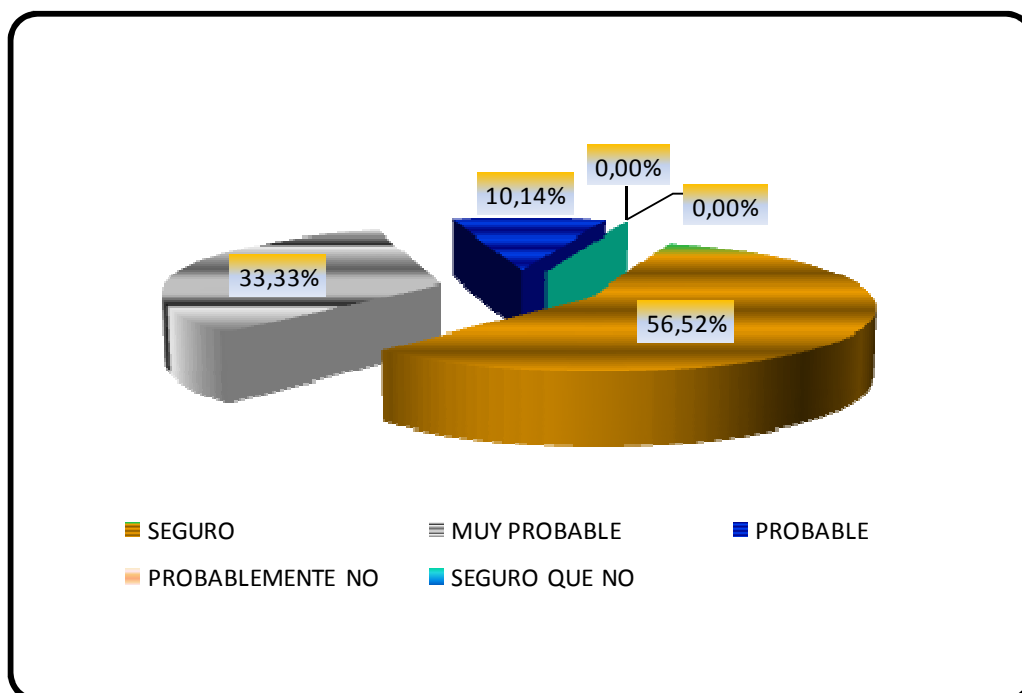
GRÁFICO 23: COMPETENCIA DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.



Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
 Elaboración: Katerine Armijos

De acuerdo con el gráfico No. 24, el 56,52% de encuestados, seguro recomendaría a un nuevo socio, la COAC Luz del Valle Ltda.; el 33,33% muy probablemente lo haría; y, probablemente, el 10,14%.

GRÁFICO 24: PROBABILIDAD DE RECOMENDACIÓN HACIA AMIGOS O FAMILIARES

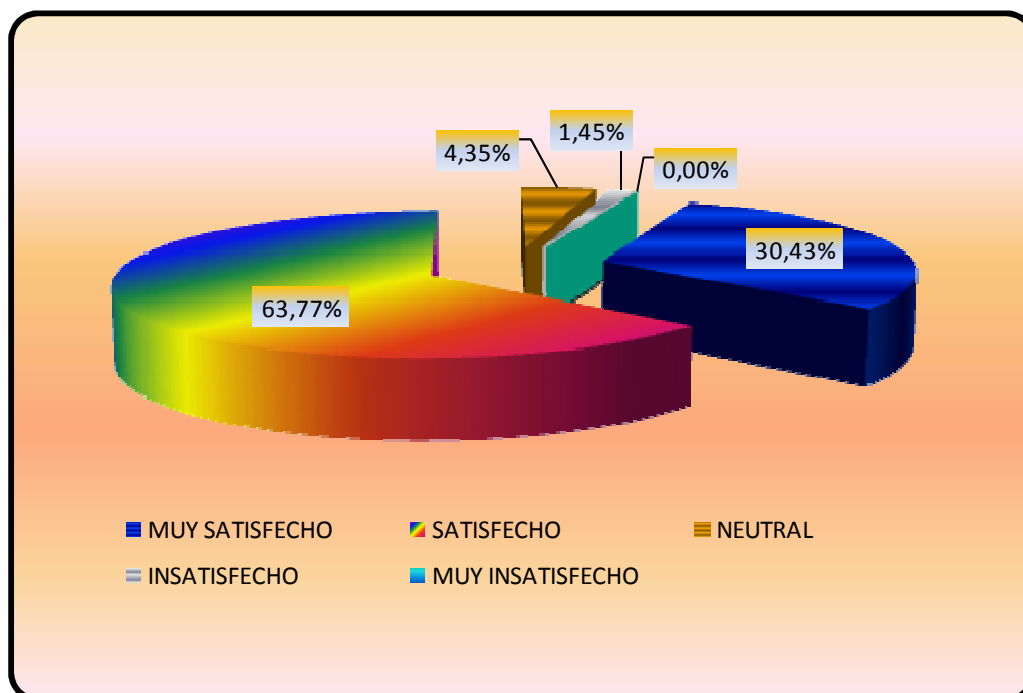


Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

En conclusión y en función de los resultados obtenidos a través de la pregunta No. 16, *¿Está satisfecho con nuestra Cooperativa?*, el nivel de satisfacción se presenta como sigue:

El 30,43% de los socios encuestados señala estar muy satisfecho con la institución; el 63,77% está satisfecho; el 4,35% muestra una actitud neutral al respecto; solamente un 1,45% está insatisfecho; y, ninguno de los socios (0,00%) indicó estar muy insatisfecho.

GRÁFICO 25: NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.



Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Para ratificar estos niveles de satisfacción, a continuación se presenta un detalle de los **principales motivos** que los socios encuestados expresaron (Ver gráfico No. 26)

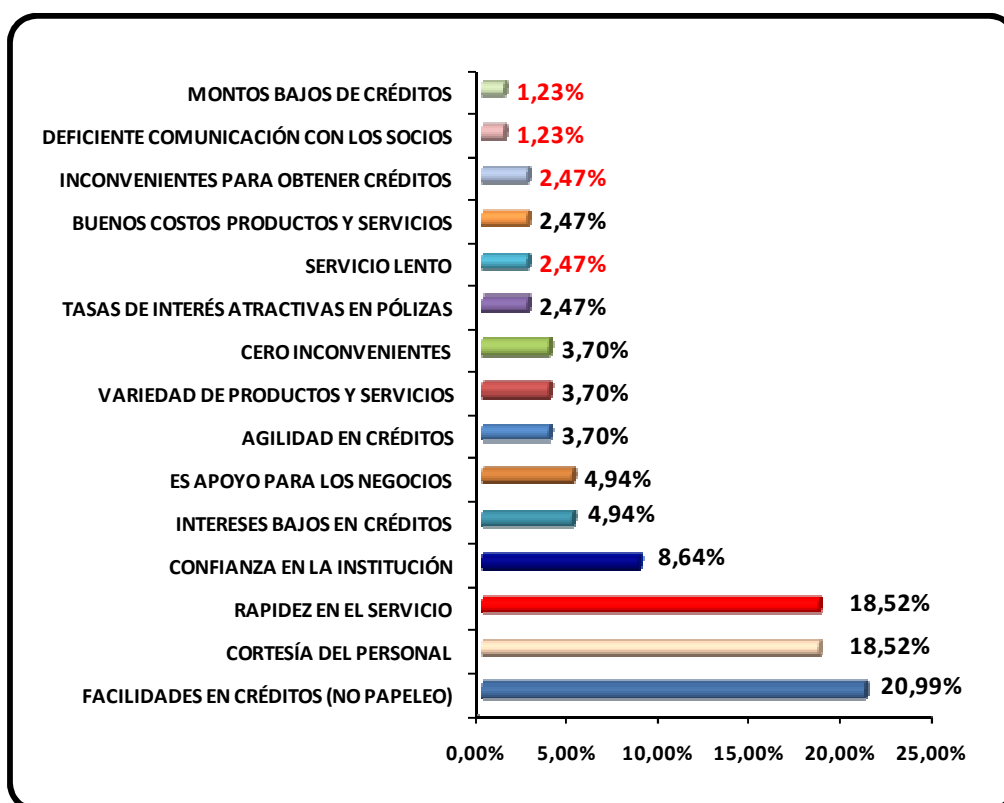
Los motivos principales que describen los altos niveles de satisfacción (4 y 5) son:

Facilidades en Créditos (20,99%), Cortesía del Personal (18,52%), Rapidez en el servicio (18,52%), Confianza en la Institución (8,64%), Intereses bajos en Créditos (4,94%), la Cooperativa es Apoyo para los Negocios (4,94%), Agilidad en Créditos (3,70%), Variedad de Productos y Servicios (3,70%), Cero Inconvenientes (3,70%), Tasas de Interés atractivas en pólizas (2,47%), y, Buenos costos de productos/servicios (2,47%).

Los motivos principales que describen los bajos niveles de satisfacción (2 y 3) son:

Servicio Lento (2,47%), Inconvenientes para obtener Créditos (2,47%), Deficiente comunicación con los socios (1,23%), y, Montos Bajos de Créditos (1,23%).

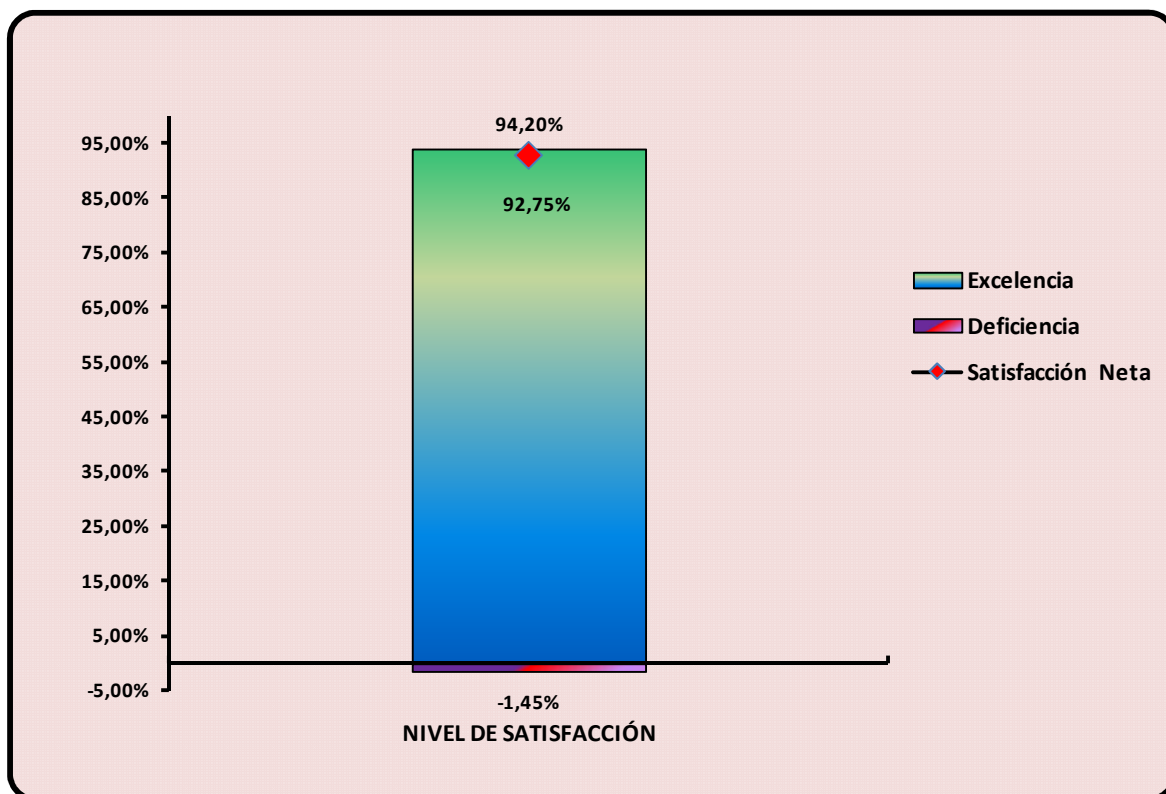
GRÁFICO 26: MOTIVOS DE RATIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN



Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

El **nivel de satisfacción** de los socios de la COAC Luz del Valle Ltda. se ubica con una Satisfacción Neta del 92,75%, una Insatisfacción o Deficiencia en el Servicio del 1,45%; y por ende, la Excelencia en el Servicio con el 94,20%.

GRÁFICO 27: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN GLOBAL SOBRE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.



Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

En el Anexo 6 se presenta la tabulación de datos, sobre el cuestionario aplicado a los socios activos de la institución.

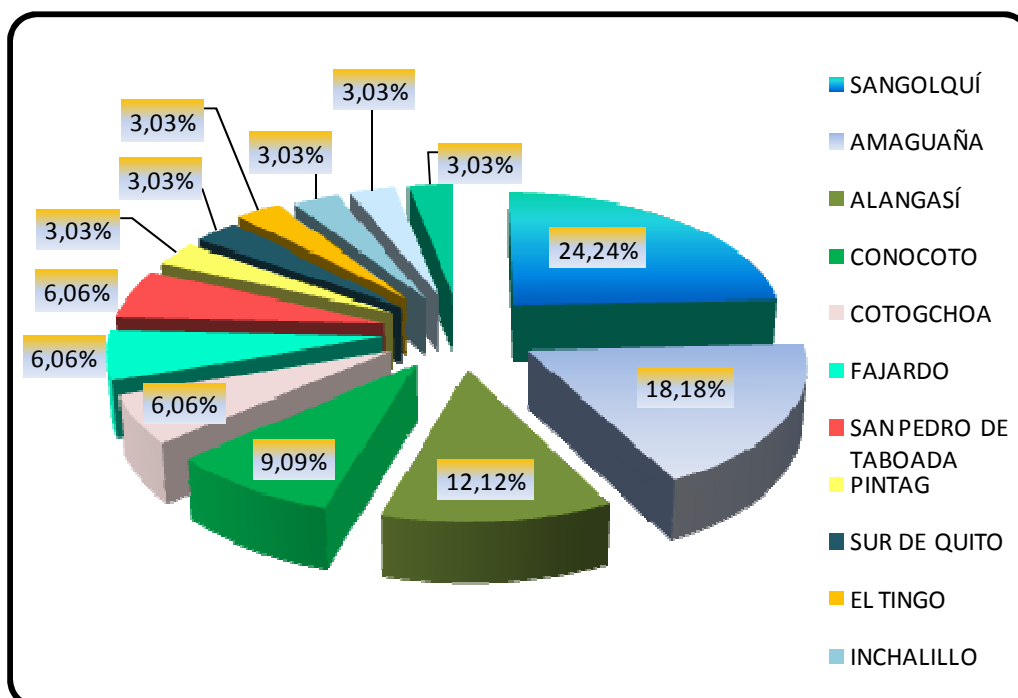
3.4.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE SOCIOS INACTIVOS

Además, se analizó la necesidad de aplicar un cuestionario a socios inactivos, con el objetivo de determinar las razones principales, por las cuales, este tipo de clientes han suspendido la utilización de los productos/servicios de la Cooperativa; todo esto con el fin de plantear soluciones de mejora, recuperar y fomentar las relaciones existentes, y satisfacer sus deseos y necesidades.

Por lo tanto, y en función del tamaño de la muestra de socios inactivos (33), a quienes de igual manera se aplicó el cuestionario, en forma aleatoria, se pudo determinar que **la presente investigación se realizó a clientes ubicados en el sector del Valle de los Chillos**, conformado tanto por las parroquias urbanas y rurales de los Cantones Rumiñahui y Quito.

Los resultados obtenidos fueron:

GRÁFICO 28: SECTORES - DOMICILIO DE LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA - SOCIOS INACTIVOS

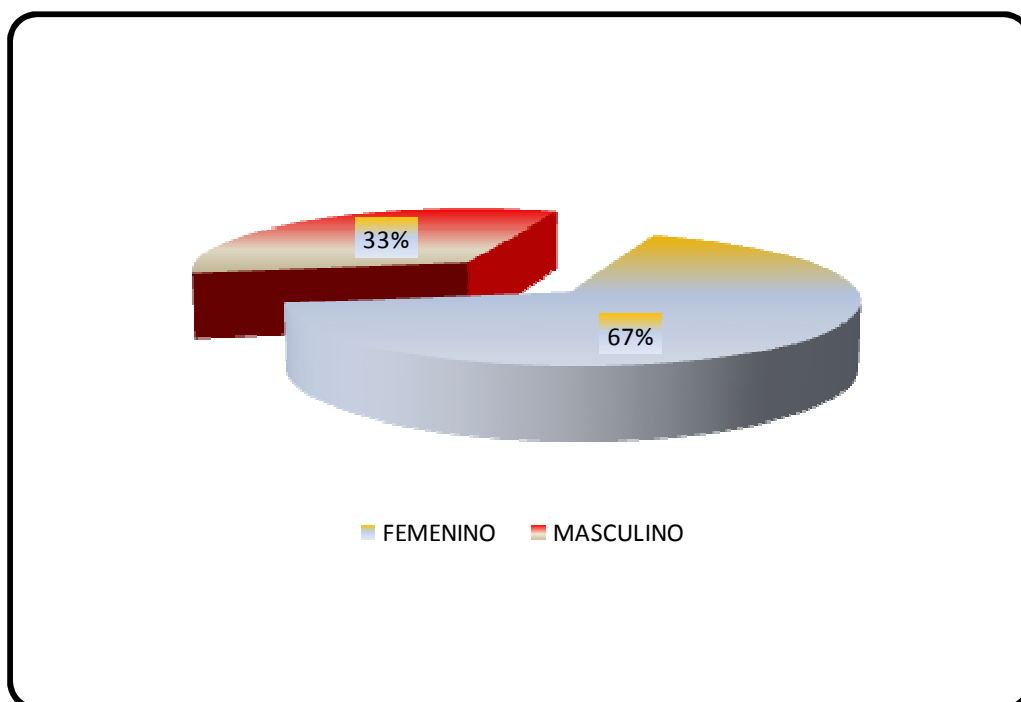


Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

El gráfico No. 28 muestra: el 24,24% de los encuestados se encuentran domiciliados en el sector de Sangolquí; el 18,18% en Amaguaña; el 12,12% en Alangasí, un 9,09% en Conocoto; en Cotogchoa, Fajardo y San Pedro de Taboada, un 6,06%, por cada sector; y, en Pintag, el Sur de Quito, El Tingo, Inchalillo, Tolontag y Tumbaco se encuentran concentrados el 3,03%, por cada uno.

Con relación al **género**, el 67% de los encuestados son mujeres; mientras que el 33% restante son hombres.

GRÁFICO 29: GÉNERO

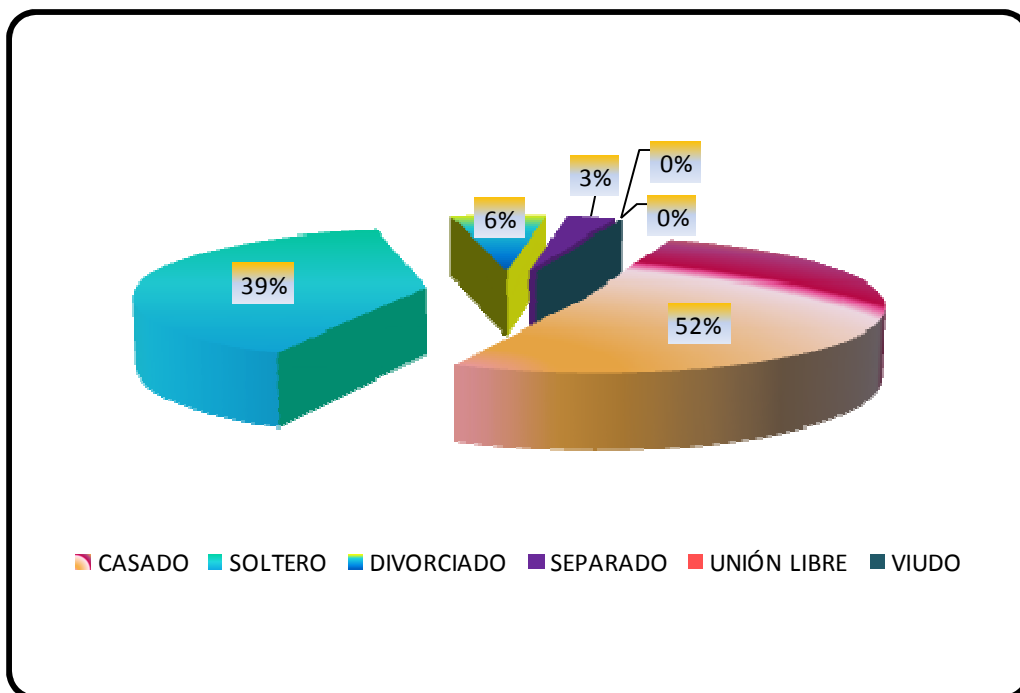


Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Con respecto al **estado civil** (Ver gráfico No. 30), el 52% de los encuestados son casados; el 39%, solteros; un 6% son divorciados; el 3% son separados; y, ninguno de ellos (0%) son viudos o están en unión libre.

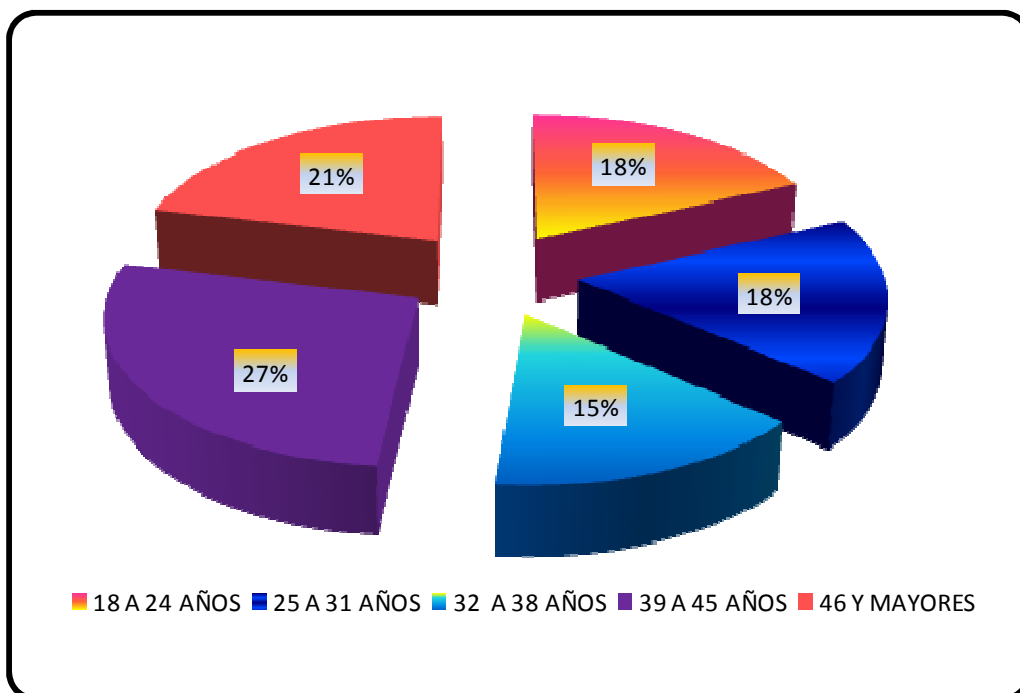
GRÁFICO 30: ESTADO CIVIL



Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

En lo que se refiere al **grupo de edad**, los socios encuestados se distribuyen así:

GRÁFICO 31: GRUPO DE EDAD

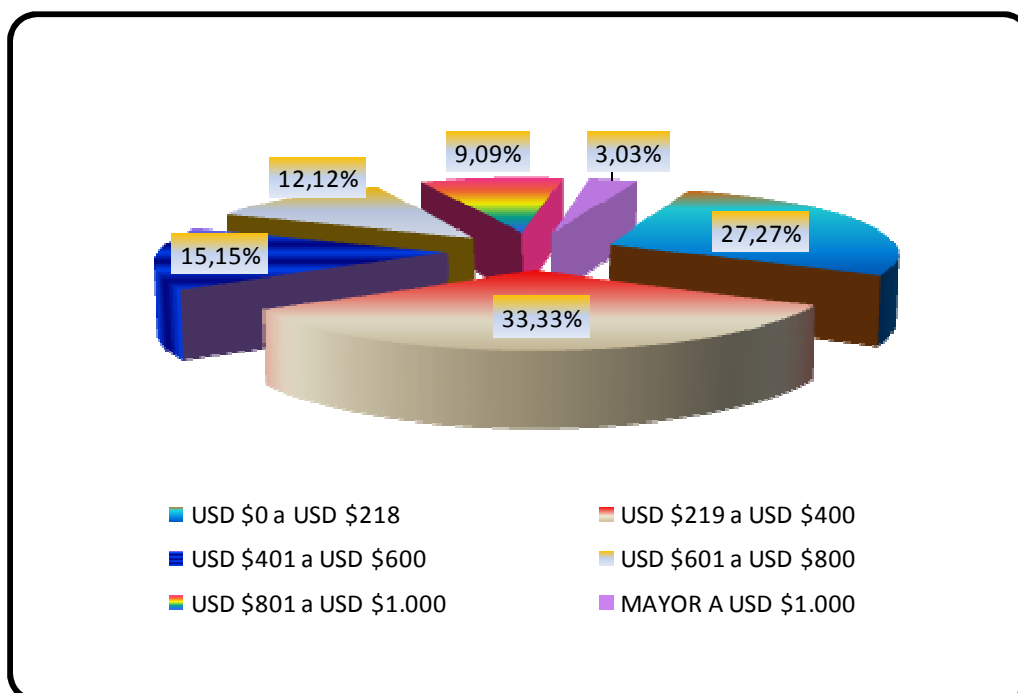


Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

Un 27% se ubica en el grupo de 39 a 45 años; un 21% en el grupo de 46 años y mayores; un 18% en el grupo de 18 a 24 años; otro 18% en el grupo de 25 a 31 años; y, el 15% restante se encuentra en el grupo de 32 a 38 años.

La **categoría de ingresos** muestra: el 33,33% de los encuestados percibe un ingreso de USD \$219 a USD \$400; el 27,27%, de USD \$0 a USD \$218; el 15,15%, de USD \$401 a USD \$600; el 12,12%, de USD \$601 a USD \$800; el 9,09%, de USD \$801 a USD \$1.000; y, el 3,03% percibe ingresos mayores a USD \$1.000.

GRÁFICO 32: CATEGORÍA DE INGRESOS



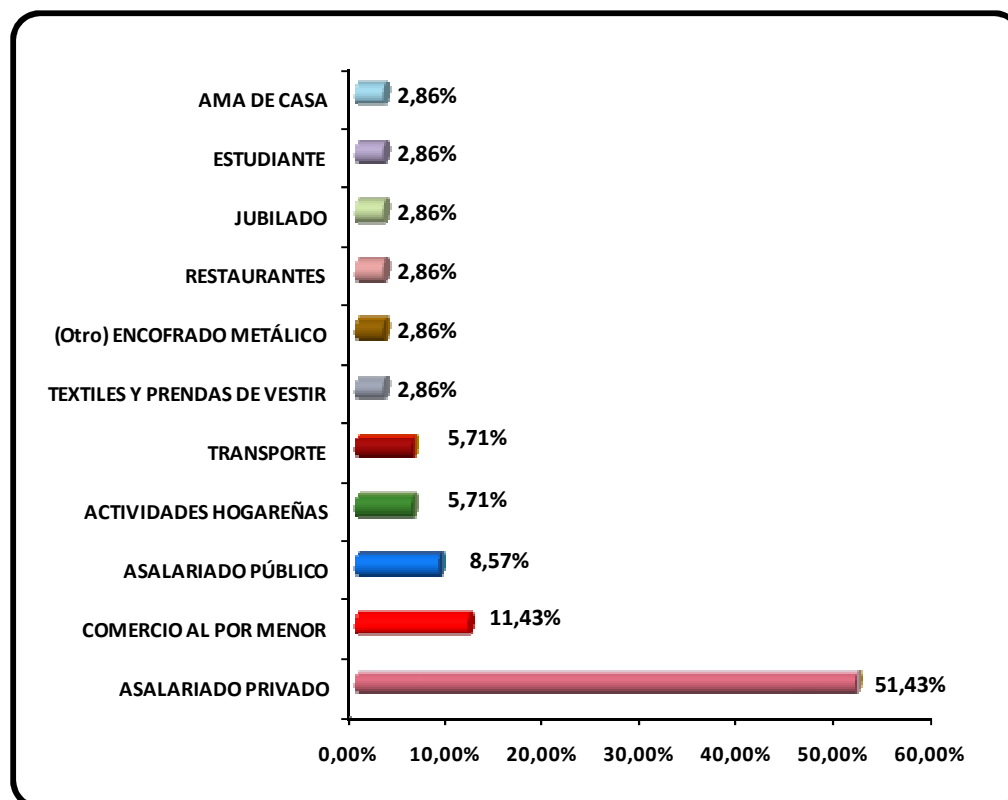
Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Las principales **actividades económicas** a las que se dedican los socios encuestados comprenden: el 51,43% de ellos son asalariados privados; el 11,43% son propietarios de negocios, de comercio al por menor; el 8,57% son asalariados públicos; el 5,71% prestan servicios de actividades hogareñas, relacionadas con reparación de casas, electricidad, jardinería, limpieza del hogar, entre otras; otro

5,71% ofrece servicios de transporte, tales como reparaciones y alquiler de vehículos, transporte de pasajeros (buses y taxis), entre otros; el 2,86% se dedica a la manufactura de textiles y prendas de vestir; un 2,86% fabrica encofrados metálicos; un 2,86% es propietario de restaurantes; y similar porcentaje (2,86%) representan los jubilados, estudiantes y amas de casa, por cada actividad.

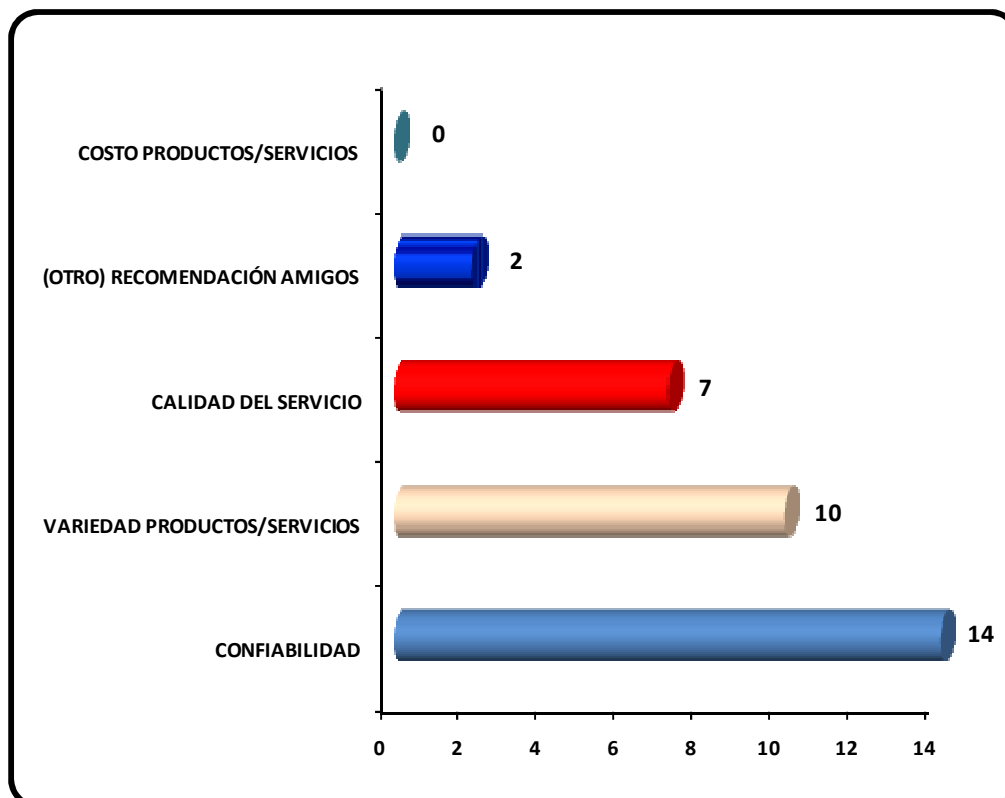
GRÁFICO 33: ¿A QUÉ SE DEDICA?



Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

El **motivo de elección** de la Cooperativa, por parte de los socios inactivos, se relaciona, principalmente, con la confiabilidad que brinda la institución, representando por el 42,42%; seguido con el 30,30% de variedad de productos/servicios financieros; la calidad del servicio con el 21,21%; y, por la recomendación de amigos, con un 6,06%.

GRÁFICO 34: MOTIVOS DE ELECCIÓN DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.



Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

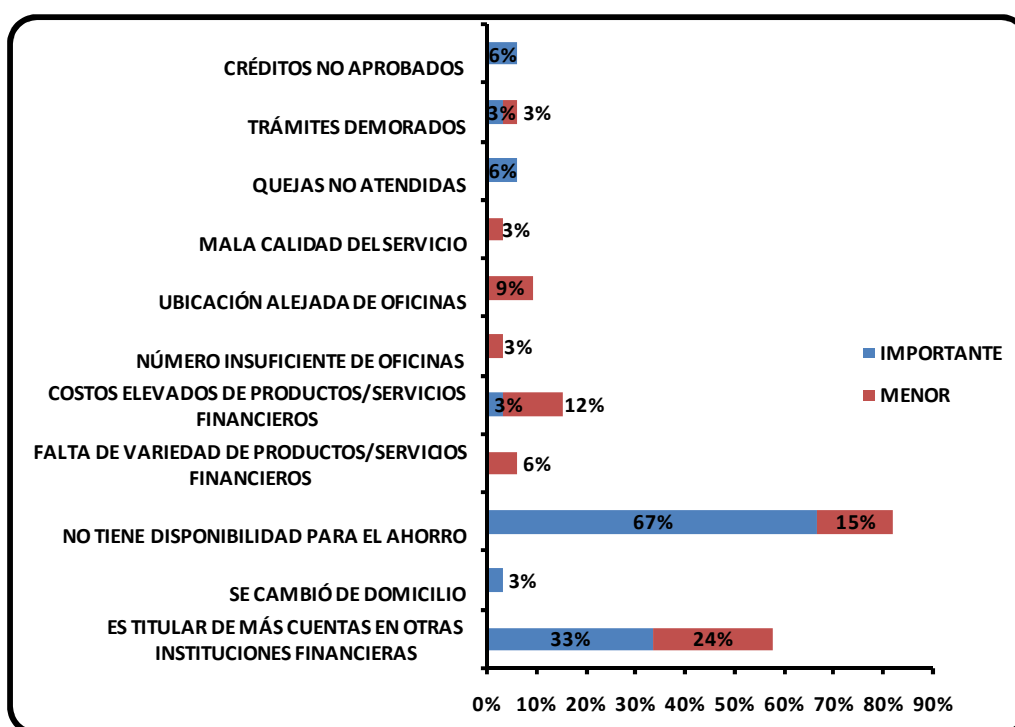
Los aspectos que han sido considerados, para conocer las razones importantes, menores o en su defecto que no lo fueron y por las cuales, los socios inactivos dejaron de utilizar los productos/servicios de la Cooperativa, son: es titular de más cuentas en otras instituciones financieras, se cambió de domicilio, no tiene disponibilidad para el ahorro, falta de variedad de productos/servicios financieros, costos elevados de productos/servicios financieros, número insuficiente de oficinas, ubicación alejada de oficinas, mala calidad del servicio, quejas no atendidas, trámites demorados y créditos no aprobados.

Del total de socios inactivos encuestados (33), el 67% de ellos manifiesta que las razones principales, que los han llevado a suspender la utilización de los productos/servicios de la Cooperativa, son la no disponibilidad para el ahorro; un 33% señala que son titulares de más cuentas en otras instituciones financieras; un

6% indica, que el motivo fue por las quejas no atendidas; otro 6% considera que fue por los créditos no aprobados; un 3% señala que fue por el cambio de domicilio; otro 3%, por costos elevados de productos/servicios financieros; y similar porcentaje, por trámites demorados.

Entre las razones categorizadas de menor importancia se encuentran: titular de más cuentas en otras instituciones financieras (24%), no tiene disponibilidad para el ahorro (15%), costos elevados de productos/servicios financieros (12%), ubicación alejada de oficinas (9%), falta de variedad de productos/servicios financieros (6%), número insuficiente de oficinas (3%), mala calidad del servicio (3%), y trámites demorados (3%).

GRÁFICO 35: RAZONES POR LAS CUALES LOS SOCIOS INACTIVOS CANCELARON SU RELACIÓN CON LA COOPERATIVA



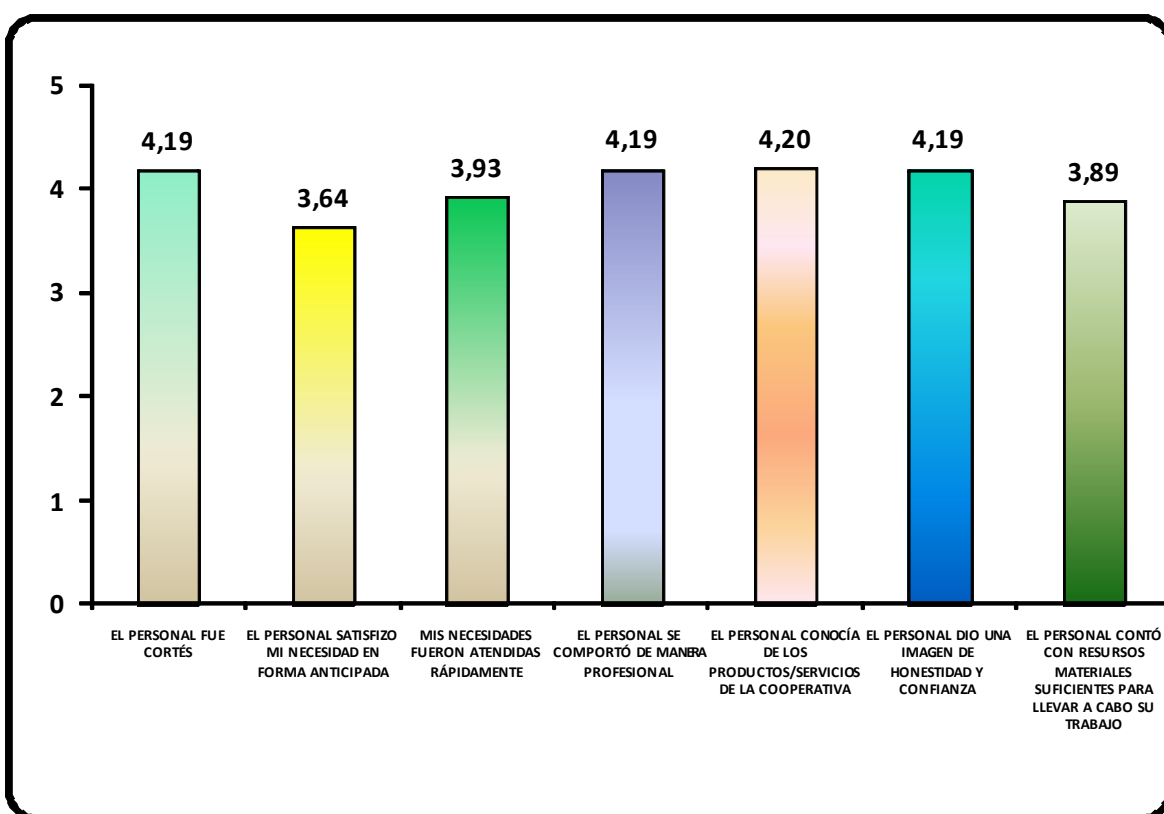
Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

De los aspectos considerados, para evaluar el servicio proporcionado por el personal que atendió en las distintas áreas de la Cooperativa, se tomaron en cuenta a los siguientes: el personal fue cortés (PC), el personal satisfizo mi necesidad en forma anticipada (PSNA), mis necesidades fueron atendidas rápidamente (MNAR), el personal se comportó de manera profesional (PCMP), el personal conocía de los productos/servicios de la Cooperativa (PCPS), el personal dio una imagen de honestidad y confianza (PDIHC), y el personal contó con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo (PCRMS).

Si observamos el gráfico No. 36, se puede apreciar que el ítem “El personal conocía de los productos/servicios financieros”, obtuvo la puntuación más alta de la tabla de frecuencia con un total de 4,20.

GRÁFICO 36: RESULTADO DE LOS 7 ASPECTOS DEL SERVICIO PROPORCIONADO POR EL PERSONAL QUE ATENDIÓ EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA COOPERATIVA



Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

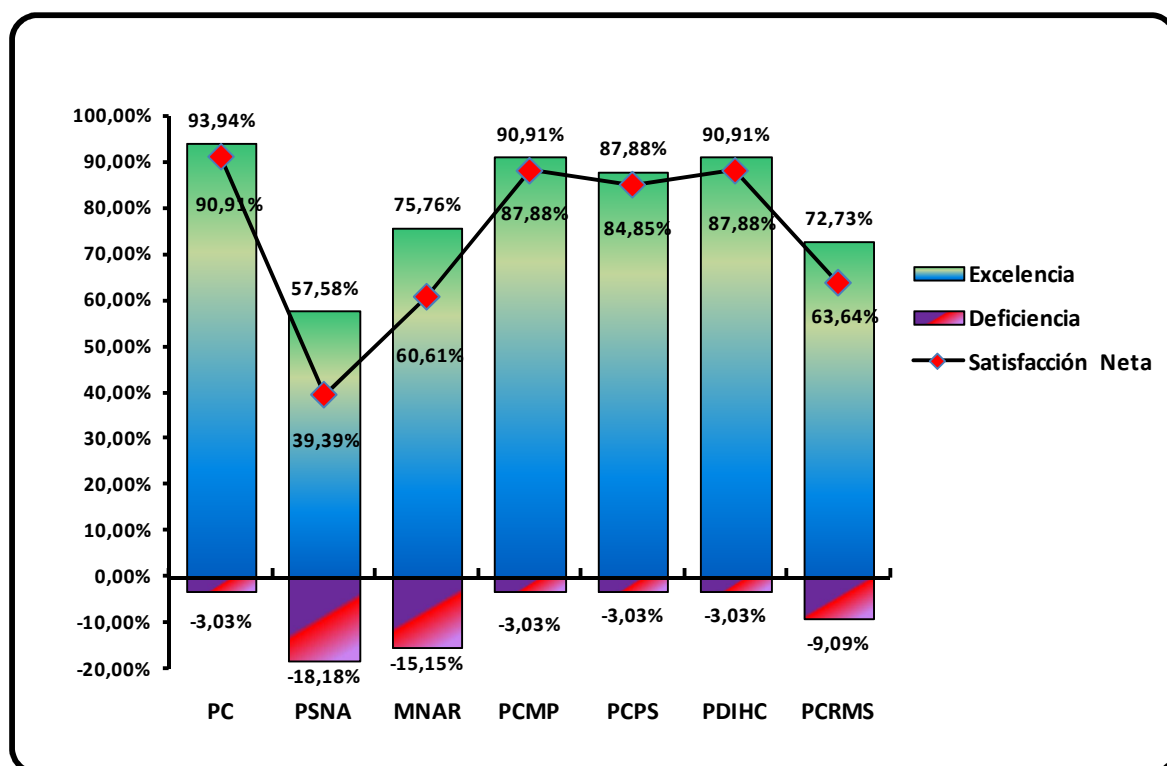
Elaboración: Katerine Armijos

Al igual que el análisis efectuado sobre la satisfacción global en los socios activos, los resultados de los niveles de satisfacción obtenidos en los socios inactivos, fueron:

Como se muestra en el gráfico No. 37, el personal fue cortés (PC), el personal se comportó de manera profesional (PCMP), y el personal dio una imagen de honestidad y confianza (PDIHC), generaron un nivel de satisfacción neta del 90,91%, y del 87,88%, en los dos últimos aspectos, respectivamente.

Por otra parte, el personal satisfizo mi necesidad en forma anticipada (PSNA), mis necesidades fueron atendidas rápidamente (MNAR), y el personal contó con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo (PCRMS), generaron un 18,18%, 15,15% y 9,09% de insatisfacción, respectivamente.

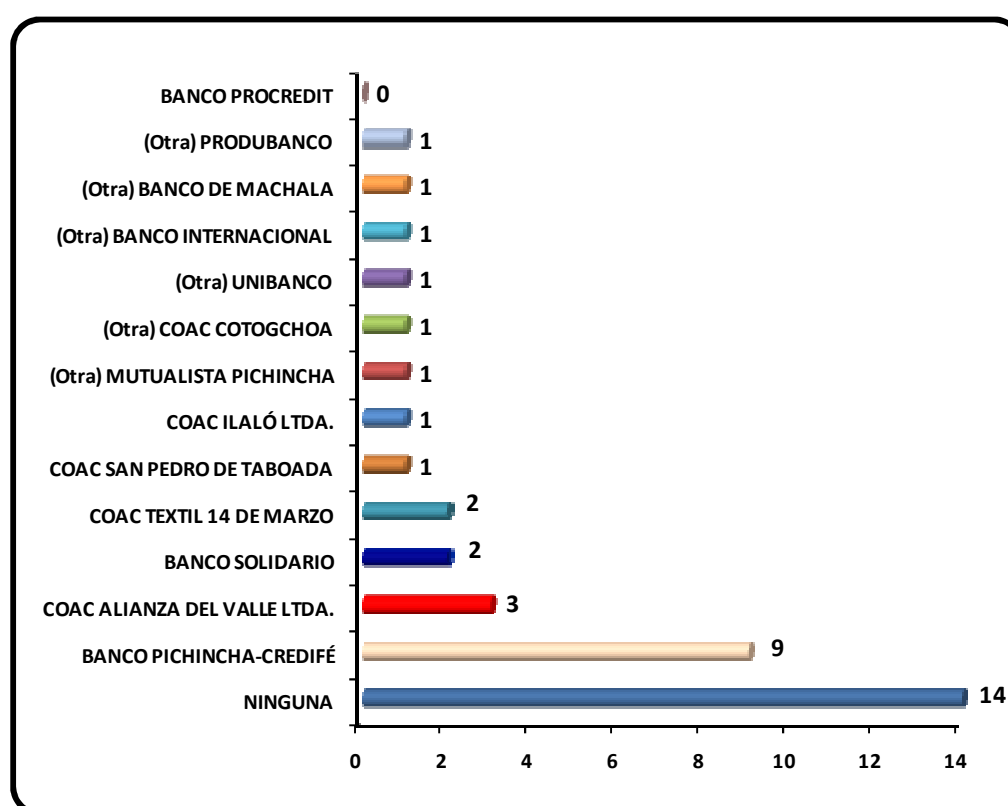
GRÁFICO 37: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS 7 ASPECTOS DEL SERVICIO PROPORCIONADO POR EL PERSONAL QUE ATENDIÓ EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA COOPERATIVA



Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

Otras instituciones financieras con las que trabajan los socios inactivos: de los 33 socios encuestados, el 36,84% no trabaja con otra institución financiera; el 23,68% trabaja con el Banco Pichincha y su filial Credifé; el 7,89% lo hace con la COAC Alianza del Valle Ltda.; el 5,26% con el Banco Solidario; otro 5,26%, con la COAC Textil 14 de Marzo; un 2,63% trabaja con la COAC San Pedro de Taboada; igual porcentaje, lo hace con la COAC Ilaló Ltda., Mutualista Pichincha, COAC Cotogchoa, Unibanco, Banco Internacional, Banco de Machala, Produbanco; y, ninguno de ellos (0,00%) trabaja con el Banco Procredit.

GRÁFICO 38: COMPETENCIA DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

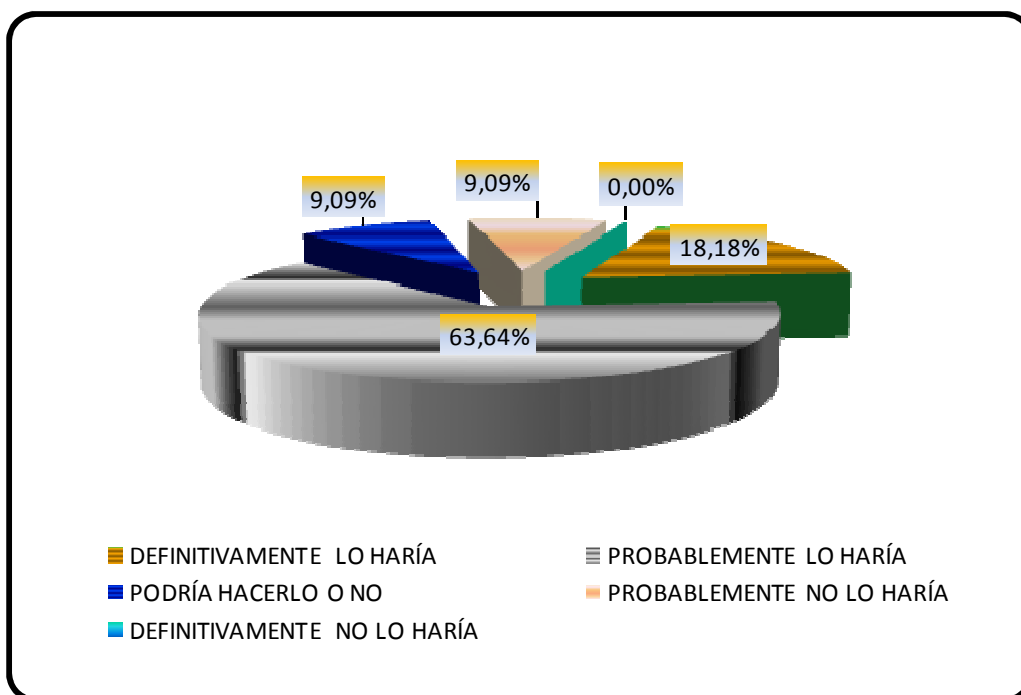


Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Probabilidad de elegir nuevamente a la COAC Luz del Valle Ltda.: el 18,18% de los encuestados definitivamente elegiría esta Cooperativa, si pudieran tomar de nuevo la decisión de seleccionar a una institución financiera; el 63,64% probablemente lo haría; el 9,09% podría hacerlo o no; de igual forma, un 9,09%, probablemente no lo haría; y ninguno de ellos (0,00%) definitivamente no lo haría.

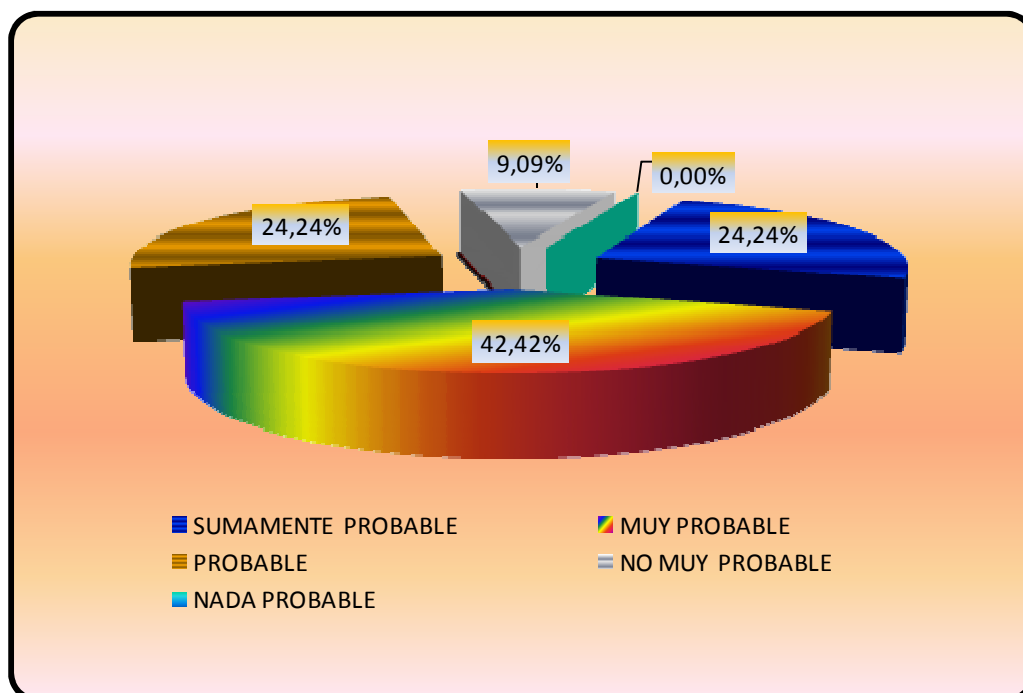
GRÁFICO 39: PROBABILIDAD DE ELEGIR NUEVAMENTE A LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.



Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

De acuerdo con el gráfico No. 40, **la intención de los socios inactivos para utilizar nuevamente los productos/servicios de la institución es:** el 24,24% manifiesta que es sumamente probable, que continúen con la Cooperativa; el 42,42% señala, que muy probablemente seguirán con ella; otro 24,24%, probablemente; el 9,09%, no muy probable; y, ninguno de los socios (0,00%) ha seleccionado la opción nada probable.

GRÁFICO 40: PROBABILIDAD DE UTILIZAR NUEVAMENTE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS FINANCIEROS QUE OFRECE LA COOPERATIVA

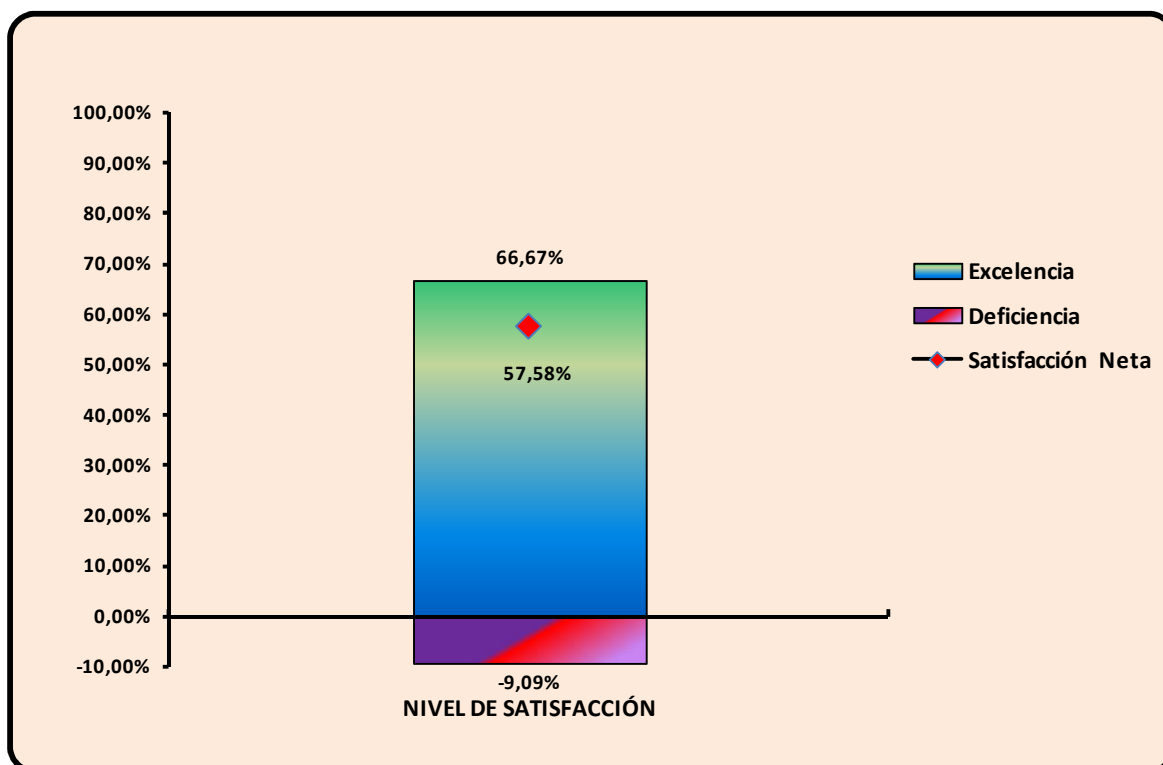


Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

El **nivel de satisfacción** de los socios inactivos de la COAC Luz del Valle Ltda. con respecto a la probabilidad de que utilicen nuevamente sus productos/servicios se ubica con una Satisfacción Neta del 57,58%, una Insatisfacción o Deficiencia en el Servicio del 9,09%; y por ende, la Excelencia en el Servicio con el 66,67%.

GRÁFICO 41: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN GLOBAL QUE DETERMINA NUEVAMENTE LA UTILIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA



Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

En el Anexo 6 se presenta la tabulación de datos, sobre el cuestionario aplicado a los socios inactivos de la institución.

3.4.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para realizar un análisis minucioso de la información obtenida en la Investigación de Mercados, previamente efectuada, se ha procedido a utilizar técnicas estadísticas, tales como las tabulaciones cruzadas para las pruebas de hipótesis, basadas principalmente en las preguntas del problema de investigación, descritas en este capítulo.

Para llevar a cabo la tabulación cruzada, se debe utilizar la prueba Chi Cuadrada, como el estadístico para aprobar o rechazar las hipótesis, y que permitirá evaluar la significancia y fuerza estadística de la asociación de variables en este tipo de tabulaciones. Se ha considerado un nivel de significancia establecido de $p < 0,1$;

y, además, las tablas de distribución de frecuencia del Anexo 7, que contribuyen al respaldo de dicha información.

El análisis de los datos se llevo a cabo, utilizando el programa estadístico Statgraphics 5,0.

Debido a que el objetivo principal de la investigación es el diseño de una herramienta de Gestión de Clientes, que permita evaluar y mejorar la relación con los socios de la Cooperativa, en términos de su satisfacción y fidelización; el análisis de información se ha realizado en función de las siguientes variables: sector donde viven los socios, nivel de ingresos, motivos de elección de la Cooperativa, aspectos influyentes en la satisfacción del cliente, probabilidad de seleccionar nuevamente a la Cooperativa, probabilidad de continuar trabajando con la Cooperativa, la Competencia; y, la intención de recomendar la institución a nuevos socios.

Es importante mencionar que, para el caso del análisis de los niveles de satisfacción se han tomado en cuenta las escalas 2, 4 y 5; y, no se ha considerado la escala 3, por ser neutra.

Por lo tanto, el cruce de información obtenida, tanto de socios activos como de socios inactivos, arrojó los siguientes resultados:

1. El nivel de ingresos de los socios activos no se relaciona con el nivel de su satisfacción con la Cooperativa.

Para analizar, en términos generales, la primera pregunta del problema de investigación de mercados, la misma que se relaciona con las características del segmento objetivo de la institución, se han considerado las variables de ingreso vs. la de satisfacción.

Si observamos el cuadro No. 24, no existe una relación entre estas dos variables.

CUADRO 24: NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SOCIOS ACTIVOS POR CATEGORÍA DE INGRESOS

	NIVEL DE SATISFACCIÓN			TOTAL
	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	
USD \$0 a USD\$218	0	6	1	7
	0,00%	8,70%	1,45%	10,14%
USD \$219 a USD\$400	0	6	4	10
	0,00%	8,70%	5,80%	14,49%
USD \$401 a USD\$600	0	10	6	16
	0,00%	14,49%	8,70%	23,19%
USD \$601 a USD\$800	0	13	5	18
	0,00%	18,84%	7,25%	26,09%
USD \$801 a USD\$1.000	1	10	7	18
	1,45%	14,49%	10,14%	26,09%
TOTAL	1	45	23	69
	1,45%	65,22%	33,33%	100,00%

Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Para respaldar la aseveración anterior, se ha aplicado el estadístico de prueba Chi cuadrada, con un nivel de significancia del 0,10. Como se aprecia en el cuadro No. 25, no se rechaza la hipótesis nula, dado que el valor de la probabilidad de Chi es mayor al nivel de significancia; lo cual demuestra que, no existe relación entre el nivel de ingresos de los socios y su nivel de satisfacción con la Cooperativa.

CUADRO 25: PRUEBA CHI CUADRADA - PREGUNTAS NO. 6 Y 16

Prueba Chi cuadrada		
Chi cuadrada	GL	Probabilidad de Chi
5,05	8	0,7523

Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

2. La ubicación geográfica de los socios de la COAC Luz del Valle Ltda. no depende de los niveles de satisfacción de éstos con respecto a la institución.

CUADRO 26: UBICACIÓN DE CLIENTES POR NIVEL DE SATISFACCIÓN

	NIVEL DE SATISFACCIÓN			TOTAL
	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	
Sangolquí	0	4	0	4
	0,00%	6,06%	0,00%	6,06%
Conocoto	0	4	1	5
	0,00%	6,06%	1,52%	7,58%
Inchalillo	0	0	1	1
	0,00%	0,00%	1,52%	1,52%
La Merced	0	3	1	4
	0,00%	4,55%	1,52%	6,06%
Pintag	0	8	6	14
	0,00%	12,12%	9,09%	21,21%
Amaguaña	1	11	5	17
	1,52%	16,67%	7,58%	25,76%
Jatunpungo	0	1	0	1
	0,00%	1,52%	0,00%	1,52%
Guapulo	0	1	0	1
	0,00%	1,52%	0,00%	1,52%
Fajardo	0	1	1	2
	0,00%	1,52%	1,52%	3,03%
Cotogchoa	0	1	0	1
	0,00%	1,52%	0,00%	1,52%
La Armenia	0	4	4	8
	0,00%	6,06%	6,06%	12,12%
Alangasí	0	5	2	7
	0,00%	7,58%	3,03%	10,61%
Sur de Quito	0	1	0	1
	0,00%	1,52%	0,00%	1,52%
TOTAL	1	44	21	66
	1,52%	66,67%	31,82%	100,00%

Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

CUADRO 27: PRUEBA CHI CUADRADA - PREGUNTAS NO. 2 Y 16

Prueba Chi cuadrada		
Chi cuadrada	GL	Probabilidad de Chi
11,61	24	0,9839

Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

Al observar los cuadros No. 26 y 27, se puede concluir que en la prueba Chi cuadrada, no es posible rechazar la hipótesis nula, debido a que la probabilidad asociada (0,9839) de Chi cuadrada es mayor que el nivel de significancia (0,10).

Por lo tanto, el sector en donde radican los socios no se relaciona con el nivel de satisfacción de éstos hacia la institución.

3. El motivo de elección de la COAC Luz del Valle Ltda. no se encuentra relacionado con el nivel de satisfacción de los socios.

De acuerdo con la segunda pregunta del problema de investigación de mercados, aquella que se refiere a los motivos de elección de la Cooperativa; para su análisis, se han considerado, esta variable vs. el nivel de satisfacción.

La tabla cruzada de estas variables, así como la prueba Chi cuadrada (ver cuadros No. 28 y 29) no rechazan la hipótesis nula, dado que el nivel de significancia de 0,10 es menor a la probabilidad de Chi (0,7624), es decir, no existe relación entre estas variables.

CUADRO 28: NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SOCIOS ACTIVOS POR MOTIVOS DE ELECCIÓN DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

	NIVEL DE SATISFACCIÓN			TOTAL
	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	
Calidad del servicio	1	19	7	27
	1,52%	28,79%	10,61%	40,91%
Confiabilidad	0	11	8	19
	0,00%	16,67%	12,12%	28,79%
Variedad de productos/servicios financieros	0	6	3	9
	0,00%	9,09%	4,55%	13,64%
Costos de los productos/servicios financieros	0	4	3	7
	0,00%	6,06%	4,55%	10,61%
Recomendación parientes y amigos	0	4	0	4
	0,00%	6,06%	0,00%	6,06%
TOTAL	1	44	21	66
	1,52%	66,67%	31,82%	100,00%

Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

CUADRO 29: PRUEBA CHI CUADRADA - PREGUNTAS NO. 8 Y 16

Prueba Chi cuadrada		
Chi cuadrada	GL	Probabilidad de Chi
4,96	8	0,7624

Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

4. El nivel de satisfacción de los socios activos de la COAC Luz del Valle Ltda. no influye para que éstos recomienden la institución a amigos o familiares.

Para el análisis de esta aseveración, se utilizó la tercera pregunta del problema de investigación de mercados, cuyo objetivo es la medición del nivel de lealtad de los socios activos hacia la Cooperativa.

La tabla cruzada comprende, por tanto, las preguntas No. 15 y 16 del cuestionario.

A través de la prueba de hipótesis de Chi cuadrada se rechaza la hipótesis nula, porque la probabilidad asociada de 0,0400 (ver cuadro No. 31) es menor que el nivel de significancia de 0,05.

En conclusión se rechaza la hipótesis nula, porque a mayor satisfacción, mayor es la probabilidad de que los socios activos recomienden la Cooperativa a nuevos clientes.

CUADRO 30: PROBABILIDAD DE RECOMENDAR LA COAC A NUEVOS SOCIOS VS. NIVEL DE SATISFACCIÓN

PROBABILIDAD DE RECOMENDAR LA COAC A LGÚN AMIGO O FAMILIAR				
	Probable	Muy Probable	Seguro	TOTAL
Insatisfecho	1 1,52%	0 0,00%	0 0,00%	1 1,52%
Satisfecho	4 6,06%	17 25,76%	23 34,85%	44 66,67%
Muy Satisfecho	2 3,03%	5 7,58%	14 21,21%	21 31,82%
TOTAL	7 10,61%	22 33,33%	37 56,06%	66 100,00%

Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

CUADRO 31: PRUEBA CHI CUADRADA - PREGUNTAS NO. 15 Y 16

Prueba Chi cuadrada		
Chi cuadrada	GL	Probabilidad de Chi
10,02	4	0,0400

Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

5. La probabilidad de elegir nuevamente a la COAC Luz del Valle Ltda. no se relaciona con el nivel de satisfacción de los socios.

En los cuadros No. 32 y 33 se presentan los resultados de la tabla cruzada y de la prueba de hipótesis, aplicadas a estos dos tipos de variables (La probabilidad de elegir nuevamente a la COAC Luz del Valle Ltda. y el nivel de satisfacción).

Como se observa, la probabilidad asociada (0,0000) es menor que el nivel de significancia de 0,01, lo cual significa que se rechaza la hipótesis nula, es decir, si existe una relación directa entre el nivel de satisfacción y la probabilidad de elegir a la Cooperativa, si los socios pudieran tomar de nuevo la decisión de seleccionar a una institución financiera con la cual trabajar.

CUADRO 32: PROBABILIDAD DE ELEGIR NUEVAMENTE A LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA. VS. NIVEL DE SATISFACCIÓN

	NIVEL DE SATISFACCIÓN			TOTAL
	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	
Probablemente no lo haría	1	0	0	1
	1,52%	0,00%	0,00%	1,52%
Probablemente lo haría	0	27	5	32
	0,00%	40,91%	7,58%	48,48%
Definitivamente lo haría	0	17	16	33
	0,00%	25,76%	24,24%	50,00%
TOTAL	1	44	21	66
	1,52%	66,67%	31,82%	100,00%

Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

CUADRO 33: PRUEBA CHI CUADRADA - PREGUNTAS NO. 12 Y 16

Prueba Chi cuadrada		
Chi cuadrada	GL	Probabilidad de Chi
74,14	4	0,0000

Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

6. El nivel de satisfacción de los socios activos no es igual al nivel de satisfacción de los socios inactivos en la COAC Luz del Valle Ltda.

Los cuadros No. 34 y 35 presentan los resultados obtenidos al realizar la tabla cruzada y la prueba Chi cuadrada, cuya probabilidad de 0,0438 es menor al nivel de significancia de 0,05; resultado que rechaza la hipótesis nula, al señalar que el nivel de satisfacción de los socios activos es igual al nivel de satisfacción de los socios inactivos en la COAC Luz del Valle Ltda.

CUADRO 34: NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SOCIOS ACTIVOS VS. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SOCIOS INACTIVOS

	NIVEL DE SATISFACCIÓN			TOTAL
	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	
No muy probable	1 4,00%	1 4,00%	1 4,00%	3 12,00%
Muy probable	0 0,00%	13 52,00%	1 4,00%	14 56,00%
Sumante probable	0 0,00%	7 28,00%	1 4,00%	8 32,00%
TOTAL	1 4,00%	21 84,00%	3 12,00%	25 100,00%

Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

CUADRO 35: PRUEBA CHI CUADRADA - PREGUNTAS NO. 13 Y 16

Prueba Chi cuadrada		
Chi cuadrada	GL	Probabilidad de Chi
9,81	4	0,0438

Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Para el análisis de la última pregunta del problema de investigación de mercados, relacionada con el nivel de satisfacción de los socios de la Cooperativa, con respecto a su personal, se efectuó el cruce de los distintos aspectos considerados para evaluar el servicio proporcionado, con la pregunta No. 16, que mide el nivel general de satisfacción de los socios.

La información obtenida comprende:

7. El nivel de satisfacción no influye en el aspecto, de que el personal de la Cooperativa se comporta de manera profesional.

El estadístico de prueba, Chi cuadrada aplicado, muestra una probabilidad asociada del 0,0002, la misma que es menor al nivel de significancia del 0,01; lo cual significa, el rechazo de la hipótesis nula, dado que existe relación entre el nivel de satisfacción y el hecho de que, el personal de la Cooperativa se comporte de manera profesional, al momento de proporcionar el servicio a los socios.

CUADRO 36: ASPECTO “EL PERSONAL DE LA COAC SE COMPORTA DE MANERA PROFESIONAL” VS. NIVEL DE SATISFACCIÓN

	NIVEL DE SATISFACCIÓN			TOTAL
	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	
En desacuerdo	1	1	1	3
	1,52%	1,52%	1,52%	4,55%
De acuerdo	0	21	11	32
	0,00%	31,82%	16,67%	48,48%
Totalmente de acuerdo	0	22	9	31
	0,00%	33,33%	13,64%	46,97%
TOTAL	1	44	21	66
	1,52%	66,67%	31,82%	100,00%

Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

CUADRO 37: PRUEBA CHI CUADRADA - PREGUNTAS NO. 11 Y 16

Prueba Chi cuadrada		
Chi cuadrada	GL	Probabilidad de Chi
21,73	4	0,0002

Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

8. El nivel de satisfacción no influye en el aspecto, de que el personal de la Cooperativa da una imagen de honestidad y confianza.

Al observar los cuadros No. 38 y 39, se concluye que en la prueba Chi cuadrada, es posible rechazar la hipótesis nula, debido a que su probabilidad asociada (0,000) es menor que el nivel de significancia (0,01).

Por lo tanto, el nivel de satisfacción general de los socios se relaciona directamente con el hecho de que, el personal de la Cooperativa da una imagen de honestidad y confianza.

CUADRO 38: ASPECTO “EL PERSONAL DA UNA IMAGEN DE HONESTIDAD Y CONFIANZA” VS. NIVEL DE SATISFACCIÓN

	NIVEL DE SATISFACCIÓN			TOTAL
	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	
En desacuerdo	1	0	0	1
	1,52%	0,00%	0,00%	1,52%
De acuerdo	0	23	7	30
	0,00%	34,85%	10,61%	45,45%
Totalmente de acuerdo	0	21	14	35
	0,00%	31,82%	21,21%	53,03%
TOTAL	1	44	21	66
	1,52%	66,67%	31,82%	100,00%

Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

CUADRO 39: PRUEBA CHI CUADRADA - PREGUNTAS NO. 11 Y 16

Prueba Chi cuadrada		
Chi cuadrada	GL	Probabilidad de Chi
68,08	4	0,0000

Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

3.4.4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

El análisis estadístico, previamente realizado, ha permitido obtener las siguientes conclusiones de la investigación de mercados:

Con respecto a la primera hipótesis, se observa que el nivel de satisfacción general de los socios activos de la Cooperativa, no depende de sus ingresos; es decir, si un socio está satisfecho o insatisfecho, no es por el hecho de tener un mayor o menor ingreso.

La segunda hipótesis, de igual manera, señala que el nivel de satisfacción que tienen los socios de la Cooperativa, no se relaciona con el sector donde éstos se encuentran concentrados; lo cual significa, que el lugar donde se ubican los clientes no influye en su satisfacción.

La tercera hipótesis, por su parte, demuestra que el nivel de satisfacción de los socios tampoco depende de los motivos que llevaron a éstos a seleccionar a la COAC Luz del Valle Ltda. en el momento de elegir una institución financiera, con la cual trabajar. Su satisfacción o insatisfacción no se encuentran ligadas a esta variable.

En lo referente a la cuarta hipótesis, la misma indica que el nivel de satisfacción de los socios activos de la COAC Luz del Valle Ltda. si influye para que éstos recomienden la institución a amigos o familiares. Por lo tanto, y de acuerdo con el resultado del análisis presentado por la prueba Chi cuadrada, se puede concluir

que a un mayor nivel de satisfacción, mayor es la probabilidad de recomendar a nuevos socios.

Con respecto a la probabilidad de elegir nuevamente a la COAC Luz del Valle Ltda., en el caso de que el socio tomara la decisión de seleccionar a una institución financiera; y al relacionar esta variable con su nivel de satisfacción, según la prueba de hipótesis aplicada, se obtuvo que su satisfacción e insatisfacción influye directamente en la decisión de seleccionar a la institución; es decir, a mayor grado de satisfacción, mayor es la probabilidad de que la Cooperativa sea elegida.

La hipótesis referente a la relación existente entre el nivel de satisfacción de los socios activos con el nivel de satisfacción de los socios inactivos, y naturalmente, en función de los resultados obtenidos en la prueba de hipótesis, permiten concluir que las dos variables en mención se encuentran ligadas, puesto que, en el caso de los socios inactivos, el principal motivo, por el cual han suspendido la utilización de los productos/servicios de la institución es la no disponibilidad para el ahorro (67% de los encuestados)³⁵, por lo tanto, se concluye que el incremento del número de este tipo de socios se debe a su falta de ingresos para el ahorro, y no por la oferta de productos/servicios financieros, ni tampoco por una inadecuada atención al cliente.

Finalmente, se realizaron cruces entre los aspectos (7) que describen el servicio ofrecido por el personal de la Cooperativa, y el nivel de satisfacción general de los socios. Los resultados obtenidos señalan que, los aspectos de mayor incidencia en el grado de satisfacción de los clientes, según análisis estadístico, son el personal se comporta de manera profesional y el personal da una imagen de honestidad y confianza.

³⁵ Op.cit, Estudio de Mercado, p. 101

CAPÍTULO 4

ESTRUCTURA DE CLIENTES DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

4.1. MARCO TEÓRICO

4.1.1. LA CARTERA DE CLIENTES³⁶

Uno de los objetivos básicos del CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de Relaciones con los Clientes, es la retención de clientes por el mayor tiempo posible y lograr con ellos el mayor volumen de negocios. Sin embargo, esto requerirá de variadas y múltiples decisiones y estrategias, dirigidas hacia los diversos grupos de clientes que integren una base de datos.

Una cartera de clientes no es algo estático, tiene un flujo de entrada (clientes nuevos que ingresan), un grupo de clientes que se mantienen en el negocio, los cuales están conformados por personas con diferentes fechas de ingresos como clientes, y finalmente un grupo de clientes que tiende a ser más pequeño, el cual se pondera en el tiempo por variadas razones.

En conclusión, una empresa que pretenda hacer gestión de CRM, debe clasificar a los diversos grupos de clientes que integran su cartera. Este sentido, debe considerar que cada mercado tiene sus particularidades, por lo tanto la clasificación y las variables que se considerarán para lograrlo podrán variar.

4.1.2. LA BASE DE DATOS COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA

La puesta en marcha de una estrategia de Marketing Relacional pasa necesariamente por el desarrollo de una base de datos de clientes, que nos aportará la información fundamental para conocer a cada uno de ellos. Cuánta más información dispongamos sobre cada cliente, más podremos identificarle con los valores de nuestra marca, más personales podremos realizar nuestras ofertas,

³⁶ “La Cartera de Clientes”, 2009. En línea. Internet 24 de marzo del 2009. Disponible en www.gestiopolis.com

más tratarlos como individuos y, como premio, obtener una mayor respuesta de su parte.

Los clientes son probablemente el potencial de negocio más infrautilizado de las empresas. Y la única forma de explotarlo es a través del enfoque en el desarrollo del conocimiento sobre ellos, sus valores, su situación actual y previsible, su comportamiento de compra o su mismo estilo de participación. Por lo tanto, la base de datos de nuestros clientes es el activo más importante que podemos tener en la empresa, porque es donde está toda la información sobre éstos. Además tiene la particularidad que, como activo, aumenta de valor a medida que se utiliza cada vez más, debido a la riqueza creciente de las interrelaciones obtenidas.

La base de datos es el fundamento para la planificación, ejecución y medición de las actividades de Marketing. Sobre ella se realiza la segmentación, la localización de nuevos clientes, el diseño de nuevos productos y la misma previsión de ventas. Todas las acciones están ligadas por la base de datos.

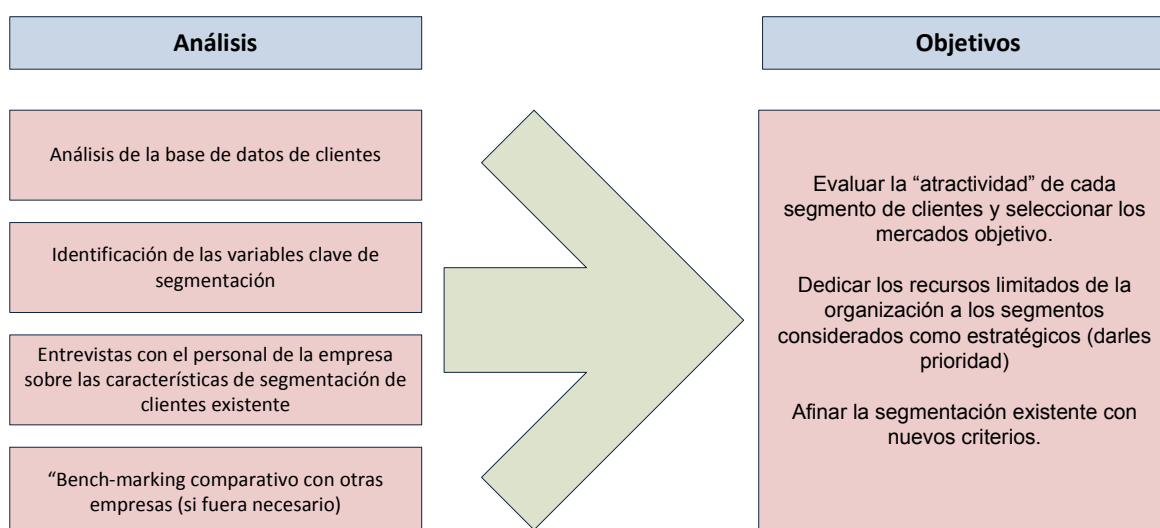
4.1.3. ANÁLISIS DE SEGMENTOS DE CLIENTES

Segmentar es agrupar clientes según determinados criterios para discriminar, en primer lugar, con qué segmentos la empresa quiere trabajar y a cuáles va a dirigir la propuesta de valor y, en segundo lugar, diferenciar acciones dentro de los distintos procesos de negocio relacionados con clientes, adecuando tanto la propuesta de valor como los distintos planes específicos para cada segmento. En síntesis, agrupar clientes para darles un tratamiento diferente y focalizarnos sólo en aquéllos que hemos elegido de acuerdo con nuestro objetivo y con el posicionamiento de empresa que queremos desarrollar. Es decir, la segmentación consiste en analizar nuestra cartera de clientes, tanto actuales como perdidos con dos objetivos fundamentales.³⁷

³⁷ REAL, Gonzalo., Consolide sus Clientes, España, Departamento de Publicaciones del Instituto de Empresas, 2003, p.p. 19-20

- Diferenciar segmentos o grupos de clientes, de acuerdo con criterios de segmentación útiles para la estrategia de vinculación y rentabilización de clientes.
- Decidir sobre qué segmentos la empresa va a centrar su atención y sus recursos y, en función de esto, cuáles son las variables a tener en cada segmento, para actuar sobre los niveles de satisfacción, vinculación y rentabilización de clientes. Qué variables pueden actuar sobre determinadas economías de lealtad y cómo actuar sobre ellas para que impacten en la cuenta de resultados.

GRÁFICO 42: OBJETIVOS DE LA SEGMENTACIÓN



Fuente: Op.cit, REAL, p. 20

Elaboración: Katerine Armijos

Además, existen varios criterios y principios para el análisis de los segmentos de los clientes, que una vez unidos, ofrecen una imagen clara de aquéllos a los cuales nos estamos dirigiendo.

Criterios de segmentación de clientes³⁸

En el cuadro No. 40 se muestra un resumen de los distintos tipos de segmentación, que permiten definir en forma adecuada, las características y deseos de un segmento concreto del mercado:

³⁸ ALET, Josep., *¿Cómo obtener clientes leales y rentables?*, España, Primera Edición, Ediciones Gestión 2000 S.A., 1994, p.p. 79-84

CUADRO 40: CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

GEOGRÁFICA	DEMOGRÁFICA	BENEFICIOS ESPERADOS		COMPORTAMIENTO DE COMPRA	ESTILOS DE VIDA		
		Tangibles	Intangibles		Recencia (Tiempo)	Actividades	Intereses
Región	Edad	Precio	Confort	Recencia (Tiempo)	Trabajo	Familia	Política
Tamaño de la ciudad	Sexo	Calidad	Conveniencia	Frecuencia (Número)	Diversiones	Profesión	Economía
Densidad	Tamaño de la familia	Servicios	Seguridad	Valor monetario	Deportes	Comunidad	Social
Clima	Estado civil	Garantía	Estatus	Tipo producto	Aficiones	Moda	Negocio
	Clase social	Apariencia	Espacio	Forma de pago	Asociaciones	Comida	Cultura
	Educación	Variedad		Compra inicial		Éxito	
	Ocupación			Canal			
	Ingresos						
	Religión						
	Raza						
	Nacionalidad						

Fuente: Op.cit, ALET, p.78

Elaboración: Katerine Armijos

Principios básicos para el análisis de los segmentos de clientes³⁹

Principio 1. Existe una alta concentración de resultados en la base de clientes.

Un 20% de los clientes proporciona el 80% de los ingresos y más del 100% de los beneficios.

Los clientes existentes proporcionan alrededor del 90% de los ingresos.

Principio 2. Existe un importante potencial de mejora de resultados a partir de la cartera actual de clientes.

Un porcentaje importante de clientes cuentan con potencial para subir de categoría en nuestra clasificación de clientes.

Un ascenso del 2% en la pirámide de clientes puede significar un 10% más de ingresos y un 50% más de beneficios.

Principio 3. La satisfacción del cliente es muy importante para aprovechar el potencial de la cartera, pero no garantiza el éxito.

³⁹ Op.cit, REAL, p. 20

Principio 4. Las empresas infrutilizan los recursos en relación con la gestión de clientes.

Una parte importante del presupuesto de Marketing se gasta en quienes no son clientes.

Un alto porcentaje de las actividades de la empresa tienen impacto en la satisfacción, para bien o para mal.

4.1.4. RETENER A LOS CLIENTES ACTUALES PARA TRANSFORMARLOS EN CLIENTES VITALICIOS⁴⁰

La cartera de clientes de una empresa es el territorio donde debe librarse la primera batalla. La tiene que conocer como la palma de la mano, en el diagnóstico de situación que realiza, entre otras cosas, se debe saber quién es quién en su cartera de clientes, a quién es más conveniente retener, a quién puede venderle qué, quién se está por ir, a quién le podría sacar referidos y aún no le pidió...

A través de un profundo conocimiento de los clientes, nos convertiremos en un amigo que les conoce tan bien como ellos mismos. Para esto, debemos convencernos que cuanto más les conozcamos, mejor les podremos atender.

Pero, ¿Por qué es tan importante retenerlos?

Sencillamente, por lo que vale cada cliente en el tiempo y por el valor presente neto de cada cliente. Si al cliente se lo fascina y sorprende permanentemente (esto es muchísimo más que atenderlo bien), éste hace algo mágico: comienza a hablar bien de la empresa y a enviar referidos de forma espontánea.

Los cálculos más pesimistas dicen que trae, como mínimo, un referido por año. Esto implica que en diez años llega con diez referidos.

Cuando comenzamos a ver el valor del cliente vitalicio en los diferentes rubros, cambia la forma de entender los negocios. Muchas veces, por ganar una venta, se pierde un cliente vitalicio.

⁴⁰ FRYDMAN, Andrés., Gestión Comercial Efectiva, Argentina, Primera Edición, Editorial El Ateneo, 2004, p.p. 99-109

Entonces, ¿Cuánto vale un cliente? ¿Tiene realmente la empresa claro su valor?
¿Y su gente?

Cuando todo el personal comprende que el gran objetivo es ser rentable para no morir asfixiados y que, para ello, el primer paso clave es retener a los clientes actuales para transformarlos en vitalicios, empiezan a ver el negocio desde otra perspectiva. Y, por lo tanto, se comportan también de otra forma, ya que comienzan a mirar por otro prisma.

El personal no tiene que ver al cliente como el molesto que viene a interrumpir la tarea, sino como alguien valioso, que les está tomando un examen, cuyo resultado dependen, entre otras cosas, el futuro de la empresa y las fuentes de trabajo.

Este cliente es algo así, como un emperador romano, que con su pulgar hacia arriba o hacia abajo indica si la empresa vivirá o morirá. Toma la prueba a la organización todos los días, sin contemplaciones y sin aceptar excusas. Tiene el poder de decidir si una compañía es o no la Mejor Opción para él, la que mejor le da el resultado que busca.

El concepto de vida media de la cartera de clientes

Una de las claves de una buena fidelización está en prolongar la vida media de los clientes.

Una de las estrategias fundamentales para alargar esta vida media consiste en no dar a los clientes ningún motivo para que se vayan, reaccionando, además, con rapidez cuando se detecte un pequeño síntoma de insatisfacción. Se trata de crear valor en la relación con el cliente, a través de su satisfacción y la confianza mutua.

La vida media de los clientes es la cantidad promedio de años que dura en la empresa, desde que se hace cliente hasta que deja de serlo. Es decir, cuanto duran los clientes en promedio dentro de la empresa.

Hay un proverbio que dice:

“Dime lo que mides y te diré lo que logras”. Si mide las ventas, obtendrá ventas, y gente enfocada a vender. Pero lo correcto es, en realidad, medir la rentabilidad de la cartera.

Para la rentabilidad es tan importante la venta como la tasa de retención. Es más, el gran objetivo es retener y no vender. De más está decir que la captación es importantísima, porque si no se consiguen clientes, no hay a quién retener. Pero, una vez que se los tiene, hay que hacer los esfuerzos para que se queden. Es común que la empresa se relaje una vez que ya “tiene” al cliente. Pero ese es el momento en el que comienza el verdadero juego, el de estirar su vida media, para rentabilizarlo.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS SOCIOS

El análisis de la cartera de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda. ayudará a conocer su estructura actual y la ubicación de los socios de mejor crecimiento potencial.

4.2.1. ESTRUCTURA DE LA CARTERA DE CLIENTES

4.2.1.1. SEGMENTACIÓN

Los socios de la Cooperativa podrían ser segmentados, de acuerdo con las siguientes variables:

4.2.1.1.1. Segmentación Geográfica

Este tipo de segmentación requiere la división de los mercados en diferentes unidades geográficas, como son países, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios. La empresa puede decidir operar en una o algunas áreas geográficas o bien operar en todas, pero poniendo atención a las variaciones locales en las necesidades y preferencias geográficas.⁴¹

La Cooperativa opera en nueve áreas geográficas (parroquias urbanas y rurales) del Valle de los Chillos, en las cuales se localizan sus oficinas. De esta forma, su casa matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Sangolquí; y, sus ocho

⁴¹ KOTLER, Philip., Dirección de Mercadotecnia, México, Octava Edición, Prentice Hall, 2003, p. 295

agencias, oficinas y puntos, en Fajardo, Amaguaña, Pintag, Armenia, Tolontag, Alangasí, Cotochoa y Conocoto.

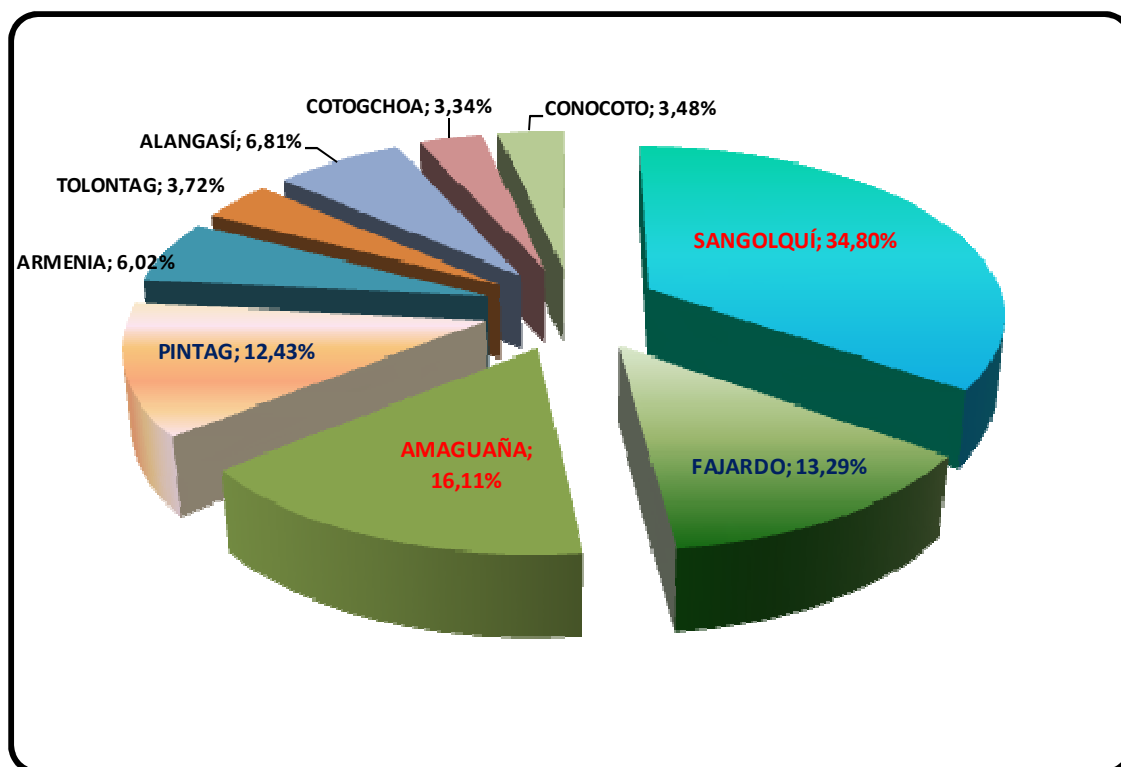
CUADRO 41: DISTRIBUCIÓN DE SOCIOS POR ZONAS

ZONA	CLASE	NÚMERO SOCIOS	% SOCIOS
SANGOLQUÍ	MATRIZ	6.936	34,80%
FAJARDO	AGENCIA	2.648	13,29%
AMAGUAÑA	AGENCIA	3.211	16,11%
PINTAG	AGENCIA	2.477	12,43%
ARMENIA	OFICINA	1.199	6,02%
TOLONTAG	PUNTO	742	3,72%
ALANGASÍ	OFICINA	1.357	6,81%
COTOGCHOA	PUNTO	666	3,34%
CONOCOTO	PUNTO	693	3,48%
Total		19.929	100,00%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

GRÁFICO 43: DISTRIBUCIÓN DE SOCIOS POR ZONAS



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

4.2.1.1.2. Segmentación por Producto

Segmentar por productos es ofertar distintos modelos, tamaños, etc. para adaptarse mejor a las necesidades de cada segmento.⁴²

En este caso, se han utilizado como productos de segmentación de la cartera de clientes de la Cooperativa, a los siguientes:

- Cuenta Institucional
- Certificado de Aportación
- Cuenta Infantil Mis Ahorritos
- Cuenta Luz
- Ahorros a Plazo Fijo
- Créditos

En el cuadro No. 42 y gráfico No. 44 se observa la distribución de socios, con relación a cada uno de los productos financieros de la institución.

La Cuenta Luz y Certificados de Aportación representan el 80,29% con respecto al total de socios de la Cooperativa; la Cuenta Infantil “Mis Ahorritos”, el 13,09%; los Depósitos de Ahorro a Plazo Fijo, el 3,61%; y, finalmente, la Cuenta Institucional y Certificados de Aportación comprenden el 3,01%.

CUADRO 42: SEGMENTACIÓN POR PRODUCTOS FINANCIEROS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

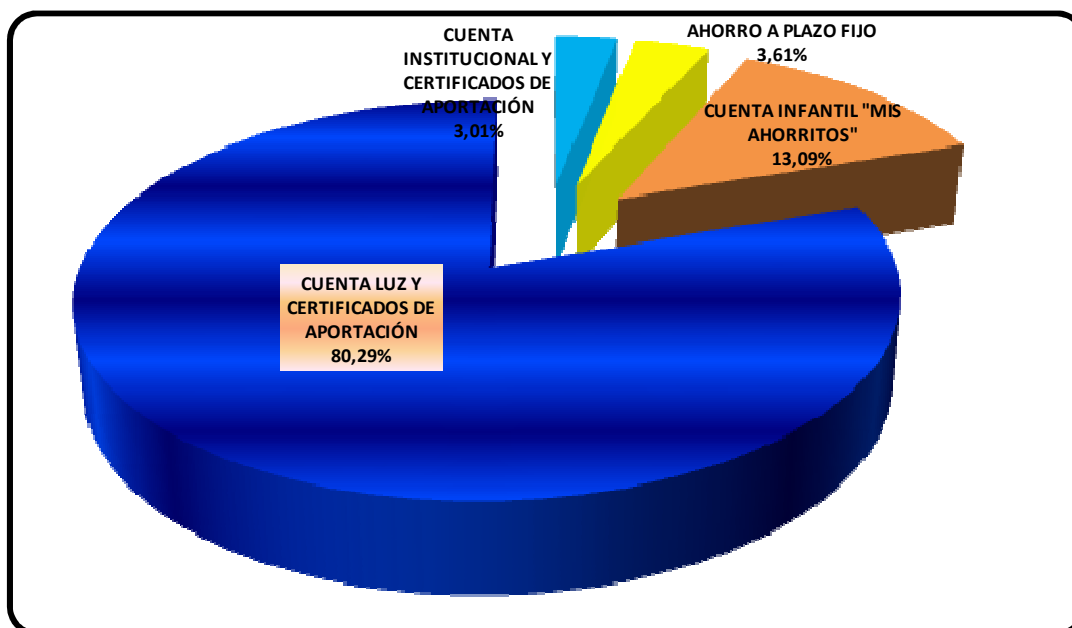
TIPO DE PRODUCTO	NO. SOCIOS	% SOCIOS
CUENTA INSTITUCIONAL Y CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	600	3,01%
AHORRO A PLAZO FIJO	720	3,61%
CUENTA INFANTIL "MIS AHORRITOS"	2.609	13,09%
CUENTA LUZ Y CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	16.000	80,29%
Total	19.929	100,00%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

⁴² “La Segmentación de Mercados”, 2009. En línea. Internet 26 de marzo de 2009. Disponible en www.geocities.com

GRÁFICO 44: SEGMENTACIÓN POR PRODUCTOS FINANCIEROS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

En lo que se refiere al producto "Crédito", es indispensable considerar que para poder acceder a éste, el socio deberá tener un ahorro previo (depósito en garantía o encaje) para efectuar la solicitud correspondiente.

Desde esta perspectiva, el número de usuarios de créditos de la COAC son 6.733, que representan el 42,08% del total de cuentas luz y certificados de aportación.

Cabe aclarar que, la Cuenta Institucional no puede acceder a este tipo de producto, por política de la Cooperativa.

CUADRO 43: USUARIOS DE CRÉDITOS Y CUENTAS LUZ

TIPO DE PRODUCTO	NO. SOCIOS	% SOCIOS
CUENTA LUZ Y CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	9.267	57,92%
CUENTA LUZ, CERTIFICADOS DE APORTACIÓN Y CRÉDITOS	6.733	42,08%
Total	16.000	100,00%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

4.2.1.1.3. Segmentación por Ley de Pareto

A pesar de la segmentación inicial de clientes que hace una empresa, es importante entender que, en general, no todos los clientes de una misma cartera son iguales. Por esta razón, y para efectuar este análisis se ha utilizado la metodología o Ley de Pareto, más conocida como Ley 80/20, que explica que en determinados rubros, el 80% de los ingresos de la empresa provienen del 20% de sus clientes.⁴³ Lo cual indica, que una empresa no vive de todos sus clientes, sino de esos pocos que le generan mucho.

En el caso específico de la COAC Luz del Valle Ltda. es indispensable destacar que los productos activos (colocaciones - créditos) constituyen el único rubro representativo de ingresos de la institución; con relación a los productos pasivos, que no aportan de manera significativa con los ingresos, por cuanto los costos de los productos/servicios adicionales de la Cooperativa no son representativos y en algunos de los casos son cero, principalmente, con aquéllos que se relacionan con su mantenimiento.

Por lo tanto, y en función de lo descrito anteriormente, la metodología de Pareto se ha aplicado al rubro de Colocaciones o Créditos que maneja actualmente la Cooperativa, según base de datos "Colocaciones de Socios".

Además, se ha subdividido el 20% de clientes en dos categorías: A y B.

Sobre la base de créditos concedidos a los socios, la metodología se aplicó, clasificando la cartera, de acuerdo con cada una de las agencias, oficinas y puntos, obteniendo los siguientes resultados:

Matriz Sangolquí

Los usuarios de crédito son 2.067, de los cuales el 20% (413 socios) representan el 55% de las colocaciones; y, el 80% de ellos (1.654 socios) representan el 45% de las colocaciones.

⁴³ Op.cit, FRYDMAN, p. 204

CUADRO 44: MATRIZ SANGOLQUÍ – COLOCACIONES

NO.CLIENTES	% CLIENTES	COLOCACIONES (USD \$)	% COLOCACIONES
413	20%	2.207.948,50	55%
1.654	80%	1.776.469,10	45%
2.067	100%	3.984.417,60	100%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

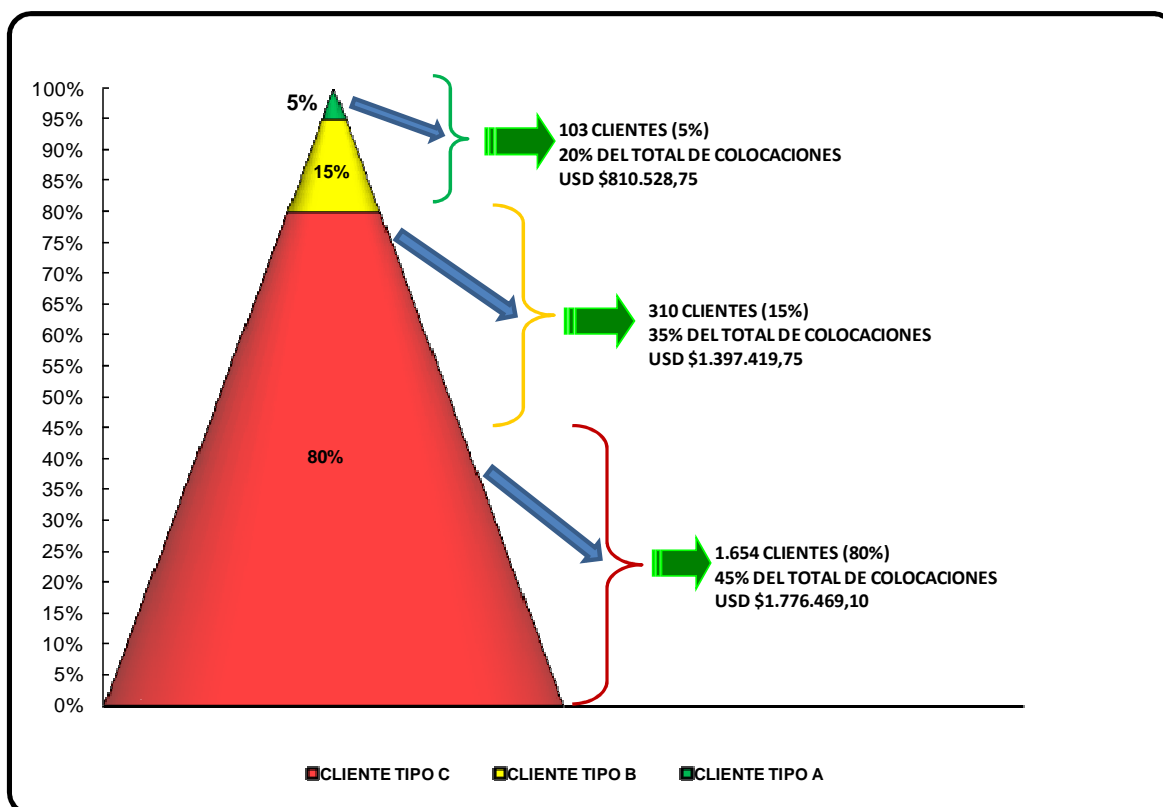
Con el objeto de clasificar a los socios en una pirámide de tres niveles, se ha subdividido al 20% de clientes, en dos categorías, A y B; y, el 80% restante en una categoría C; por lo tanto, se puede observar en la pirámide lo siguiente:

Clientes A: son los mejores clientes, puesto que aproximadamente el 5% del total de clientes proporcionan alrededor del 20% del total de las colocaciones.

Clientes B: el 15% de esta clasificación de clientes, dejan aproximadamente el 35% de las colocaciones.

Clientes C: son el 80% de restante de la cartera, que producen, entre todos, un 45% de las colocaciones.

GRÁFICO 45: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – MATRIZ SANGOLQUÍ



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Agencia Amaguaña

En esta agencia, los usuarios de crédito son 1.053, de los cuales el 20%, es decir 211 socios representan el 54% de las colocaciones; y, el 80% de ellos, 842 socios representan el 46% de las colocaciones.

CUADRO 45: AGENCIA AMAGUAÑA – COLOCACIONES

NO.CLIENTES	% CLIENTES	COLOCACIONES (USD \$)	% COLOCACIONES
211	20%	993.422,77	54%
842	80%	846.118,79	46%
1.053	100%	1.839.541,56	100%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

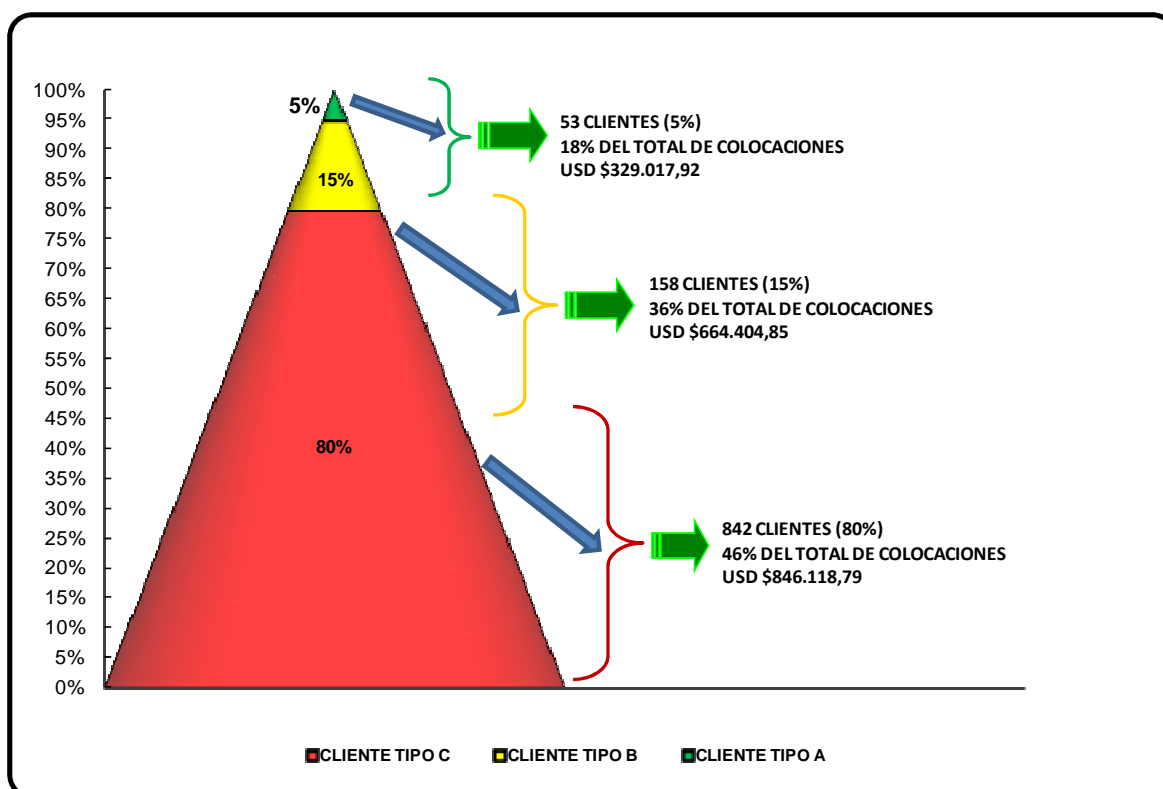
Al subdividir el 20% de clientes, se puede observar en la pirámide que:

Clientes A: aproximadamente el 5% del total de clientes proporcionan alrededor del 18% del total de las colocaciones.

Clientes B: el 15% de esta clasificación de la cartera de clientes, dejan aproximadamente el 36% de las colocaciones.

Clientes C: el 80% restante de la cartera, produce, un 46% de las colocaciones.

GRÁFICO 46: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – AGENCIA AMAGUAÑA



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Agencia Fajardo

Por su parte, la agencia Fajardo tiene 980 usuarios de crédito; 196 o el 20%, representan el 54% de las colocaciones; y, el 80%, es decir, 784 socios representan el 46% de las colocaciones.

CUADRO 46: AGENCIA FAJARDO - COLOCACIONES

NO.CLIENTES	% CLIENTES	COLOCACIONES (USD \$)	% COLOCACIONES
196	20%	1.035.501,85	54%
784	80%	869.459,24	46%
980	100%	1.904.961,09	100%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

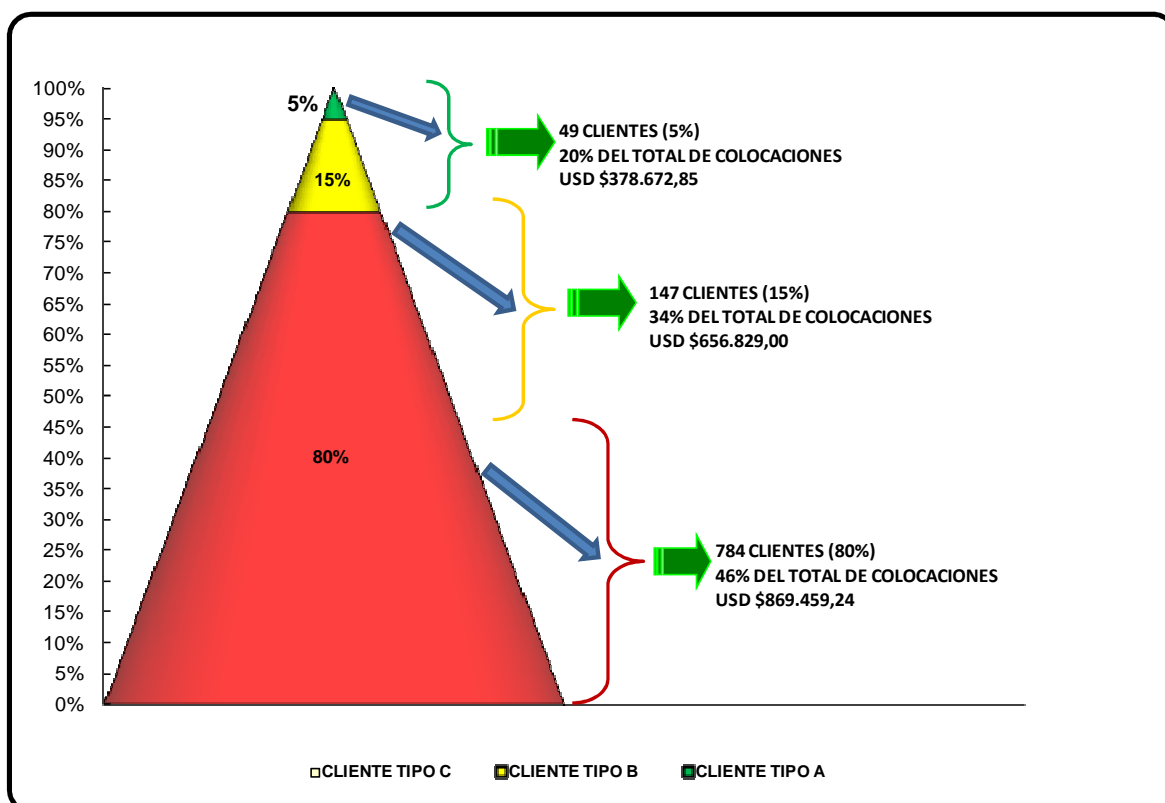
Elaboración: Katerine Armijos

Por lo tanto, al subdividir el 20% de clientes de esta agencia, se observa en la pirámide lo siguiente:

Cientes A: aproximadamente el 5% del total de socios proporcionan alrededor del 20% del total de las colocaciones.

Cientes B: el 15% de esta clasificación de la cartera de clientes, dejan aproximadamente el 34% de las colocaciones.

Cientes C: el 80% de restante de la cartera, producen, entre todos, un 46% de las colocaciones.

GRÁFICO 47: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – AGENCIA FAJARDO

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Agencia Pintag

Como se observa en el Cuadro No. 47, los usuarios de crédito en la agencia Pintag son 884, de los cuales el 20% (177 socios) representan el 50% de las colocaciones; y, el 80% restante (707 socios) representan también el 50% de las colocaciones.

CUADRO 47: AGENCIA PINTAG - COLOCACIONES

NO.CLIENTES	% CLIENTES	COLOCACIONES (USD \$)	% COLOCACIONES
177	20%	577.231,75	50%
707	80%	575.529,34	50%
884	100%	1.152.761,09	100%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

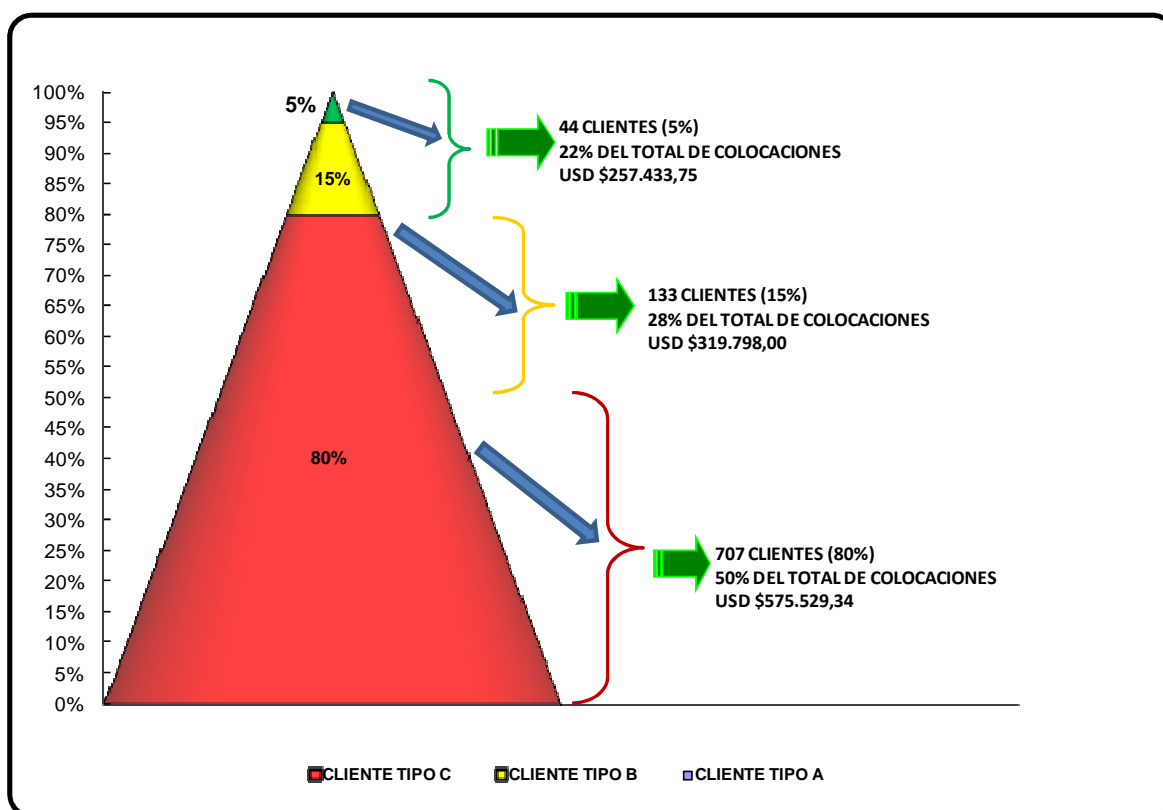
El 20% de socios de esta agencia, se clasifican así:

Clientes A: aproximadamente el 5% del total de socios proporcionan alrededor del 22% del total de las colocaciones.

Clientes B: el 15% de esta cartera, dejan aproximadamente el 28% de las colocaciones.

Clientes C: el 80% restante, producen, entre todos, un 50% de las colocaciones.

GRÁFICO 48: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – AGENCIA PINTAG



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Oficina Alangasí

En la oficina Alangasí, los usuarios de crédito son 397, 20% de ellos (79 socios) representan el 54% de las colocaciones; y, el 80% restante (318 socios) representan el 46% de las colocaciones.

CUADRO 48: OFICINA ALANGASÍ - COLOCACIONES

NO. CLIENTES	% CLIENTES	COLOCACIONES (USD \$)	% COLOCACIONES
79	20%	392.560,00	54%
318	80%	330.097,90	46%
397	100%	722.657,90	100%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Al subdividir el 20% de clientes, en la pirámide se observa:

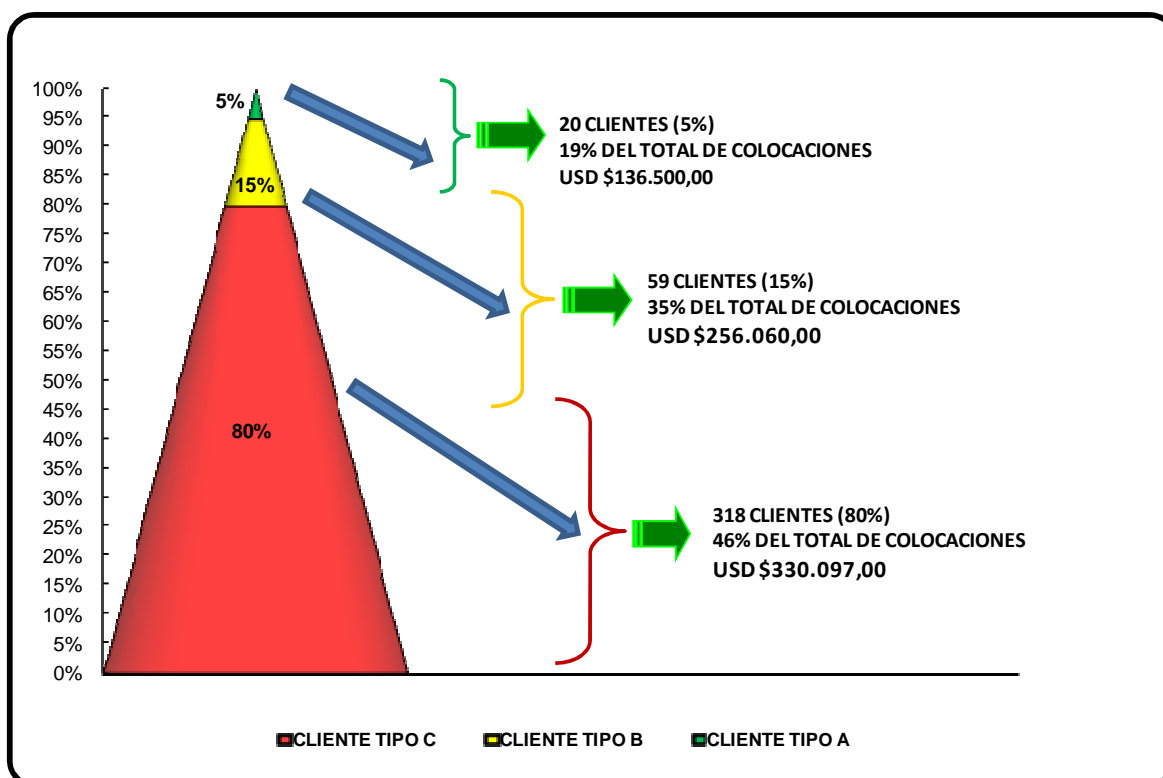
Clientes A: aproximadamente el 5% del total de clientes proporcionan alrededor del 19% del total de las colocaciones.

Clientes B: el 15% de esta clasificación de la cartera de clientes, dejan aproximadamente el 35% de las colocaciones.

.

Clientes C: el 80% restante de la cartera, produce, un 46% de las colocaciones.

GRÁFICO 49: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – OFICINA ALANGASÍ



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Oficina Armenia

Los usuarios de crédito son 349, de los cuales el 20% (70 socios) representan el 54% de las colocaciones; y, el 80% de ellos (279 socios) representan el 46% de las colocaciones.

CUADRO 49: OFICINA ARMENIA - COLOCACIONES

NO.CLIENTES	% CLIENTES	COLOCACIONES (USD \$)	% COLOCACIONES
70	20%	268.412,85	54%
279	80%	228.382,36	46%
349	100%	496.795,21	100%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

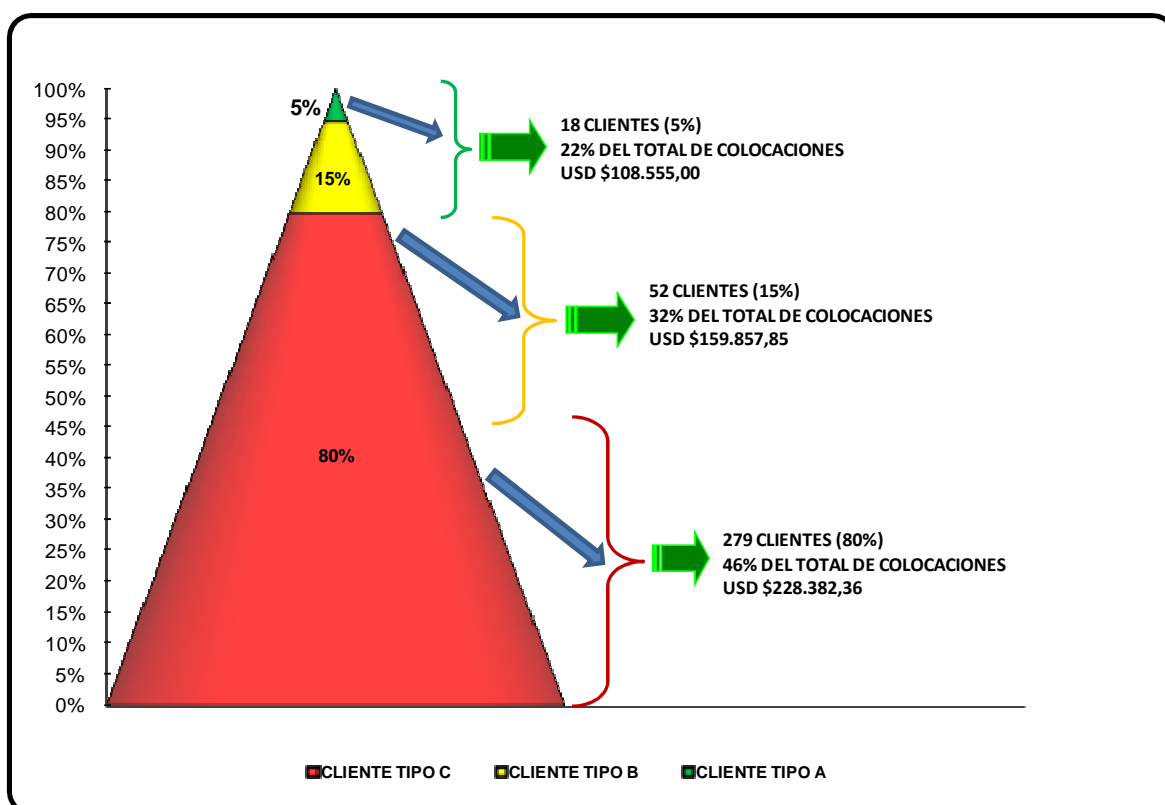
Al subdividir el 20% de clientes, se observa en la pirámide que:

Cientes A: el 5% del total de socios proporcionan alrededor del 22% del total de las colocaciones.

Cientes B: el 15% de esta clasificación de clientes, dejan aproximadamente el 32% de las colocaciones.

Cientes C: son el 80% de restante de la cartera, que producen, entre todos, un 46% de las colocaciones.

GRÁFICO 50: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – OFICINA ARMENIA



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Punto Cotogchoa

El Cuadro No. 50 muestra que el Punto Cotogchoa tiene 328 usuarios de crédito, de los cuales el 20%, (66 socios) representan el 53% de las colocaciones; y, el 80% restante (262 socios) representan el 47% de las colocaciones.

CUADRO 50: PUNTO COTOGCHOA - COLOCACIONES

NO. CLIENTES	% CLIENTES	COLOCACIONES (USD \$)	% COLOCACIONES
66	20%	168.720,00	53%
262	80%	149.997,00	47%
328	100%	318.717,00	100%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

El 20% de socios de este punto, se clasifican así:

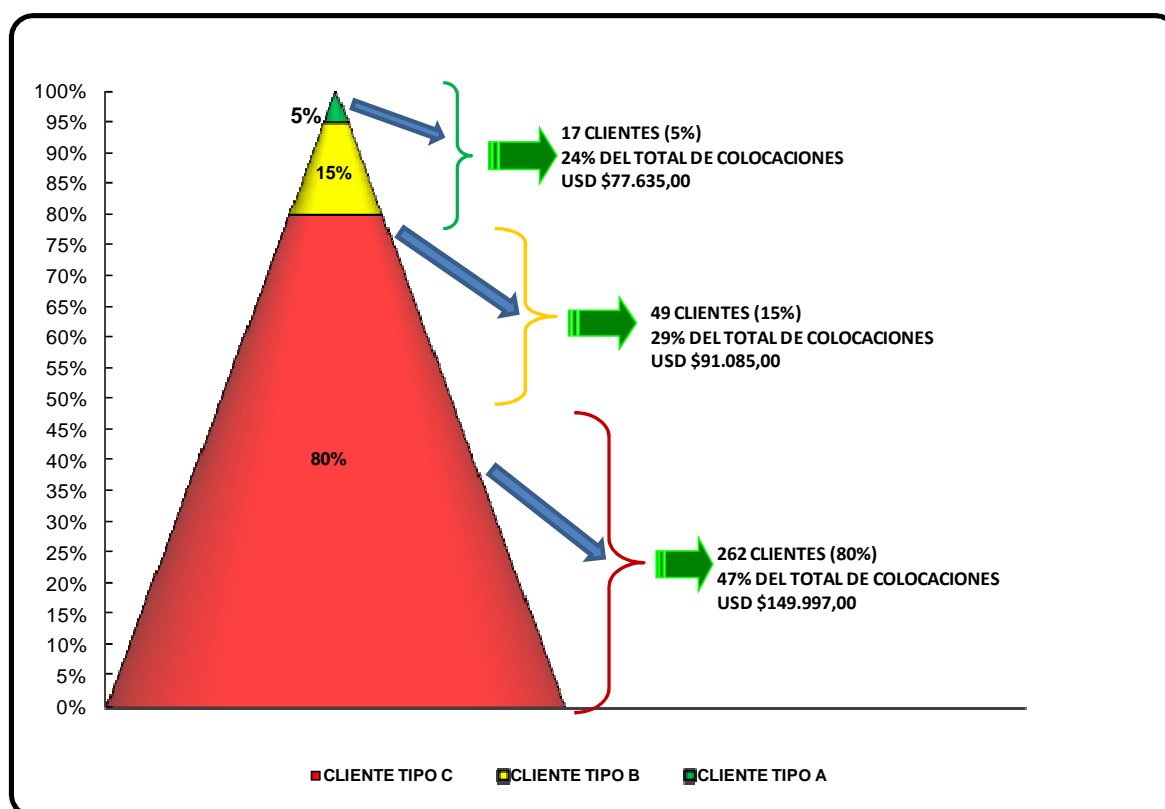
Clientes A: aproximadamente el 5% del total de socios proporcionan alrededor del 24% del total de las colocaciones.

Clientes B: el 15% de esta cartera, dejan aproximadamente el 29% de las colocaciones.

.

Clientes C: el 80% restante, producen, entre todos, un 47% de las colocaciones.

GRÁFICO 51: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – PUNTO COTOGCHOA



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Punto Conocoto

En este punto, los usuarios de crédito son 327, de los cuales el 20%, es decir 65 socios representan el 46% de las colocaciones; y, el 80% de ellos, 262 socios representan el 54% de las colocaciones.

CUADRO 51: PUNTO CONOCOTO - COLOCACIONES

NO.CLIENTES	% CLIENTES	COLOCACIONES (USD \$)	% COLOCACIONES
65	20%	184.020,00	46%
262	80%	217.047,56	54%
327	100%	401.067,56	100%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

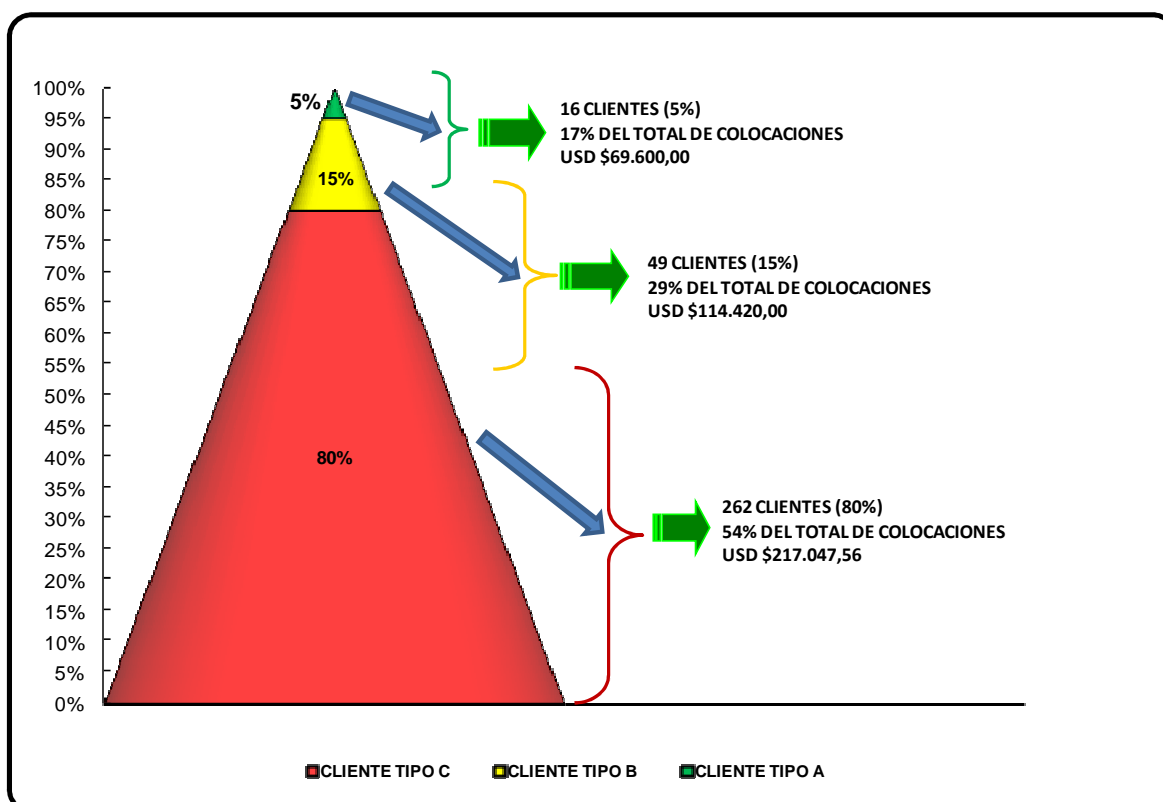
Al subdividir el 20% de clientes, la pirámide muestra:

Clientes A: aproximadamente el 5% del total de clientes proporcionan alrededor del 17% del total de las colocaciones.

Clientes B: el 15% de esta clasificación de la cartera de clientes, dejan aproximadamente el 29% de las colocaciones.

Clientes C: el 80% restante de la cartera, produce, un 54% de las colocaciones.

GRÁFICO 52: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – PUNTO CONOCOTO



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

Punto Tolontag

Finalmente, el punto Tolontag tiene 224 usuarios de crédito; 45 o el 20%, representan el 53% de las colocaciones; y, el 80%, es decir, 179 socios representan el 47% de las colocaciones.

CUADRO 52: PUNTO TOLONTAG - COLOCACIONES

NO.CLIENTES	% CLIENTES	COLOCACIONES (USD \$)	% COLOCACIONES
45	20%	151.860,50	53%
179	80%	135.760,47	47%
224	100%	287.620,97	100%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

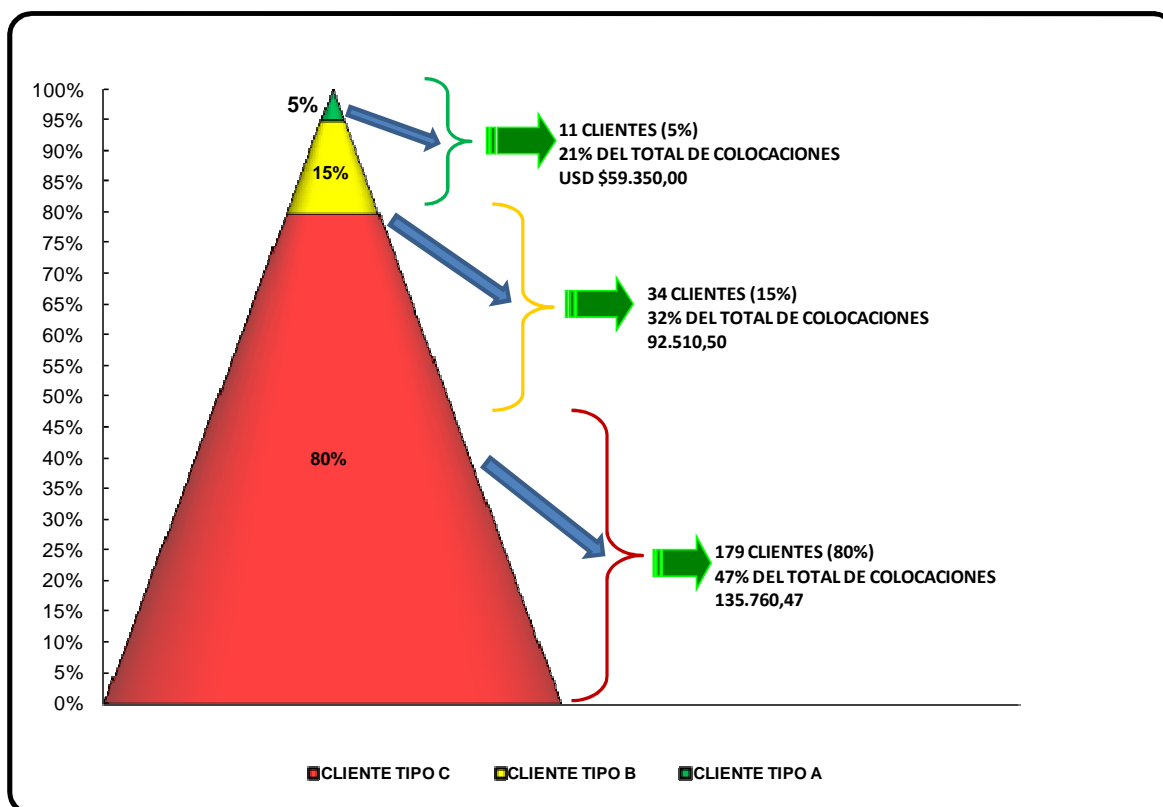
Por lo tanto, al subdividir el 20% de clientes de este punto, se observa en la pirámide lo siguiente:

Clientes A: aproximadamente el 5% del total de socios proporcionan alrededor del 21% del total de las colocaciones.

Clientes B: el 15% de esta clasificación de la cartera de clientes, dejan aproximadamente el 32% de las colocaciones.

Clientes C: el 80% de restante de la cartera, producen, entre todos, un 47% de las colocaciones.

GRÁFICO 53: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – PUNTO TOLONTAG



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Análisis e interpretación

Las agencias, oficinas y puntos, en donde el 20% de los clientes generan el mayor nivel de colocaciones constituyen la Matriz – Sangolquí (55%), Amaguaña (54%), Fajardo (54%); Alangasí (54%), Armenia (54%); Cotogchoa (53%) y Tolontag (53%).

Por lo tanto, se puede concluir que los socios de la Cooperativa no son iguales, debido a que la concentración de las colocaciones, y por ende de los ingresos se encuentra en unos pocos clientes.

PIRÁMIDE DE SOCIOS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

Después de analizar cada agencia, oficina y punto, de acuerdo con el número de socios por colocaciones; a continuación se presenta el análisis de este rubro en su totalidad, en función de la Ley de Pareto.

En general, en la COAC Luz del Valle Ltda., existen 6.733 usuarios de crédito, de los cuales el 20% (1.347 socios) representan el 60% de las colocaciones; y, el 80% de ellos (5.386 socios) representan el 40% de las colocaciones.

CUADRO 53: COAC LUZ DEL VALLE LTDA. – TOTAL DE COLOCACIONES

NO. CLIENTES	% CLIENTES	COLOCACIONES (USD \$)	% COLOCACIONES
1.347	20%	7.683.755,97	60%
5.386	80%	5.221.386,76	40%
6.733	100%	12.905.142,73	100%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

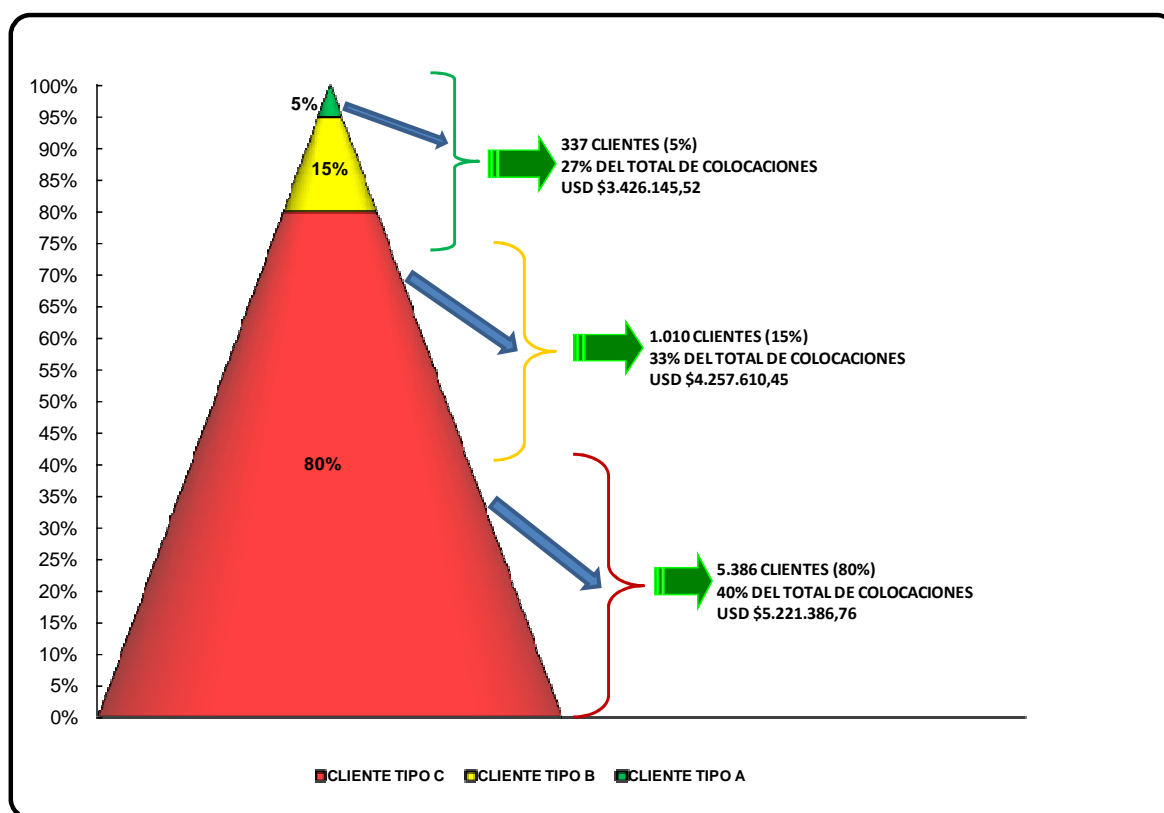
Al subdividir el 20% de clientes en tres categorías: A, B y C, arrancamos, entonces, con una primera gran clasificación de la cartera de clientes, en función de las colocaciones que generan.

Clientes A: aproximadamente el 5% del total de socios. Son los mejores clientes y proporcionan alrededor del 27% del total de las colocaciones.

Clientes B: aproximadamente el 15%. Son los mejores clientes luego de los A, y dejan el 33% de las colocaciones.

Clientes C: son el 80% restante. Es decir, los clientes que apenas producen, entre todos, un 40% de las colocaciones.

GRÁFICO 54: PIRÁMIDE DE CLIENTES POR COLOCACIONES – COAC LUZ DEL VALLE LTDA.



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

A manera de ilustración, el cuadro No. 54 y gráfico No. 55 exponen a detalle la distribución de este 20% de clientes en cada una de las agencias, oficinas y puntos de la Cooperativa.

Las Agencias de Sangolquí (Matriz), Amaguaña y Fajardo son aquéllas en donde se encuentran concentrados la mayor parte de socios de crédito, representando el 42%, 18% y 18% respectivamente. El 22% restante se encuentra distribuido en una agencia, dos oficinas y tres puntos.

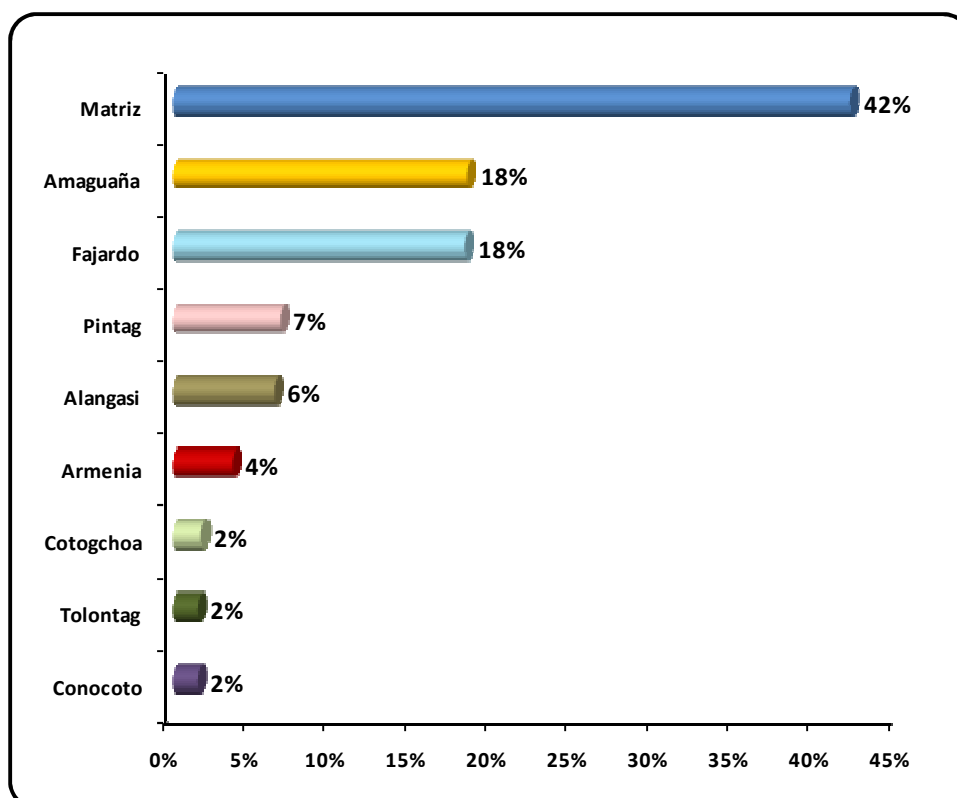
CUADRO 54: DISTRIBUCIÓN DEL 20% DE LOS SOCIOS POR AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS – COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS	No. Socios	% Socios
Conocoto	21	2%
Tolontag	21	2%
Cotogchoa	24	2%
Armenia	50	4%
Alangasi	85	6%
Pintag	90	7%
Fajardo	244	18%
Amaguaña	246	18%
Matriz	566	42%
Total	1.347	100%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

GRÁFICO 55: DISTRIBUCIÓN DEL 20% DE LOS SOCIOS POR AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS - COAC LUZ DEL VALLE LTDA.



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

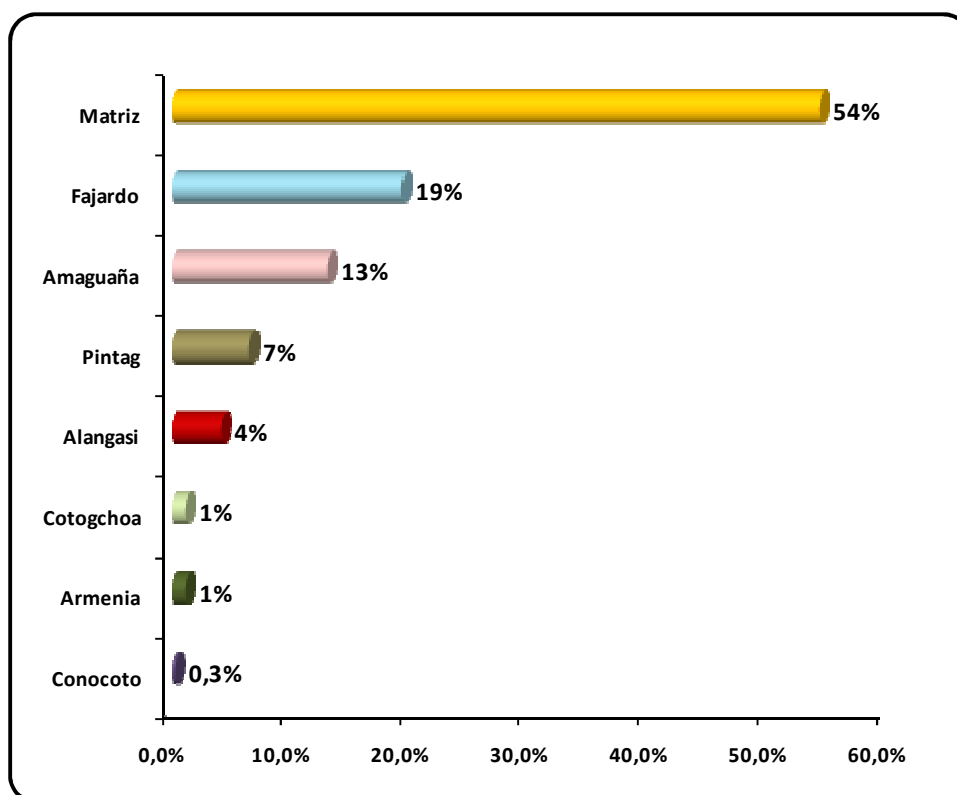
Los clientes Tipo A (5% del 20% de socios) se encuentran distribuidos así:

CUADRO 55: DISTRIBUCIÓN DEL 5% DE LOS SOCIOS POR AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS – CLIENTES TIPO A

AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS	No. Socios	% Socios
Conocoto	1	0,3%
Armenia	4	1%
Cotogchoa	4	1%
Alangasi	14	4%
Pintag	22	7%
Amaguaña	44	13%
Fajardo	65	19%
Matriz	183	54%
Total	337	100%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

GRÁFICO 56: DISTRIBUCIÓN DEL 5% DE LOS SOCIOS POR AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS – CLIENTES TIPO A



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

De similar forma, nuevamente las Agencias de Sangolquí (Matriz), Amaguaña y Fajardo son aquéllas en donde se encuentran concentrados la mayor parte de socios de crédito, representando el 54%, 19% y 13% respectivamente. La diferencia, es decir, el 13,4% se encuentra distribuido en una agencia, dos oficinas y dos puntos.

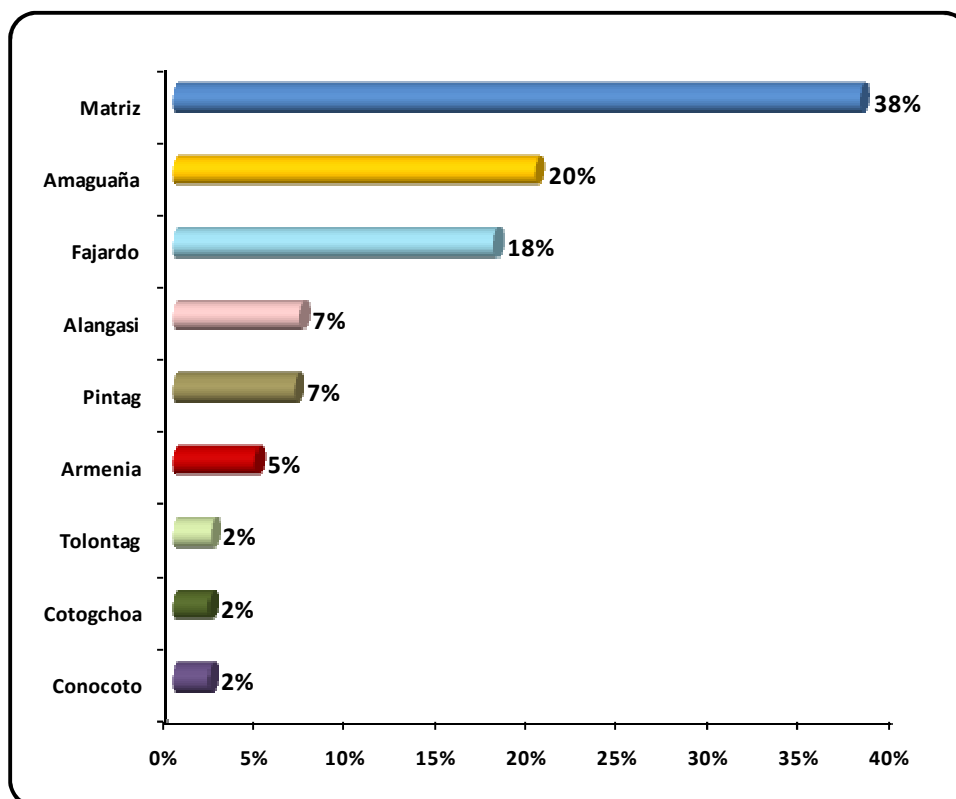
Los clientes Tipo B (15% del 20% de socios) se encuentran distribuidos así:

CUADRO 56: DISTRIBUCIÓN DEL 15% DE LOS SOCIOS POR AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS – CLIENTES TIPO B

AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS	No. Socios	% Socios
Conocoto	20	2%
Cotogchoa	20	2%
Tolontag	21	2%
Armenia	46	5%
Pintag	68	7%
Alangasi	71	7%
Fajardo	179	18%
Amaguaña	202	20%
Matriz	383	38%
Total	1.010	100%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

GRÁFICO 57: DISTRIBUCIÓN DEL 5% DE LOS SOCIOS POR AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS – CLIENTES TIPO B



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Los clientes Tipo B se encuentran concentrados en su mayoría en las Agencias de Sangolquí (Matriz), Amaguaña y Fajardo con el 38%, 20% y 18% respectivamente. El 24% restante se encuentra distribuido en una agencia, dos oficinas y tres puntos.

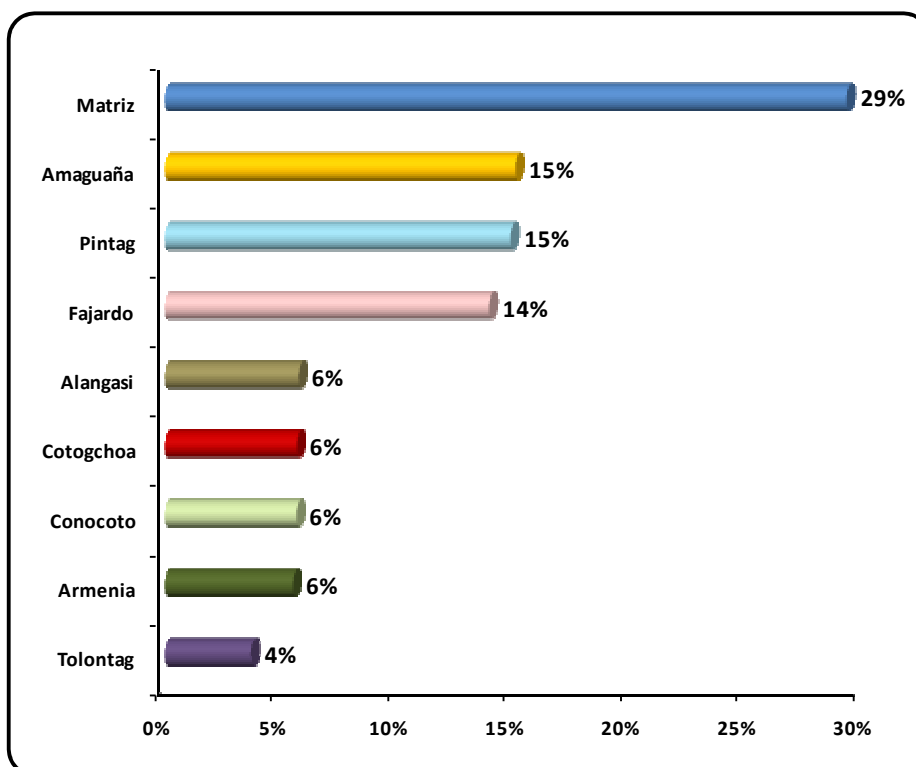
Los clientes Tipo C (80% del total de los socios) se encuentran distribuidos así:

CUADRO 57: DISTRIBUCIÓN DEL 80% DE LOS SOCIOS POR AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS – CLIENTES TIPO C

AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS	No. Socios	% Socios
Tolontag	203	4%
Armenia	299	6%
Conocoto	307	6%
Cotogchoa	308	6%
Alangasi	312	6%
Fajardo	754	14%
Pintag	804	15%
Amaguaña	815	15%
Matriz	1.584	29%
Total	5.386	100%

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

GRÁFICO 58: DISTRIBUCIÓN DEL 80% DE LOS SOCIOS POR AGENCIAS, OFICINAS Y PUNTOS – CLIENTES TIPO C



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

El 80% de los clientes Tipo C se encuentran distribuidos en su mayoría en las Agencias de Sangolquí (Matriz), Amaguaña, Pintag y Fajardo con el 29%, 15%, 15% y 14% respectivamente. La diferencia, es decir, el 27% se encuentra distribuido en dos oficinas y tres puntos.

Análisis e interpretación

Con esta segmentación se puede concluir que, en la COAC Luz del Valle Ltda. no todos los clientes de su cartera son iguales, puesto que la concentración de las colocaciones o créditos (60%) se encuentran en unos pocos clientes (20%). En este sentido, es necesario considerar que, la pérdida de clientes de este grupo puede significar una pérdida importante en las ventas de la institución, y sobre todo por el hecho de que, la mayor parte de sus ingresos se respaldan en este único producto.

4.2.1.1.4. Segmentación por Satisfacción

Un cliente está satisfecho cuando la percepción que tiene del producto o servicio de la empresa es igual o supera a las expectativas que de dicho producto o servicio tenía en el momento de la adquisición.

De esta manera, la satisfacción del cliente tiene dos polos para la compañía: la expectativa que genera en el cliente en el momento de interesarse al mismo por el producto o servicio y la percepción posterior, por parte del cliente, con respecto a lo que la empresa ha vendido.

En general, el cliente está satisfecho cuando piensa que ha hecho un buen negocio con la empresa adquiriendo un determinado producto o servicio. Ese grado de satisfacción influirá en su comportamiento, y por ende, en sus relaciones futuras con la empresa.⁴⁴

⁴⁴ Op.cit, REAL, p. 9

Por estas razones y para lograr una adecuada gestión de la cartera de clientes, objetivo del presente trabajo, resulta vital el manejo adecuado del componente emocional con las percepciones y expectativas de los clientes.

En este sentido, la forma más efectiva de obtener conclusiones para el futuro, es por el momento, estudiar el pasado. Si analizamos el perfil del cliente de ayer, se puede mejorar el servicio para el cliente de hoy y el negocio con el cliente del mañana. Como no todas las reacciones de los clientes son iguales, conviene clasificarlos en función de dos variables básicas: las variables de satisfacción y retención.⁴⁵

De esta forma, los clientes se clasifican en cuatro tipos, en función de su grado de fidelidad:

Cliente Terrorista

Son aquellos clientes que han comprado los productos o servicios de la compañía pero que no están ni satisfechos ni vinculados con la compañía.⁴⁶

Este tipo de clientes tienen un bajo nivel de satisfacción, no están atados a la empresa, tienen opciones, y se pueden cambiar en cualquier momento. Se la pasan hablando mal de ésta, ya que es la forma que tienen de vengarse por el mal trato que creen que han recibido.

Cliente Rehén

Son aquellos clientes que han comprado los productos o servicios de la compañía y que no están satisfechos con la experiencia, pero están vinculados con la empresa, esto es, deben seguir utilizando los productos o servicios.⁴⁷

⁴⁵ Op.cit, REAL, p. 8

⁴⁶ Op.cit, REAL, p. 8

⁴⁷ Op.cit, REAL, p. 9

Al igual que los clientes terroristas, este tipo de clientes tienen un bajo nivel de satisfacción, pero tienen altas barreras de salida y, por lo tanto, siguen comprando.

El problema de los rehenes es que mientras se ven obligados a mantener la relación con su "captor", como no están satisfechos en absoluto, van acumulando bronca y rabia. Apenas se pueden vengar, se vengan.⁴⁸

Ciente Mercenario

Es el caso de clientes que se sienten satisfechos pero no están vinculados con la compañía. Están relativamente satisfechos con la experiencia de compra, pero están dispuestos a escuchar oferta de la competencia, y no sólo por precio, sino por cualquiera de los atributos tangibles o intangibles que la competencia les puede ofrecer.⁴⁹

Este tipo de clientes tienen un alto nivel de satisfacción, pero no la suficiente como para generar la lealtad incondicional. En ellos, la lealtad es media. Si mañana alguien les presentara una oferta tentadora, no lo dudarían, ni le darían a la empresa la opción de mejorarla. Directamente, sin decir nada, se cambiarían a la competencia. Muchas veces el razonamiento del mercenario es emocional y no netamente racional.⁵⁰

Ciente Apóstol

La situación idónea es el cliente que, tras utilizar los servicios, queda satisfecho y vinculado.⁵¹

Este tipo de clientes tienen dos características:⁵²

1. Son fieles incondicionales, perdonan muchas cosas que otro cliente no soportaría.

⁴⁸ Op.cit, FRYDMAN, p. 127

⁴⁹ Op.cit, REAL, p. 9

⁵⁰ Op.cit, FRYDMAN, p. 127

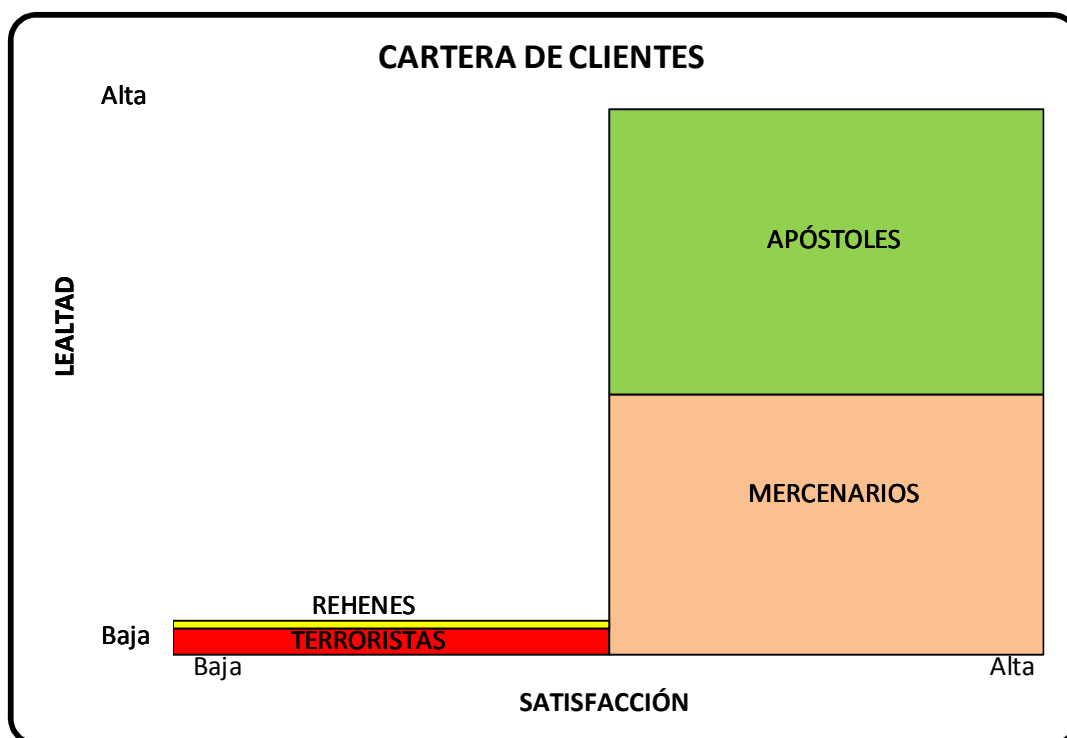
⁵¹ Op.cit, REAL, p. 9

⁵² Op.cit, FRYDMAN, p. 126

2. Predican y propagan el dogma, se la pasan hablando bien de la compañía y enviándole referidos.

Efectuado el cruce de información se obtuvieron los siguientes tipos de clientes:

GRÁFICO 59: TIPOLOGÍA DE CLIENTES



Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.
Elaboración: Katerine Armijos

La tipología de clientes de la COAC Luz del Valle se obtuvo de la tabulación cruzada de las preguntas No. 14 y 16 del cuestionario de socios activos, las cuales se relacionan con la satisfacción y lealtad.

La segmentación de la cartera de clientes en base al análisis efectuado se clasificó de la siguiente manera: 34 clientes apóstoles (49,28%), 31 clientes mercenarios (44,93%), 3 clientes terroristas (4,35%), y un cliente rehén (1,45%).

Para determinar la incidencia del tipo de clientes en base a la satisfacción se debe tomar en cuenta que la relación entre la **satisfacción** y la **retención** es una relación **exponencial**: a más satisfacción, más retención.

En esta relación se describen tres grandes áreas: deserción, indiferencia y aprecio.

La autentica fidelización se consigue cuando los clientes manifiestan estar muy satisfechos. Un cliente sólo satisfecho es el que recibe un servicio básico correcto basándose en una experiencia global, cuyas percepciones igualan a las expectativas. Para pasar a situaciones de alto nivel de satisfacción, es necesario que las percepciones del cliente superen ampliamente sus expectativas. Las compañías deben planificar, en sus procesos de negocio, cómo lograr esta relación.

Zona de deserción

Clientes pocos satisfechos y que están dispuestos a no volver a repetir la experiencia de compra con la compañía.⁵³

En esta zona se localizan los clientes terroristas.

Zona de indiferencia

Se adscriben los clientes moderadamente satisfechos, cuya satisfacción está en sintonía con su nivel de expectativas, pero en los que no existe ningún vínculo emocional especial que los vincule a futuro con la compañía.⁵⁴

En esta zona se localizan los clientes mercenarios.

Zona de lealtad

Engloba a todos los clientes muy satisfechos.⁵⁵

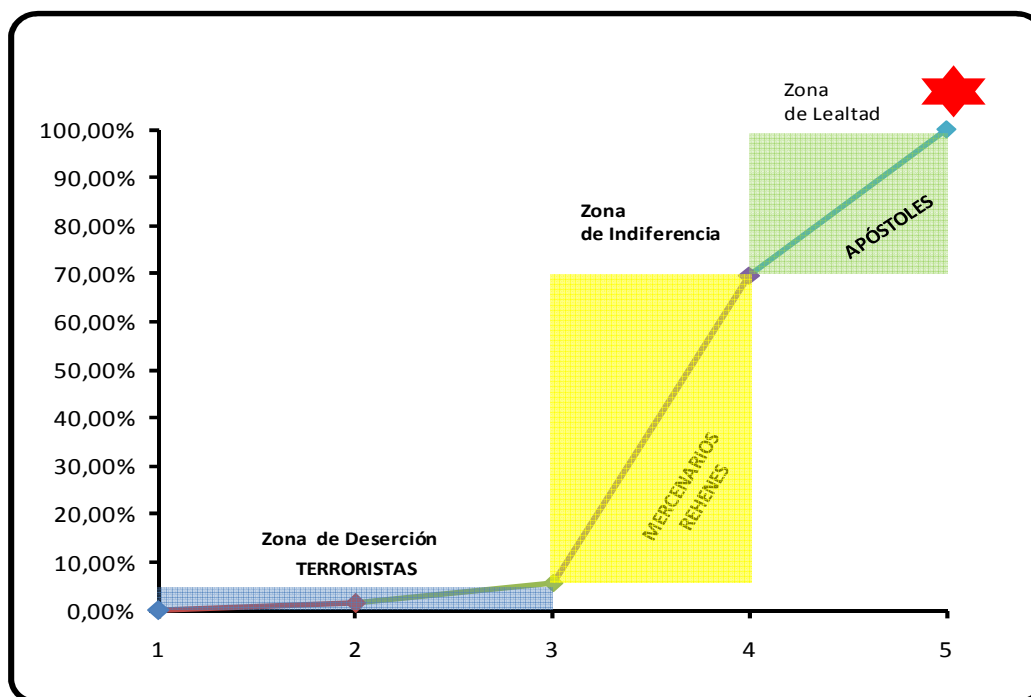
En esta zona se localizan los clientes apóstoles.

⁵³ Op.cit, REAL, p. 10

⁵⁴ Op.cit, REAL, p. 10

⁵⁵ Op.cit, REAL, p. 10

GRÁFICO 60: GRADO DE SATISFACCIÓN VS. RETENCIÓN



Fuente: Investigación de Mercados COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Como se muestra en el gráfico No. 60, el grado de satisfacción vs. la retención de clientes (lealtad) se divide en tres zonas, la de deserción, con un bajo nivel y en donde se encuentran los socios terroristas; la de indiferencia, con socios mercenarios y rehenes, quienes pueden seguir trabajando con la Cooperativa, o en su defecto pueden irse; y, la zona de lealtad conformada por socios apóstoles, convirtiéndose en el objetivo que debería perseguir la institución, es decir, buscando la forma de fascinarlos, deleitarlos y sorprenderlos permanentemente.

Una vez analizada la cartera de clientes de la Cooperativa, mediante la utilización de varias herramientas, tales como, la segmentación geográfica, por producto, por Ley de Pareto y por satisfacción, se llegó a la conclusión que, la más adecuada y que permite un enfoque al cliente es la segmentación por satisfacción, por cuanto, el fin del modelo CRM propuesto en el siguiente capítulo es crear valor en la relación con éste, a través de su satisfacción y la confianza mutua.

CAPÍTULO 5

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Una vez efectuado el análisis de los socios, a través del estudio de mercado y de la cartera de clientes, en el presente capítulo se plantea la propuesta de Gestión de Clientes (CRM) para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda., la misma que impulsará a la institución a convertirse en una organización orientada y enfocada hacia el cliente.

5.1. CRM: Gestión de las Relaciones con los Clientes

5.1.1. INTRODUCCIÓN DEL CRM

Hoy en día el concepto de CRM está presente en la sociedad. No paramos de asistir a conferencias, ver programas de cursos sobre nuevas tecnologías y Marketing moderno sin que se trate con una gran importancia el concepto de CRM. Pero esta lluvia de información no corresponde a una moda pasajera sino que se trata de una auténtica revolución del entorno empresarial, cada vez más competitivo, en el que las antiguas técnicas de Marketing tradicional cada vez pierden mayor efectividad.

Durante los últimos 30 años, nos hemos movido de una cultura de mercado masivo, con pocos productos/servicios, con un limitado número de opciones, hacia un mercado dinámico, donde muchos productos/servicios pueden ser fácilmente personalizados para encajar en los requerimientos específicos de un cliente individual. Ya no es suficiente con mantener un posicionamiento a través de la publicidad, puesto que en la sociedad actual, la publicidad se ha convertido en una herramienta necesaria pero no suficiente. Los consumidores han adoptado la publicidad en su manera de vivir y la masificación experimentada durante las últimas décadas hace que cada vez de menos en el blanco. Las estrategias de diferenciación de la competencia se han hecho insuficientes en un mercado cada vez más saturado, en el que los precios de los productos/servicios son más similares y cada vez más bajos, al mismo tiempo que las calidades y características de los productos/servicios son mejores e igualmente similares.

La globalización de los mercados ha provocado que el consumidor esté cada vez más informado y formado, situación que lo convierte en más exigente respecto al universo de productos y servicios ofertados. El cliente se ha convertido en un factor en escasez.

Los clientes actuales y potenciales se ven continuamente arrollados por invitaciones de la competencia, para incrementar su uso de productos y servicios. Al mismo tiempo, son repetidamente cortejados por la competición que mantienen sus proveedores, para mover sus negocios hacia un mejor trato. El contacto uno a uno con la organización, hoy en día, ocurre con una mayor frecuencia por teléfono o por internet.

Los clientes solicitan productos por fax, e-mail, por internet, etc. A su vez interactúan con un operador de televenta o en algunos casos, incluso con un agente automático. El Servicio de Atención al Cliente es conducido con bastante frecuencia por internet, e-mail, o telefónicamente. ***Lo único constante en la relación es el cliente.***

Mientras todas estas nuevas formas de interactuar permiten facilitar los procesos para la empresa, y hacer los procesos de venta y servicio más efectivos en costo, esto puede conducir a una relación más impersonal entre el cliente y la organización. Si usted es el cliente, le gusta que le recuerden, que le llamen por su nombre, en definitiva, la percepción de que le atienden de una forma personalizada y especial.

Ante esta situación competitiva, en la que conseguir compras repetidas se hace una difícil tarea, las empresas han tenido que buscar nuevas formas de aumentar la rentabilidad de las ventas, acudiendo al pasado, a un concepto muy antiguo que se basa en la relación con el cliente, como punto de partida de las estrategias de Marketing y de la compañía.

Ya hace muchos años, esta forma de Marketing la utilizaba la tendera de la esquina.

Conocía perfectamente a todos sus clientes y era capaz de ofrecerles en cada momento lo que necesitaban, a través de un trato personal y con fuertes vínculos de relación. Esto aseguraba la rentabilidad del negocio, pues todos los clientes se encontraban a gusto y confiados con la tienda, lo que les hacía volver a comprar una y otra vez a ese lugar donde les trataban de una manera agradable y personal. Estos clientes eran fieles, y difícilmente se irían a una competencia que no los conocía.

El mercado del siglo XXI es mucho más grande y complejo, y tanto los mercados empresa–empresa, como empresa-consumidor suelen caracterizarse por ser globales. El concepto de fidelización es el centro de la estrategia de Marketing Relacional y CRM, como se contempla en la definición misma de Marketing Relacional:

“Identificación y satisfacción de las necesidades de prospectos individuales, a través de la creación de relaciones duraderas en el tiempo, en beneficio mutuo y de una forma rentable”⁵⁶

5.1.2. DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE

En los últimos años se ha hablado y escrito mucho sobre CRM (Administración de las Relaciones con el Cliente), de modo que el “recién nacido” tiene muchos nombres. Conceptos como “holístico”, el cliente en el centro, uno-a-uno, Marketing de diálogo y muchos más se utilizan con total libertad.

Es así que, a la administración de las relaciones con el cliente se la define como un enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir en ésta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad.⁵⁷

⁵⁶ “CRM Gestión de la Relación con el Cliente”, 2009. En línea. Internet 01 de junio del 2009. Disponible en www.icemd.com

⁵⁷ SWIFT, Ronald., CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes, México, Pearson Education, 2002, p. 12

Las siglas CRM significan:⁵⁸

Customer: todos los negocios existen debido a sus clientes, sin embargo, al crecer éstos se vuelven masivos y el negocio se enfoca internamente. Con CRM, el objetivo es hacer que el *cliente individual sea de nuevo importante a un costo aceptable para la empresa.*

Relationship: es aprovechar la tecnología para establecer *relaciones con los clientes*, para ello se necesita definir los términos de la relación.

Management: la lealtad conduce a la rentabilidad, el negocio y la empresa se benefician. Management reconoce que *es el negocio el que está en control de la relación con el cliente.*

En conclusión, podríamos decir que CRM es, ante todo, un nuevo modo de establecer relaciones con clientes y empleados que se potencia extraordinariamente con un sinfín de tecnologías y aplicaciones en continua efervescencia. Podríamos afirmar que el CRM es una filosofía que coloca al cliente en el centro de atención, consiguiendo intimar con él.

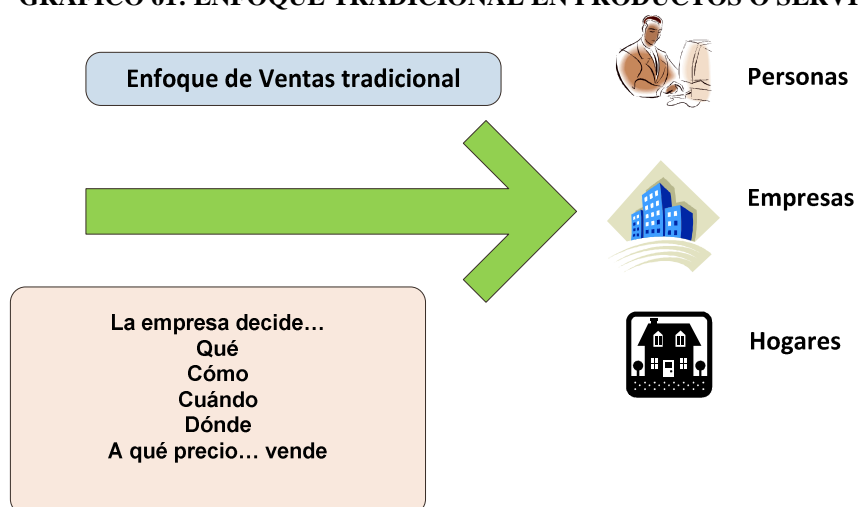
5.1.3. ENFOQUE TRADICIONAL EN PRODUCTOS O SERVICIOS⁵⁹

El presente enfoque trata de *vender lo que se produce*, sin tomar en cuenta los requerimientos de los clientes, porque en su mayoría ni siquiera se sabe cuáles son esos requerimientos..., pero los clientes cada vez tienen mayores requerimientos...

⁵⁸ CAPITAL MANAGEMENT SOLUTIONS, II Seminario de Excelencia en Calidad de Servicio, Producto y Servicio Enfocado en el Cliente, Quito, Febrero 2008

⁵⁹ Op.cit. CAPITAL MANAGEMENT SOLUTIONS

GRÁFICO 61: ENFOQUE TRADICIONAL EN PRODUCTOS O SERVICIOS



Fuente: Op.cit, CAPITAL MANAGEMENT SOLUTIONS
 Elaboración: Katerine Armijos

5.1.4. ENFOQUE EN EL CLIENTE – VISIÓN DE CRM⁶⁰

Para mantener e incrementar su participación de mercado, y crecer económicamente, las empresas se enfocan cada vez más en su *cliente*, esto es CRM, una *estrategia de negocios*.

GRÁFICO 62: ENFOQUE EN EL CLIENTE



Fuente: Op.cit, CAPITAL MANAGEMENT SOLUTIONS
 Elaboración: Katerine Armijos

⁶⁰ Op.cit, CAPITAL MANAGEMENT SOLUTIONS

5.1.5. IMPACTO DEL CAMBIO DE ENFOQUE⁶¹

Cambiar de enfoque de Ventas significa *romper con paradigmas* establecidos y realizar cambios en todos los niveles de la empresa, entre otros puede cambiar:

- La estructura orgánica de la empresa.
- El enfoque y ejecución de los procesos.
- Los perfiles de los diferentes roles.
- Las prioridades de lo que es el servicio.
- El esquema de compensación del personal.

5.1.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS DEL CRM⁶²

El objetivo del CRM es incrementar las oportunidades mejorando la comunicación con el cliente adecuado (cliente apóstol), proponiendo la oferta adecuada (de producto/servicio y precio), a través del canal adecuado (mediante la captura y análisis de la información), y en el momento oportuno.

5.1.7. COSTOS Y BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES⁶³

Es importante entender los costos y beneficios del CRM para las mayorías de las compañías. Estos beneficios generalmente se agrupan en las siguientes categorías:

- 1. Menor costo en la captación de cliente:** se ahorra en Marketing, correo, contactos, seguimiento, ejecución, servicios, etc.
- 2. No es necesario captar tantos clientes:** para mantener un volumen constante de transacciones (especialmente en los ambientes de Marketing negocio a negocio).
- 3. Menor costo de las ventas:** por lo general, los clientes existentes son los más receptivos. Un mejor conocimiento de los canales propicia una mayor eficacia en la relación. El CRM también reduce los costos de las campañas de

⁶¹ Op.cit, CAPITAL MANAGEMENT SOLUTIONS

⁶² Op.cit, SWIFT, p. 14

⁶³ Op.cit, SWIFT, p. 28

Marketing y produce mayor ROI en las comunicaciones de marketing y con el cliente.

4.Mayor rentabilidad de los clientes: el cliente está dispuesto a gastar más, mientras existan más ventas de seguimiento; la mayor satisfacción de los clientes se traduce en la recomendación de los servicios utilizados; posibilidad de realizar ventas cruzadas e incrementar ventas a partir de las compras actuales.

5.Mayor retención y lealtad de los clientes: los clientes permanecen más tiempo, compran más, se ponen en contacto con su proveedor para satisfacer sus necesidades (lo cual aumenta la intensidad de la relación) y compran con más frecuencia. El CRM, por tanto, crea más oportunidades de valor real por vida y acrecienta el monto de ésta.

6.Evaluación de la rentabilidad del cliente: saber qué clientes son verdaderamente rentables; a quiénes hay que transferir, de poco o nada rentables, a un incremento en ventas, a través de una venta cruzada; qué clientes nunca serán rentables; a cuáles hay que manejar por canales externos y cuáles serán determinantes en las negociaciones del futuro.

“El CRM es mensurable y sirve para elevar el rendimiento de la cadena de valor”

5.1.8. CRM EN ECUADOR⁶⁴

En el ámbito ecuatoriano, el desarrollo e implementación de soluciones CRM es primario, las empresas han invertido en soluciones destinadas a Call Centers, Web Sites, ERP's, etc., es decir, en la parte en la que tiene su campo de acción el CRM Operacional, pero aún hace falta mucha inversión en soluciones que integren, consoliden y distribuyan la información de los clientes a todos los niveles de la organización en donde se la necesite, para explotar el conocimiento obtenido en beneficio de las empresas. Sin embargo, es importante considerar que muy pocas empresas, principalmente en el ámbito financiero, han puesto en marcha este proceso en forma global, como es el caso de Diners Club del

⁶⁴ HERRERA, Cristhian., Tutorial “Gestión de las Relaciones con Clientes CRM”, 2008. En línea. Internet 14 de junio del 2009. Disponible en www.adictosaltrabajo.com

Ecuador que ha desarrollado la visión y estrategia del CRM, y que en la actualidad lo está implementando.

5.2. PANORAMA ACTUAL, DE DÓNDE VENIMOS, DÓNDE ESTAMOS Y A DÓNDE VAMOS

5.2.1. ¿DE DÓNDE VENIMOS?

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda. es una entidad del sistema financiero solidario y coparticipativo, con personería jurídica desde el 04 de septiembre del 2002, bajo Acuerdo Ministerial No. 01277.

El objetivo principal de la institución es promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados, así como la equidad de género y la promoción de la comunidad, mediante la prestación de servicios de carácter financiero y complementario, abarcando las operaciones de captación de recursos económicos, así como operaciones de crédito y otros servicios financieros cooperativos, que se definen dentro del marco legal permitido para las entidades de esta naturaleza, bajo los principios de autoayuda, autocontrol y autoadministración.

5.2.2. ¿DÓNDE ESTAMOS?

En la actualidad, la Cooperativa se encuentra ubicada en la ciudad de Sangolquí con su matriz; y, sus ocho agencias, oficinas y puntos situadas en Fajardo, Amaguaña, Pintag, Armenia, Tolontag, Alangasí, Cotogchoa y Conocoto.

Según Investigación de Mercados (Capítulo 3), la institución enfoca su atención, principalmente, a los siguientes segmentos: asalariados privados y públicos, amas de casa, comerciantes, servicios de transporte y actividades hogareñas en general; y, cuenta con una cartera de clientes activos de 13.422 socios (Septiembre, 2008), lo cual demuestra un crecimiento sostenido desde su creación en el año 2002; sin embargo, este incremento en su cartera de clientes ha hecho más compleja la atención personalizada hacia los mismos, en comparación con la atención brindada desde sus inicios.

Uno de los temas de preocupación de los directivos de la COAC, y de acuerdo con conversaciones mantenidas con la Subgerencia, se relaciona específicamente, con el hecho de que, la institución no dispone de un programa de manejo de quejas y tampoco realiza evaluaciones periódicas relacionadas con el cliente, tales como percepciones, niveles de satisfacción, expectativas, niveles de lealtad e intenciones de comportamiento, entre otros.

Además, uno de los problemas de mayor relevancia, según bases de datos de la COAC es el incremento anual de clientes inactivos, los cuales, al mes de septiembre del 2008, son de 6.507, y representan el 32.65% de la cartera total de clientes. Este tipo de socios son considerados poco rentables e improductivos; sin embargo, en este punto, y según investigación de mercados efectuada a los socios inactivos (Capítulo 3), se determinó que las principales causas de mantener inactivas sus cuentas son, la no disponibilidad para el ahorro y el ser clientes titulares de más cuentas en otras instituciones financieras, situación que requiere de una atención especial, para la formulación de estrategias que permitan el rescate de los socios pertenecientes a este grupo.

5.2.2.1. ANÁLISIS FODA

Con el objetivo de conocer, en forma general, la situación interna y externa en la que se desenvuelve la Cooperativa, de tal forma de examinar la interacción entre sus características y el entorno en el cual compete, se ha utilizado el análisis FODA, como una herramienta de gran utilidad para el reconocimiento de la realidad de la organización, y por lo tanto, para valorar, evaluar y analizar variables y factores pasados, presentes y futuros, de mayor impacto, que serán considerados para las estrategias del CRM.

5.2.2.1.1. ASPECTOS DEL MACROENTORNO

El macroambiente es lo más lejano que existe del entorno en las organizaciones y que condiciona la actividad de las instituciones del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito.

Los factores considerados de mayor relevancia para analizar el macroentorno se presentan a continuación:

CUADRO 58: FACTORES DEL MACROENTORNO

ENTORNO	SUBENTORNO	VARIABLE	OBSERVACIÓN
EXTERNO	MACRO	ECONÓMICA SOCIOCULTURAL POLÍTICA – LEGAL TECNOLÓGICA	Se incorporan las percepciones del Subgerente de la COAC, Ing. Santiago Gualotuña

Elaboración: Katerine Armijos

a) FACTOR ECONÓMICO – FINANCIERO

El entorno económico - financiero se entiende como un conjunto de variables que ejerce influencia en el desarrollo financiero de una empresa y/o país, es decir, las fuerzas económicas muestran los cambios en las condiciones de la economía reflejadas en sus indicadores, estos marcan la pauta para el crecimiento o retroceso económico no sólo de las empresas sino también de una economía en su conjunto.⁶⁵

En el Capítulo 1, “Introducción”, “Contexto Nacional”, página No. 9, se efectuó el análisis de este factor, tomando en consideración ciertas variables que rodean a las instituciones que pertenecen a este sector. Aquéllas de mayor incidencia son:

El crecimiento lento de los servicios de intermediación financiera como parte del PIB en los últimos años (9% tasa de variación en el 2007; 5,81% en el 2008) refleja la disminución en el nivel de confianza existente dentro de este sector, principalmente por el hecho de que algunas instituciones financieras han tenido que cerrar sus puertas por falta de liquidez. Sin embargo, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, luego de la crisis financiera del año 2000, crecieron en un promedio anual del 15%, y recibieron los ahorros de los socios que perdieron confianza en los Bancos, convirtiéndose así en una oportunidad para llegar a más clientes.

⁶⁵ MORALES. C, Arturo., PYME's Financiamiento, inversión y administración de riesgo, México, Mc. Graw Hill, 2004, P.23

Con respecto a la inflación, los datos de la página No. 11 del mismo capítulo, muestran una tendencia creciente, lo que representa una amenaza para el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito, dado que esta variación creciente en los precios tiende a reducir el estándar de vida de las personas, por la disminución de su poder adquisitivo, que se refleja en la reducción de los montos de captaciones y colocaciones en este tipo de instituciones.

Por otro parte, las tasas de interés activa y pasiva, y de acuerdo con datos estadísticos del Banco Central del Ecuador (BCE) (Capítulo 1, páginas No.11-12), fluctúan a ritmos acelerados en periodos relativamente cortos. En el caso de la tasa activa, su crecimiento constituye una amenaza para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, puesto que resulta más difícil que muchos clientes consideren el crédito como una alternativa para la realización de inversiones futuras, por sus altos costos.

El microcrédito, constituye otra variable significativa para el análisis del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito, dado que el mercado de las microfinanzas está creciendo (según datos del Capítulo 1, página No. 12), otorgando la oportunidad de llegar a aquellos sectores populares, que no pueden acceder a las redes de crédito de las instituciones financieras tradicionales.

El salario unificado nominal al 2008 es de USD\$ 200,00, comparado con la canasta básica familiar a septiembre de este año, que se ubicó en USD \$509,35 según el INEC, lo que refleja que las familias ecuatorianas no pueden subsistir con los salarios ofertados por las pequeñas y medianas empresas, lo cual conlleva a empleados desmotivados y poco comprometidos con sus empleos, siendo esto uno de los principales factores para que las empresas presenten un bajo nivel de competitividad. Esta situación representa una amenaza para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por la escasa capacidad de los hogares ecuatorianos, para el ahorro interno y el endeudamiento.

Las variables analizadas en el factor económico - financiero deben ser consideradas como prioritarias, ya que determinan el rumbo que está siguiendo

nuestra economía. Por lo tanto, es necesario que las instituciones cooperativas de Ahorro y Crédito las conozcan con precisión, para saber cómo enfrentar dichos indicadores económicos y estar en la posibilidad de reducir su impacto.

b) FACTOR SOCIOCULTURAL

El ambiente sociocultural acoge los cambios que experimentan las personas, sus valores y estilos de vida y que inciden profundamente en las actividades y decisiones de compra en el mercado.

Incluye todos aquellos antecedentes históricos, ideológicos, de valores y normas de la sociedad y aquellos aspectos que definen la naturaleza de los sistemas e instituciones sociales. En este apartado y relacionado con las empresas, este se transforma en demanda cultural que incluye a la moda, deportes, viajes, estética, arte, ocio, entre otros, que suponen diferentes comportamientos de los ciudadanos, que se convertirían en sus potenciales consumidores.⁶⁶

Durante el gobierno del Presidente Rafael Correa, existe una breve disminución de la inequidad social (Capítulo 1, página No. 14), debido a la puesta en marcha de proyectos que buscan contrarrestar ciertos aspectos negativos en el ámbito social, como lo mencionan los artículos de la Nueva Constitución correspondientes a las secciones de educación, salud, seguridad social, hábitat y vivienda, cultura, comunicación social, gestión de riesgo, población y movilidad humana, seguridad humana, transporte, etc. Sin embargo, si analizamos otra de las variables relacionadas con las tasas de empleo, subempleo y desempleo (Capítulo 1, página No. 16), podemos apreciar que persisten los problemas estructurales en la demanda y hay más cesantes; situación que ha conllevado a la presencia de niveles de migración, lo que constituye la fuga de la fuerza laboral a diferentes países, especialmente a los Estados Unidos y Europa.

⁶⁶ “Administración de Empresas y su Entorno”, 2009. En línea. Internet 15 de junio de 2009. Disponible en www.elprisma.com

Debido a la presencia de la crisis financiera internacional, y en particular la estadounidense, nuestro país se ha visto afectado en la recepción de remesas de migrantes, siendo éstas uno de los pilares en donde se asienta la dolarización de la economía. Esto ha constituido una amenaza para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, ya que muchos de sus clientes recibían valores por este concepto, para depositarlos en sus cuentas.

c) FACTOR POLÍTICO – LEGAL

El entorno político se entiende como el conjunto de variables relacionadas con la dirección de asuntos públicos, que ejercen gran influencia en el desarrollo financiero, económico y social de un país, incluyendo variables como la forma de gobierno, partidos políticos, y organizaciones internacionales.⁶⁷

El factor político legal influye directamente en el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito, puesto que en los últimos años, en el Ecuador se han presentado constantes cambios de Presidentes, es decir, una notable inestabilidad política, acompañada de la corrupción creciente tanto en los gobiernos locales como seccionales. Todo esto muestra el dilema que enfrenta el país relacionado con los cambios esperados por empresarios y la mayoría de ciudadanos, reflejados recientemente en la Nueva Constitución aprobada en el referéndum del 28 de septiembre del 2008. Además, es creciente la preocupación en todos los sectores productivos por el posible surgimiento de un estilo político clientelar, teñido de populismo, demagogia y extremo personalismo.

Todas las transformaciones políticas y legales que ha sufrido el Ecuador, y que actualmente están sucediendo en este país, pueden incidir negativamente en el desenvolvimiento de las pequeñas y medianas empresas, ya que de manera involuntaria produce inestabilidad, puesto que el problema fundamental radica, en la falta de inversión (elevado riesgo país), y además en un acuerdo entre empresarios y gobierno que impulse el desarrollo de las empresas para la generación de nuevas plazas de empleo, y que deje de lado las tendencias

⁶⁷ Op.cit, MORALES, p. 24

ideológicas para que prime el diálogo entre empresas, grupos de presión y gobierno.

d) FACTOR TECNOLÓGICO

La gestión operativa de las Cooperativas se mantiene en soluciones tecnológicas sencillas para satisfacer los servicios que prestan a sus clientes, no obstante a largo plazo el sistema computarizado será limitado debido a que éste no es integrado en muchos de los casos.

Escasas Cooperativas han invertido en sistemas de información computarizados en red que permiten una mayor eficiencia en el flujo de información y ahorro de tiempo.

Las Cooperativas por estar orientadas a una participación social, donde el principal beneficio es el volumen de socios, más no la cantidad monetaria han manejado una concepción errónea y poco eficiente de la tecnología, esto debido a factores como la falta de confianza en plataformas tecnológicas y sus costos, además de la poca valoración de los intangibles por parte de sus clientes.

5.2.2.1.2. ASPECTOS DEL MICROENTORNO

El microentorno es lo más cercano que existe del entorno en la organización. Es decir, el ámbito cercano a la empresa del que obtiene sus insumos, coloca sus productos o servicios y ejecuta sus operaciones.

El presente estudio se realiza en función del análisis de Porter, en donde la noción de rivalidad ampliada, se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutivos, los clientes y los proveedores.⁶⁸

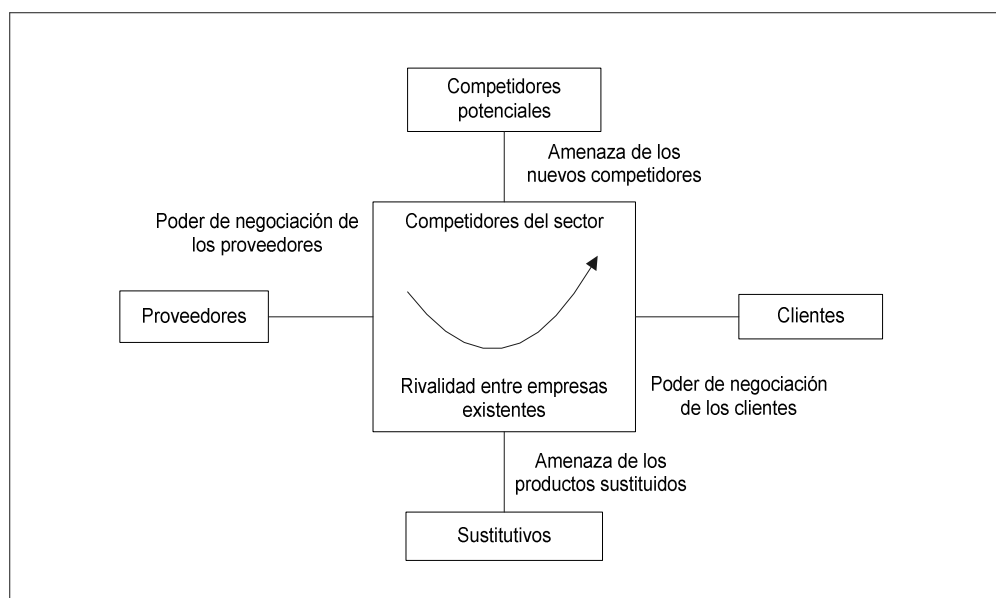
⁶⁸ PORTER, Michael E, *Estrategia Competitiva*, México, Editorial Continental, 2002

CUADRO 59: FACTORES DEL MICROENTORNO

ENTORNO	SUBENTORNO	VARIABLE	OBSERVACIÓN
EXTERNO	MICRO	Competidores Potenciales Poder de Negociación de los Clientes Poder de Negociación de los Proveedores Amenaza de los Productos Sustitutos Rivalidades de los Competidores en la Industria	Se incorporan las percepciones del Subgerente de la COAC, Ing. Santiago Gualotuña.

Elaboración: Katerine Armijos

Por tanto, el diagnóstico del microambiente consiste en el análisis de cada uno de los componentes detenidamente para un determinado sector, bajo el siguiente esquema:

GRÁFICO 63: CINCO FUERZAS QUE GUÍAN LA COMPETENCIA EN UNA INDUSTRIA

Elaboración: PORTER, M. Estrategia Competitiva

a) COMPETIDORES POTENCIALES

Competidores potenciales son todos los posibles competidores que, de ser atractivo el rendimiento del negocio, pudieran eventualmente ingresar como un nuevo competidor.

Para el caso de la COAC Luz del Valle Ltda., los competidores potenciales están representados por cualquier institución financiera o Cooperativas de Ahorro y Crédito que pudieran tener interés en ingresar a este sector.

Los principales aspectos que se han analizado, en materia de barreras que permitan o frenen el ingreso de nuevos competidores son:

1.BARRERAS DE ENTRADA

Constituyen los requisitos mínimos que debe tener cualquier empresa para acceder al mercado. Estas barreras incluyen:

Economías de Escala. Las instituciones financieras o Cooperativas pueden reducir sus costos de operación para la obtención de un nuevo producto o servicio financiero, en cuanto aumente el volumen de las ventas de sus servicios o aumente la captación de clientes y créditos. Es decir, el objetivo es volver más eficiente la capacidad instalada de la Cooperativa.

En este sentido, para llegar a una economía de escala se requiere de una trayectoria en el mercado, la misma que las Cooperativas en formación no la tienen, uno de los ejemplos claves se evidencia en la falta de experiencia en el manejo de los créditos.

Necesidades de Capital. Para constituir una Cooperativa de Ahorro y Crédito bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas (DINACOO) no existe un capital mínimo, pero si un número mínimo de 11 socios. Sin embargo, para que una institución de este tipo forme parte del Sistema Financiero Nacional Controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) se requiere un capital social pagado de USD \$200.000, y USD \$10.000.000 en activos. Es así que, este factor constituye una amenaza para la institución, ya que puede ingresar cualquier tipo de Cooperativa al sector No Controlado, por los mínimos requerimientos de capital; mientras que, para las instituciones controladas, representa una oportunidad, por los altos requerimientos de capital.

Acceso a Canales de Distribución. Los accesos a canales de distribución están representados por el número de agencias u oficinas que posee cada institución financiera o Cooperativa, para lo cual, si se encuentra regida por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) es sumamente complicado por la cantidad de requisitos solicitados por esta institución.

De esta forma representa una amenaza para las entidades que pasen al control de la SBS, dado que es muy costoso, y además demanda muchas exigencias que limitan la creación de nuevos canales de atención al público.

Ubicación Favorable. Dependiendo del tamaño de la institución y del segmento de la población al cual se dirige, la ubicación de los locales donde operan logra una captación mayoritaria de clientes y de utilización de sus productos/servicios, a más de la fuerte inversión en infraestructura.

Política Gubernamental. El gobierno puede limitar o impedir el ingreso de nuevas instituciones con controles tales como reajustes de las tasas de interés activa y pasiva, aprobación de leyes en beneficio del cliente, entre otras.

En conclusión, se puede afirmar que existe una mediana dificultad para entrar en el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito, principalmente por las economías de escala, necesidades de capital y la Política Gubernamental, descritas anteriormente.

2.BARRERAS DE SALIDA

Las barreras de salida y las barreras de ingreso son conceptualmente distintas, pero que a menudo están relacionadas entre sí.

Por ejemplo, el ingreso a una región de una Cooperativa, en la cual pueden existir otras Cooperativas, que opten por estrategias más fuertes para impedir el ingreso de la misma, el gobierno puede también interferir con cambios en las reglas de manejo de Cooperativas, lo que limita la capacidad de salir o abandonar la actividad, como la creación de un tiempo mínimo establecido para su funcionamiento.

b) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes es considerado como la influencia que pueden ejercer los clientes a los productores por mejores condiciones de precio o suministro, en función de su importancia relativa como comprador o canal de distribución del bien.

Se podría decir que, un factor fundamental para el normal funcionamiento de estas instituciones es el capital de trabajo, que en su mayoría es adquirido por el ingreso de dinero a través de depósitos, inversiones y otros; y, por otra parte, por la colocación de créditos a una determinada tasa de interés.

Debido a la existencia de una gran cantidad de instituciones financieras (Bancos, Mutualistas, Cooperativas de Ahorro y Crédito, entre otras), los clientes, es decir, los socios ejercen un moderado poder negociador, por lo que no existe una presión lo suficientemente grande como para incidir en las políticas de precio de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, dado que en el caso específico de las tasas de interés son fijadas por el Banco Central del Ecuador (BCE) y el costo de la mayoría de los servicios financieros son cero; como tampoco en la calidad del servicio, ya que de acuerdo con la investigación de mercados realizada en el Capítulo 3, fue uno de los aspectos por los que el socio activo decidió trabajar con la COAC Luz del Valle Ltda.

c) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Por su parte, el poder de negociación de los proveedores muestra la importancia relativa que tiene el proveedor para el comprador, ya sea por ser exclusivo o, por la poca importancia que tiene el comprador en las ventas del proveedor, lo cual le permite a este último establecer pautas y/o niveles de precio sin que el comprador pueda ejercer influencia para obtener algún beneficio.

Para el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda., los proveedores son todas aquellas empresas que se encargan de entregar a la

institución asesoría, crédito, control, pues existen federaciones y empresas que proveen a las Cooperativas servicios de asesoría, auditoría y otros, además en algunos casos de Cooperativas con problemas de liquidez, existen instituciones nacionales e internacionales que toman su administración por un tiempo limitado y les proveen de dinero.

Otro tipo de proveedores son aquéllos que proporcionan los medios necesarios para llevar a cabo las operaciones de la Cooperativa, tales como proveedores de equipos, muebles y útiles de oficina, software, imprentas, agencias de publicidad, eventos y convenciones, entre otros.

De esta forma, se puede concluir que el poder negociador de los proveedores del primer grupo es alto, debido a las distintas condiciones a las que deben someterse las Cooperativas para acceder a uno de sus servicios; mientras tanto, el poder negociador de los proveedores del segundo grupo es bajo, ya que la oferta de estos bienes y servicios es fuerte y los precios y formas de pago pueden ser manejados con facilidad; sin dejar de tomar en cuenta que el número de proveedores no es bajo.

d) AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Se refiere a la existencia de sustitutos perfectos que compitan con el producto influyendo en las condiciones de precio o, la posible aparición de nuevos productos sustitutos que puedan disminuir la demanda del producto en función de migración de los compradores.

Para los servicios de intermediación financiera prácticamente no existe un sustituto cercano, excepto en el caso específico del crédito, a través de los usureros, que prestan dinero inmediato, a cambio de un porcentaje de interés elevado.

e)RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES EN LA INDUSTRIA

Se refiere a la intensidad de la competencia entre los oferentes del mercado y las características de las prácticas comerciales, incluyendo condiciones de venta, niveles de servicio entre otros.

En este sentido, se puede decir que existe una competencia igualmente saturada, lo que hace que este sector sea menos atractivo, puesto que las diferencias de productos/servicios financieros es mínima por la elevada identidad de la marca, y la existencia de varios competidores el sector, puesto que se presentan costos de distribución bajos y poca complejidad de los sistemas de información, conjuntamente con los bajos costos fijos.

En el Capítulo 1, Análisis de la Competencia, páginas No. 31-33, se muestran los competidores directos e indirectos de la COAC Luz del Valle Ltda. en el Cantón Rumiñahui, que incluyen tanto Bancos como Cooperativas de Ahorro y Crédito.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EXTERNO

En función del análisis efectuado previamente (Macroentorno y Microentorno), el cual se respalda, además, en las percepciones del Subgerente de la Cooperativa, Ing. Santiago Gualotuña, se han determinado los siguientes Factores Críticos de Éxito Externo (FCE'E), en orden de importancia, y que se pueden observar en el Anexo 8 :

- Satisfacción del Socio
- Mejoramiento de la calidad
- Confiabilidad
- Innovación y desarrollo de productos / servicios financieros
- Poder adquisitivo del Socio

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR

Una vez efectuado el análisis de los factores influyentes del macroentorno y las fuerzas competitivas de Porter en el microentorno, se procedió a clasificar en oportunidades y amenazas del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito.

En los Anexos 9 y 10, se pueden observar 7 oportunidades y 8 amenazas, las cuales fueron evaluadas en la Matriz de Holmes, para determinar el orden de importancia de cada una de ellas.

OPORTUNIDADES

1. Las Entidades Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden ser el destino de varios de los fondos de las personas, por el grado de confianza existente hacia este sector.
2. Apoyo del gobierno hacia el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito que atienden los sectores populares de escasos recursos, a través de la colocación de líneas de crédito e incentivos fiscales, para la oferta de nuevos productos/servicios financieros.
3. Incremento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la participación en el mercado financiero.
4. Fortalecimiento de las Microfinanzas para llegar a los sectores populares, no atendidos por la banca tradicional, a través del Microcrédito.
5. Para los servicios de intermediación financiera prácticamente no existe la disponibilidad de un sustituto cercano.
6. Alcanzar niveles adecuados de eficiencia administrativa y financiera que convierta a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en instituciones mayormente competitivas, promoviendo las alianzas estratégicas y procurando la competencia real.
7. Analizar y aprovechar las soluciones tecnológicas disponibles en el mercado, destinándolas a funciones claves, tales como, un eficiente manejo de la base de datos de los socios, y a la medición de factores importantes como el riesgo.

AMENAZAS

1. La tendencia al alza de las tasas de interés, impiden que los clientes utilicen al crédito como una alternativa para la realización de inversiones futuras.
2. La economía del Ecuador está atravesando una etapa de transición, que genera incertidumbre, confusión y desconfianza.
3. Crisis financiera internacional ha disminuido los valores por concepto de recepción de remesas, impactando en el nivel de captaciones de las instituciones financieras en general.
4. Crecimiento acelerado de nuevas Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Sector No Controlado, por los mínimos requerimientos de capital para su creación.
5. Inestabilidad política- legal originada por la falta de consolidación de los Poderes del Estado, lo que imposibilita la inversión extranjera por elevado riesgo.
6. Disminución en el poder adquisitivo de las personas por efectos de la inflación, lo que provoca la reducción en la captación de fondos y colocación de créditos.
7. Crecimiento en los niveles de migración, lo cual significa la fuga de fuerza laboral.
8. Costos elevados en los que deben incurrir las Cooperativas de Ahorro y Crédito cuando pasan al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).

5.2.2.1.3. ASPECTOS INTERNOS

El análisis del ambiente interno consiste en conocer y evaluar, aquellos factores internos que hacen que la COAC Luz del Valle Ltda. pueda determinar que tan fuerte o débil es frente a sus competidores.

El análisis interno se elabora a partir de la evaluación de los factores que se detallan a continuación:

CUADRO 60: ASPECTOS INTERNOS

ENTORNO	SUBENTORNO	VARIABLE	OBSERVACIÓN
INTERNO	MICRO	Filosofía Corporativa Gestión de las Unidades de Negocio	Se incorporan las percepciones del Subgerente de la COAC, Ing. Santiago Gualotuña.

Elaboración: Katerine Armijos

a) DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En la COAC Luz del Valle Ltda., la Filosofía Empresarial es la estructura conceptual que sus propietarios y empleados han definido para orientar e inspirar el comportamiento de la institución, para responder a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma, principalmente en los cuatro elementos: Misión, Visión, Principios y Valores, Objetivos Estratégicos (Ver Capítulo 2, Descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda., páginas No. 48-51)

En el Anexo 11 se presenta el diagnóstico respecto a los principales componentes de la filosofía empresarial, y en resumen se determinó la existencia y el adecuado diseño de la misión, la visión, los principios y valores, los objetivos estratégicos, la existencia de la estructura organizacional, y el estilo de dirección democrático.

b) GESTIÓN DE LAS UNIDADES DEL NEGOCIO

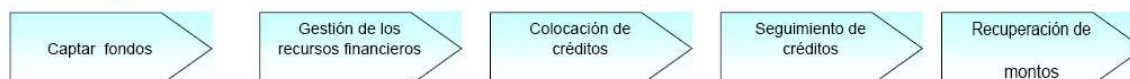
El análisis de las unidades del negocio implica el estudio del mapa de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda., tal como se muestra en el gráfico No. 64 y a partir del mapa de procesos, se han establecido los componentes y subcomponentes de los procesos correspondientes a las funciones de Administración, Finanzas, Marketing, y Sistemas de Información Computacional.

GRÁFICO 64: MAPA DE PROCESOS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

Proceso Estratégico

Administrar los recursos financieros de sus socios en forma segura, rentable y eficiente, generando e impulsando productos y servicios financieros de vanguardia, orientados al mejoramiento directo de las condiciones de vida de sus socios.

Procesos Operativos



Procesos de Apoyo



Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

ÁREA ADMINISTRATIVA

El área administrativa de la Cooperativa se fundamenta en cuatro subáreas básicas y primordiales:

a) PLANIFICACIÓN

La COAC Luz del Valle Ltda. programa sus actividades en forma sistemática, dado que trabaja en función de metas y resultados. Además, la institución planifica una serie de actividades gerenciales sobre la base su razón de ser, y de sus objetivos para el futuro.

b) ORGANIZACIÓN

La COAC Luz del Valle Ltda. presenta una estructura organizativa establecida y que se caracteriza por tener una línea de mando gerencial y varios niveles jerárquicos. Además, mantiene un orden en la distribución de cargos y responsabilidades, que deben desempeñar cada uno de los directivos y empleados.

De esta manera, la estructura organizacional de la Cooperativa está compuesta por:

La Asamblea General, los Consejos de Vigilancia y Administración, la Gerencia General, Subgerencia, Jefaturas en las áreas de Crédito y Cobranzas, Operaciones y Finanzas; y con asistencias en las áreas de Sistemas, Recursos Humanos, Proyectos y Comunicación.

En el Capítulo 2, Estructura Organizacional, página No. 52 se muestra el organigrama estructural de la institución.

c) DIRECCIÓN Y CONTROL

En la COAC Luz del Valle Ltda. la dirección y control, en ciertas ocasiones resulta muy difícil de manejar, debido a la poca comunicación existente entre los funcionarios de la empresa, lo cual impide la solución efectiva, pronta y segura a cada problema. Es decir, la falta de aplicación de Manuales, Reglamentos y estándares para medir el desempeño, han limitado la ejecución efectiva de tareas.

RECURSOS HUMANOS

El capital humano con el que cuenta la COAC Luz del Valle Ltda. está conformado por 48 empleados, de los cuales el 42% labora en la matriz de la institución.

El personal de la Cooperativa constantemente está predispuesto a aprender y desarrollarse, sin embargo, en la institución no se ha definido una política sistemática para identificar las necesidades de formación del personal, por lo que la capacitación requerida es en términos especializados, y se da únicamente en términos de improvisación, siendo en este negocio un aspecto crítico.

La evaluación del desempeño se realiza por volumen de trabajo, pero no existen parámetros técnicos, debido a que falta de aplicación de la normatividad específica (Manual de Evaluación del Desempeño).

ÁREA FINANCIERA

El aspecto financiero en la COAC Luz del Valle Ltda. es manejado por el Contador General y el Subgerente, quienes son los responsables en la toma de decisiones sobre el manejo y destino del dinero, así como también en lo relacionado con inversiones.

El área financiera está relacionada directamente con el Departamento de Crédito y Cobranzas, que se encarga de planificar, organizar y controlar el otorgamiento y recuperación del crédito (colocaciones). En este punto, cabe resaltar que, en la actualidad, la cartera de la Cooperativa se encuentra sana, como resultado de la evaluación eficiente del crédito, y por el fiel cumplimiento de normas, procedimientos y políticas establecidas, tanto internas como externas.

ÁREA OPERATIVA

La función principal del área de Operaciones es el manejo de las captaciones de la institución (operaciones pasivas). Es responsable de la administración de la liquidez de la misma.

En el Capítulo 2, Estructura Organizacional, página No. 59, se detallan las unidades que la conforman; y, en el Anexo 3 se muestra el diagrama de flujo de su principal proceso de Apertura de Cuentas.

Lo relevante de esta área es la importancia de captar fondos del público para colocarlos nuevamente en el mercado, bajo las mejores condiciones con respecto a los competidores.

ÁREA DE MARKETING

En la COAC Luz del Valle Ltda. el área de Marketing tiene la denominación de Unidad de Proyectos y Comunicación.

Se encuentra manejada por un Asistente de Proyectos y Comunicación, quien reporta directamente al Subgerente.

Las funciones básicas del Departamento de Proyectos y Comunicación se resumen en las siguientes: promocionar y comercializar los productos/servicios financieros de la Cooperativa; así como, manejar el sistema de comunicación de la misma.

En este punto, es necesario considerar que, el Departamento no dispone de un Sistema de Gestión de Clientes, porque no tiene un adecuado Sistema de Mercadotecnia, que permita convertirse en una parte importante de la estrategia institucional. Además, no existe un mecanismo formal, ni encuestas, ni reportes que evalúen continuamente los niveles de satisfacción y fidelización, tanto de clientes externos, como de clientes internos (empleados).

ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTACIONAL

Tal y como se describe en el Capítulo 2, Estructura Organizacional, página No. 58, el área de Sistemas de Información Computacional es el responsable de la administración y control de los recursos tecnológicos de la institución.

La Cooperativa no cuenta con un Plan Informático que considere todos los procesos, actividades, tareas y controles, tanto manuales como automáticos, que se aplican para ejecutar las actividades relacionadas con el área de Sistemas. Además, el software existente no permite trabajar bajo multiempresa, puesto que al tratarse de un sistema básico, no existe una base de datos centralizada que permita reducir los tiempos de acceso, tener una mejor disponibilidad de los datos y lograr su consolidación inmediata.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO INTERNO

De la misma forma como se obtuvieron los Factores Críticos de Éxito Externo (FCE'E), y después de haber realizado varias reuniones con el Subgerente de la Cooperativa, se llegó a la conclusión de que, los principales Factores Críticos de Éxito Interno (FCE'I), considerando su nivel de importancia, previamente realizado en el Anexo 12, son los siguientes:

- Comprensión de la Visión y Misión de la COAC
- Planificación, Organización, Dirección y Control de actividades

- Estilo de Dirección Adecuado
- Gestión del Talento Humano
- Estructura Organizacional Adecuada

Como resultado del análisis interno, se identificaron 10 fortalezas y 6 debilidades, las mismas que fueron evaluadas para determinar cuáles de ellas son de mayor importancia, para lo cual se utilizó la Matriz de Holmes, tal como se puede observar en los Anexos 13 y 14.

FORTALEZAS

1. Imagen institucional posicionada por la confianza en la prestación del servicio.
2. La institución trabaja en función de metas y resultados.
3. Crecimiento institucional sostenido y continuo.
4. Socios con un nivel aceptable de satisfacción, en cuanto a la calidad del servicio.
5. Portafolio de productos y servicios financieros acorde a las necesidades del mercado.
6. Eficiencia en el manejo del crédito. Cartera sana.
7. Equipo de trabajo comprometido y cohesionado con los deseos de los clientes.
8. Experiencia en el mercado financiero de los líderes de la organización.
9. El personal de la institución se encuentra predispuesto a aprender y profesionalizarse, comprometido y motivado, siendo protagonista de muchos de los cambios necesarios.
10. Distribución adecuada de cargos y responsabilidades.

DEBILIDADES

1. Falta de Gestión de Clientes, por carecer de un adecuado Sistema de Mercadotecnia.
2. No existe un mecanismo formal, ni encuestas, ni reportes de satisfacción y fidelización de clientes internos y externos.
3. Los canales de comunicación son escasos. La falta de políticas de uso ocasiona dificultades en el intercambio de información.
4. No dispone de un plan informático de contingencia que considere todos los procesos, actividades, tareas y controles, tanto manuales como automáticos,

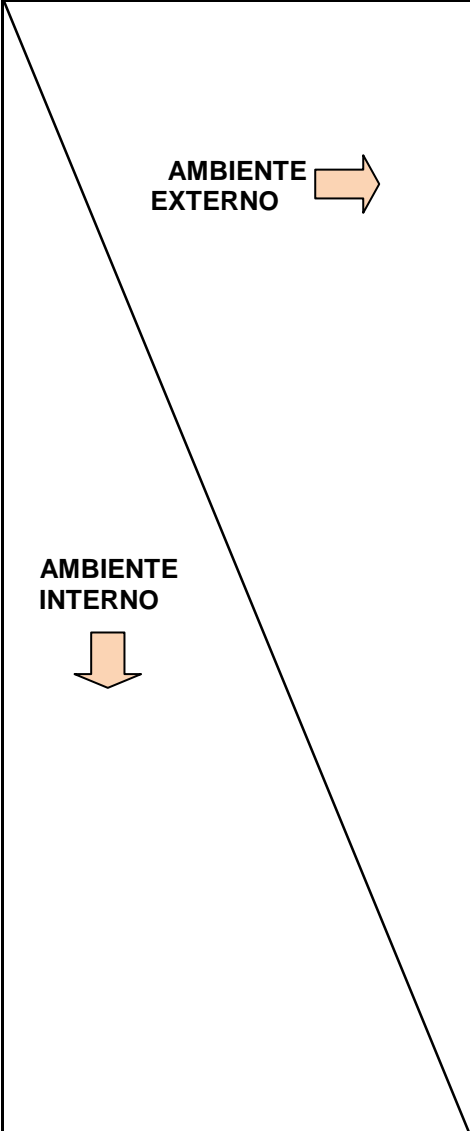
que se aplican para ejecutar las actividades relacionadas con el área de Sistemas.

5. No se ha definido una política sistemática para identificar las necesidades de formación de personal, llevándose a cabo en términos de improvisación.
6. No existe un sistema formal de evaluación de desempeño.

5.2.2.1.4. **MATRIZ FODA**

De este modo, y de acuerdo al análisis previamente efectuado, se ha establecido la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con el objeto de plantear las principales estrategias (FO-FA-DO-DA), combinando cada componente, de la siguiente manera:

CUADRO 61: DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

 <p>AMBIENTE EXTERNO →</p> <p>AMBIENTE INTERNO ↓</p>	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>O1: Las COAC's pueden ser el destino de varios de los fondos de las personas, por el alto grado de confianza.</p> <p>O2: Apoyo del gobierno hacia el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito.</p> <p>O3: Incremento de las COAC's en la participación en el mercado financiero.</p> <p>O4: Fortalecimiento de las Microfinanzas para llegar a los sectores populares.</p> <p>O5: No existe la disponibilidad de un sustituto cercano para los servicios de intermediación financiera.</p> <p>O6: Apertura para realizar Alianzas Estratégicas, con el objeto de procurar la competencia real.</p> <p>O7: Analizar y aprovechar las soluciones tecnológicas disponibles en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <p>A1: Tendencia al alza de las tasas de interés.</p> <p>A2: Economía ecuatoriana atraviesa una etapa de transición, que genera incertidumbre, confusión y desconfianza.</p> <p>A3: Crisis financiera internacional ha disminuido la recepción de remesas, impactando en el nivel de captaciones.</p> <p>A4: Crecimiento acelerado de nuevas COAC's.</p> <p>A5: Inestabilidad política-legal originada por la falta de consolidación de los Poderes del Estado.</p> <p>A6: Disminución en el poder adquisitivo de las personas por efectos de la inflación.</p> <p>A7: Crecimiento en los niveles de migración, lo cual significa la fuga de fuerza laboral.</p> <p>A8: Costos elevados de las COAC's para formar parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).</p>
--	---	---

<u>FORTALEZAS</u>	<u>ESTRATEGIAS FO</u>	<u>ESTRATEGIAS FA</u>
<p>F1: Imagen institucional posicionada.</p> <p>F2: La institución trabaja en función de metas y resultados.</p> <p>F3: Crecimiento institucional sostenido y continuo.</p> <p>F4: Socios con un nivel aceptable de satisfacción, en cuanto a la calidad del servicio.</p> <p>F5: Portafolio de productos y servicios financieros acorde a las necesidades del mercado.</p> <p>F6: Eficiencia en el manejo del crédito. Cartera sana.</p> <p>F7: Equipo de trabajo comprometido y cohesionado con los deseos de los clientes.</p> <p>F8: Experiencia en el mercado financiero de los líderes de la organización.</p> <p>F9: Personal de la institución comprometido y motivado, predispuesto a aprender y profesionalizarse.</p> <p>F10: Distribución adecuada de cargos y responsabilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un Sistema de Gestión de Clientes (CRM) y Mercadotecnia, fundamentado en la Estrategia del Negocio, Gente y Procesos, y Tecnología de la Información. - Ampliar el portafolio de productos y servicios con cualidades distintivas (Estrategia de Diferenciación-Porter). - Optimizar Alianzas Estratégicas locales y regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar productos y servicios financieros en mercados actuales para clientes de escasos recursos económicos (Estrategia de Diferenciación- Ansoff). - Optimizar la Gestión de Crédito y Cobranzas (Estrategia de Productividad) - Diseñar un Sistema de Gestión de Riesgo Operativo, Financiero y de Crédito. - Diseñar e implementar un plan de retención y fidelización de socios.
<u>DEBILIDADES</u>	<u>ESTRATEGIAS DO</u>	<u>ESTRATEGIAS DA</u>
<p>D1: Falta de Gestión de Clientes, por carecer de un adecuado Sistema de Mercadotecnia.</p> <p>D2: No existe un mecanismo formal de evaluación de la satisfacción y fidelización de clientes internos y externos.</p> <p>D3: Los canales de comunicación son escasos.</p> <p>D4: No dispone de un plan informático de contingencia.</p> <p>D5: No se ha definido una política sistemática para identificar las necesidades de formación de personal.</p> <p>D6: No existe un sistema formal de evaluación de desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un Sistema de Gestión de Clientes (CRM) y Mercadotecnia, fundamentado en la Estrategia del Negocio, Gente y Procesos, y Tecnología de la Información. - Implementar un Sistema de Gestión de Talento Humano. - Desarrollar un Sistema de Información Gerencial, a partir del Sistema Informático Actual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión eficiente en la utilización de recursos. - Ofrecer productos/servicios financieros iguales o superiores a los competidores principales (Cooperativas y Bancos). - Promover las relaciones directas con el Socio, a través de una cultura enfocada al servicio (Clienting).

Sobre la base del análisis de la matriz FODA, y si observamos principalmente, las debilidades de la organización relacionadas con el manejo de la cartera de clientes, se puede apreciar que, la Cooperativa necesita nuevas técnicas para descubrir las características, necesidades y conductas particulares de dicha cartera.

5.2.3. PROPÓSITOS DE LA PROPUESTA DE CRM – ¿A DÓNDE VAMOS?

El CRM debe estar alineado con el propósito de la compañía para poder obtener una sostenida realización de los objetivos del CRM y de relaciones exitosas con los clientes.

Por lo tanto, los propósitos de la propuesta de CRM para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda. comprenden:

- Lograr que los socios miren a la Cooperativa como su organización amiga y consejera, de tal forma de alcanzar su más elevado nivel de satisfacción, manteniendo una relación constante de alto valor.
- Lograr que los colaboradores de la institución se sientan comprometidos y orgullosos con ésta, sobre todo al entender que su éxito depende de la importancia que se le dé al cliente; a través de una cultura de servicio fortalecida, basada en la mejora continua, y que permita crear valor, tanto para los socios, como para ellos mismos.

5.2.3.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA PROPUESTA DE CRM

Los capítulos 3 y 4 titulados “Estudio de Mercado” y “Estructura de Clientes de la COAC Luz del Valle Ltda.” respectivamente, constituyen el punto de partida para la formulación de los objetivos de la propuesta de CRM, los cuales incluyen:

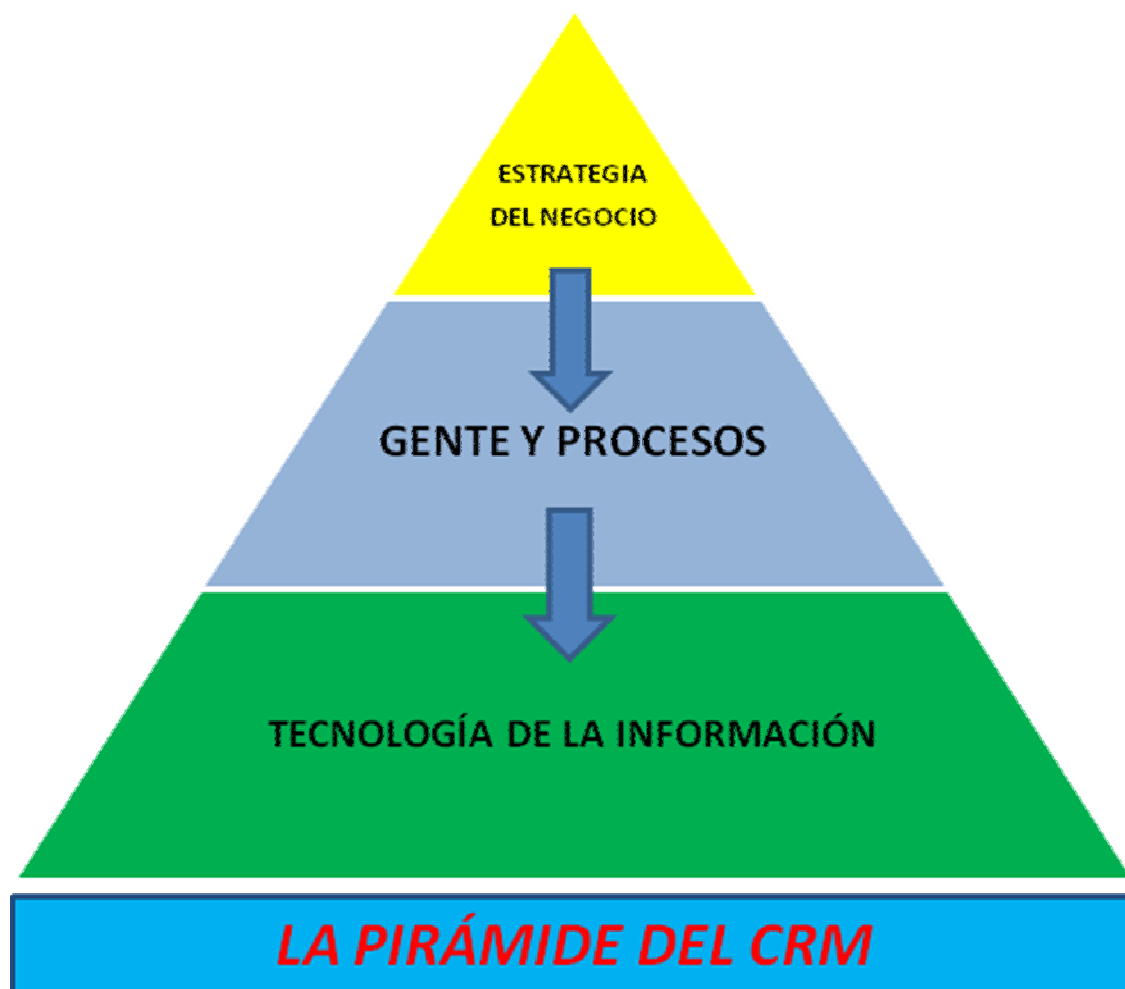
- Identificar acciones que permitan a la Cooperativa, clasificar a sus socios y dirigirse a ellos con más eficiencia, utilizando la información y la tecnología.
- Incrementar en un 5% anual la cartera de socios a clientes apóstoles.

- Incrementar en un 20% las colocaciones del 80% de los usuarios demandantes de crédito.
- Familiarizarse con las preferencias y necesidades de los clientes para propiciar su lealtad.
- Administrar los canales de comunicación para mejorar las relaciones con los socios.
- Encontrar formas de usar la información obtenida de los socios, para incrementar el volumen de sus ventas e ingresos, así como la satisfacción y la rentabilidad.

5.3. PROPUESTA DE GESTIÓN DE CLIENTES (CRM) PARA LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

Con el objeto de mejorar el comportamiento del cliente a largo plazo y fortalecer el lazo entre éste y la Cooperativa; así como, para minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades del sector, es necesario que la propuesta de CRM en la COAC Luz del Valle Ltda. inicie como una estrategia de negocio, con cambios en la organización, específicamente en los procesos de trabajo de las áreas de mercadeo, ventas y servicios, en contacto directo con el socio, para finalmente poder hacer uso de la tecnología de la información; de tal forma, que maximice el valor de la relación con el socio, para su propio beneficio y el de la institución.

GRÁFICO 65: PIRÁMIDE DEL CRM



Fuente: Op.cit, HERRERA, Cristhian
Elaboración: Katerine Armijos

5.3.1. ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA EL CRM

Para formular la estrategia de negocio del CRM, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda. es necesario fundamentarse en tres fases: retener, adquirir e incrementar clientes. Estas dimensiones deberán estar interrelacionadas entre sí y cada una de ellas tendrá un impacto diferente en la relación con nuestros clientes.

Por lo tanto, a continuación se realiza un análisis de las tres fases propuestas y que constituyen las dimensiones de valor, en las cuales la institución basará su reputación y estrategias de mercadeo:

5.3.1.1. RETENCIÓN DE SOCIOS

Para la formulación de esta estrategia, la Cooperativa deberá enfocar sus esfuerzos en la retención de sus mejores socios, a través de un razonamiento simple, que señale que, para ganar más dinero, lo más saludable es que la entidad se aferre a sus mejores clientes.

5.3.1.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS SOCIOS DE INTERÉS PARA LA COOPERATIVA

Después de realizar la investigación de mercados, se obtuvo información relevante sobre los socios activos e inactivos de la Cooperativa, principalmente, en lo que a nivel de satisfacción se refiere; además se cuenta con datos relevantes de la distribución de la cartera por colocaciones de crédito, que en la actualidad, es el producto que proporciona mayores ganancias a la institución.

Analizando el primer punto de la clasificación de los clientes, en base a su satisfacción y fidelidad, se puede afirmar que los socios de mayor interés para la Cooperativa constituyen los Apóstoles (Capítulo 4), puesto que éstos representan el 49,28% de su cartera, en comparación con los clientes mercenarios con el 44,93%; y, los rehenes con el 1,45%.

Si bien cierto, la institución mantiene un elevado porcentaje de clientes leales, como es el caso de los Apóstoles, debería buscar la forma de transformar la otra mitad de su cartera (socios mercenarios) en este tipo de clientes.

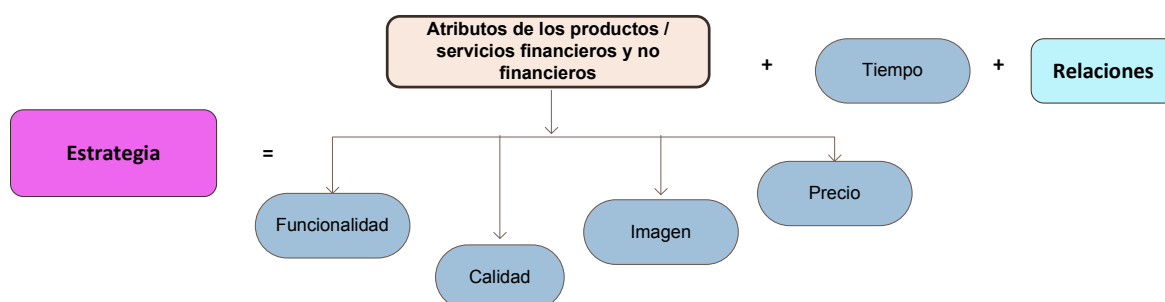
Por otra parte, y de acuerdo con los resultados arrojados por el análisis de Pareto, se puede apreciar que los socios más rentables, en cuanto a colocaciones de crédito se refiere, son aquéllos que representan el 20% de la cartera y en donde el 60% de este rubro se encuentra concentrado. De éstos, un 5% representan el 27% del total de las colocaciones; y, el 15% restante, el 33% de las colocaciones. Este tipo de clientes son esenciales, no sólo por su importante contribución a nuestra facturación total, sino porque el mercado potencial está formado principalmente, por los competidores de estos clientes, razón por la cual, es necesario hacerles un seguimiento, conocer su procedencia y cuidarlos.

Las estrategias claves para maximizar la retención de los socios apóstoles de la Cooperativa, así como de los socios de crédito, en donde se concentra la mayor parte de la cartera son:

a) ESTRATEGIA DE INTIMIDAD CON EL CLIENTE

La estrategia de *intimidad con el cliente* tiene como premisa poner mayor énfasis en las relaciones entre el socio y la Cooperativa, sin dejar de lado los distintos elementos de la *propuesta de valor*, para ofrecer productos/servicios financieros iguales o superiores a los de sus competidores principales (Cooperativas y Bancos).

GRÁFICO 66: ESTRATEGIA DE INTIMIDAD AL SOCIO (SOCIOS ACTIVOS - APÓSTOLES Y USUARIOS DE CRÉDITO)



Fuente: Op.cit, REAL, p. 12
Elaboración: Katerine Armijos

Atributos de los productos / servicios financieros

La Cooperativa deberá continuamente monitorear el comportamiento del asociado, en cuanto a sus necesidades y preferencias, a través de:

➤ Funcionalidad de los productos / servicios financieros

- Dar a conocer a los socios frecuentemente las políticas definidas por la Cooperativa, para los productos pasivos, activos y servicios adicionales en general.

➤ Calidad

- Proporcionar un excelente trato al socio.
- Aplicar una exactitud transaccional, sin errores.

- Ofrecer un ágil tiempo de respuesta.
- Dar solución inmediata a los problemas.
- Dar al socio la posibilidad de seleccionar entre una diversidad de productos/servicios financieros (varias opciones)

➤ **Precio**

- Mantener los costos en cero de ciertos servicios adicionales.
- Fijar tasas de interés activas, aplicando el sistema del Banco Central del Ecuador, y considerando el efecto del encaje o depósito de garantía, sin sobrepasar las tasas techo previamente establecidas; basándose en la premisa del Cooperativismo, de no obtener la maximización de ganancias, sino una rentabilidad razonable, que permita sostenibilidad a largo plazo.
- Fijar tasas de interés pasivas, aplicando el sistema del Banco Central del Ecuador, y considerando el plazo y monto de la inversión.
- Comparar y analizar periódicamente las tasas de interés y costos de los servicios que ofrecen los principales competidores, para establecer tasas de interés y costos competitivos.
- Mantener un precio relativamente menor al de la competencia.

➤ **Tiempo**

- Agilitar la prestación de productos/servicios financieros en cada uno de sus procesos, principalmente en el otorgamiento de créditos, a través del análisis de un modelo de tecnología crediticia.
- Dar una solución inmediata a las solicitudes de quejas y reclamos.

➤ **Imagen**

- Posicionarse como una institución que ofrezca productos/servicios acordes a las necesidades financieras de sus socios, apoyándose en la entrega inmediata del servicio y la excelente atención del personal, para así constituirse en una opción de confianza y apoyo para sus asociados.

➤ Relaciones

- Crear una cultura enfocada al servicio (Clienting) en los distintos procesos de negocio y en los distintos niveles organizativos de la Cooperativa, basada en la mejora continua, a través de la creación de valor a socios y empleados.
- Identificar los momentos de contacto y servicios claves para la satisfacción de los socios.
- Efectuar un análisis continuo de la satisfacción de los socios, con los distintos servicios de la Cooperativa.
- Diseñar un programa de incentivos ligado a la fidelización de los socios.
- Diseñar un programa de gestión de quejas y reclamaciones.

b) ESTRATEGIA DE RESOLUCIÓN DE RECLAMOS, QUEJAS Y SITUACIONES CONFLICTIVAS CON LOS SOCIOS

Es indispensable diseñar un programa de resolución de reclamos y quejas, que permita a la Cooperativa establecer las soluciones adecuadas de los socios.

El proceso de resolución de reclamos y quejas implicaría:

- Comprender que la queja o reclamo que reciba la Cooperativa es una bendición, con dos ventajas: la primera, que ayuda a mejorar; y la segunda, a ver a la queja como la última posibilidad de hacer algo para retener a este socio, antes de que se vaya a la competencia.
- Entender la importancia de recibir una queja, es decir, que cada departamento de la Cooperativa que se encuentre en contacto directo con el socio, debería identificar cuáles son las principales quejas que se repiten.
- Una vez identificadas, se deberá elaborar un listado de ellas.
- Entonces, se realizará un análisis de cada una de sus causas por cada proceso.
- Tomar acciones preventivas para que no vuelvan a suceder o al menos para reducirlas.

- Diseñar un **Manual de Tratamiento de Quejas**.
- Retroalimentar al personal de la Cooperativa en el tratamiento de quejas y reclamos frecuentes de los socios. En este sentido, es vital que el personal mantenga una conducta asertiva con el cliente, es decir, que sea directo, que sepa decir no, sin herir ni ofender; que controle sus emociones y reacciones; y, que escuche activamente al socio.
- Dar una solución acertada a la queja o reclamo, con el menor tiempo de respuesta, esto significa realizar un seguimiento del problema para erradicarlo de raíz.

A continuación se presentan algunos tips para la recepción de quejas y reclamos, que pueden ser utilizados por el personal de la Cooperativa:

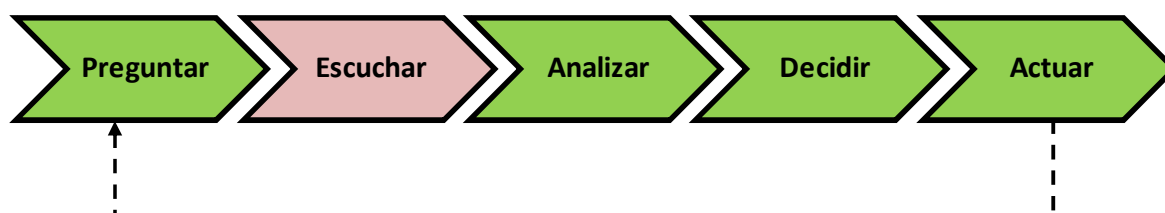
- Siempre discúlpese inmediatamente y corrija la falta. Consulte con el encargado o gerente dándole un breve resumen sobre la queja. **Nunca discuta con un socio.**
- Si hay otros socios presentes invítelo a un lugar más reservado.
- No intente excusar la falta echándole la culpa a otro. El socio no estará interesado.
- En todo momento cuando esté tratando a un socio, la educación y cordialidad son sumamente importantes.
- Escuche mucho y hable poco.
- No justificarse. Evitar demasiadas excusas.
- Formular preguntas. Estar seguro de estar en posesión de todos los elementos haciendo las preguntas correctas y también confirmar con la pregunta que ha identificado las necesidades.
- Concordar y tomar acciones. Tratar de tener el acuerdo del socio en el compromiso que va a tomar, recibir su acuerdo, tomar nota; invitar al socio a realizar una nueva visita, para que confirme las modificaciones, cambios y mejoras realizadas.
- Hacer el seguimiento necesario.

- Tomar determinaciones preventivas para evitar que la queja ocurra nuevamente.

Además, esta estrategia debe incluir la **metodología para escuchar al socio**, aquella en la que hace énfasis la Gestión de Clientes (CRM) de “**Fomentar las relaciones con éstos**”.

Es así que, una vez efectuado el análisis de la cartera de clientes, en base a los niveles de satisfacción y lealtad, en donde se obtuvo la tipología de clientes (por estudio de mercado); así como, el análisis de rentabilidad a través de la metodología de Pareto, para el caso específico de los usuarios de crédito; lo que se propone es llevar a cabo un proceso continuo y realimentado de acciones enfocadas al socio, así:

GRÁFICO 67: METODOLOGÍA PARA ESCUCHAR AL SOCIO



Fuente: Op.cit, REAL, p. 21
 Elaboración: Katerine Armijos

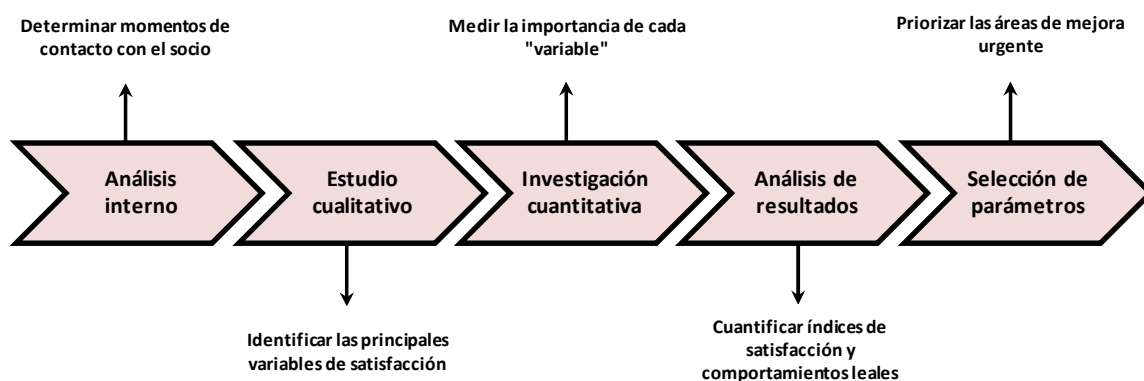
El gráfico anterior señala, por tanto, que la Cooperativa deberá volcarse en una campaña masiva dirigida a escuchar al socio apóstol, mercenario y al usuario de crédito que genera el mayor nivel de rentabilidad, para crear información de retorno desde el mercado, que permita ajustar los planes de la institución a las necesidades de estos clientes.

Por ende, uno de los aspectos en los que se deberá poner atención, es la medición continua del grado de satisfacción de los socios, que si bien es cierto arrojó resultados positivos en el estudio de mercado, constituye un factor delicado de conservación. Además, se deberá realizar el monitoreo permanente de las

necesidades, deseos y expectativas de los socios para complementar el proceso del presente enfoque.

La fase de análisis de la satisfacción del socio, que se centra en concretar las características de los productos/servicios financieros con mayor impacto, engloba las siguientes etapas:

GRÁFICO 68: ETAPAS DE LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL SOCIO



Fuente: Op.cit, REAL, p. 21
Elaboración: Katerine Armijos

•Análisis interno

- Realizar una lista de posibles parámetros.
- Contemplar la visión de la Cooperativa del conjunto de problemas del negocio.
- Hacer aflorar las líneas de actuación actuales.

•Estudio cualitativo

- Conocer las ideas que tienen los socios.
- Identificar qué es importante para el socio.
- Determinar los parámetros que se deben medir.

•Estudio cuantitativo

- Medir la importancia que tiene cada parámetro.
- Facilitar la selección entre parámetros importantes.
- Realizar el análisis estadístico de los parámetros seleccionados.

•Análisis de resultados

- Comparar la visión interna y la externa.
- Priorizar la lista de los posibles parámetros a medir.
- Comprobar los parámetros que realmente afectan a la satisfacción del socio.

•Selección de parámetros

- Debe ser en número reducido y altamente significativo.
- Deben influir en la fidelización del socio.
- Deben ser de carácter estable con el tiempo.
- Ser comparables con la competencia y con parámetros internos.
- Se podrá actuar en base a ellos para la toma de decisiones.

La puesta en marcha de esta **metodología** comprende la creación de un centro de llamadas o **call center**, enfocado a la optimización de las relaciones con el socio, es decir, un servicio que permitirá conocer en todo momento las características de cada socio, y que alimentará la base de datos, con nuevas informaciones, cada vez que los socios se pongan en contacto.

La propuesta de este centro se presenta a continuación:

La Cooperativa deberá colocar al menos dos personas (agentes telefónicos) que contesten las llamadas entrantes y realicen llamadas salientes, todas con el interés de venta, mercadeo, y servicio al socio.

Los agentes telefónicos de atención al cliente deberán estar equipados con computadoras y terminales telefónicas, que permitan distribuir las llamadas automáticamente, con el fin de que éstas sean contestadas y atendidas para satisfacción del socio.

c) ESTRATEGIA DE CALIDAD DE ATENCIÓN

La investigación de mercados señaló que, el principal motivo de que los socios activos hayan decidido formar parte de la institución, fue la calidad del servicio ofrecida (42,03% del total de encuestados), lo cual significa que este aspecto es una fortaleza de la institución, la misma que debe ser conservada y mejorada.

Por lo tanto, la Cooperativa debe concientizar a su personal de que la calidad de atención al socio depende en gran medida, de su actitud positiva de servicio, recordando que:

EL SOCIO ES...

- la persona más importante de la Cooperativa
- no depende de nosotros, nosotros dependemos de él
- no significa una interrupción en nuestra tarea, es el propósito de mi trabajo

Además, siempre el personal deberá colocarse en el lugar del socio, para poder comprender sus necesidades básicas y así responderlas de la manera más eficiente, esto será un factor diferenciador con respecto a la competencia, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Mostrar comprensión
- Hacerle sentir bienvenido
- Ayudarlo a sentirse importante
- Proveer un ambiente confortable

Es por eso que, la clave principal es “Atender a un socio como quisiéramos ser atendidos”, es decir, manteniendo un estándar alto de calidad de servicio, como objetivo fundamental, para consolidar una verdadera estrategia competitiva.

d) ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

Con esta estrategia la Cooperativa influirá en los comportamientos de compra de sus socios. Por lo tanto, se debe diseñar un programa de fidelización, cuyo objetivo sea compartir con los socios más rentables para la institución, a cambio de algo bien sencillo: que sean fieles a nuestra Cooperativa. El programa de fidelización propuesto es:

- **Sistema de puntos.** Hacer que los socios incrementen su saldo durante un periodo determinado, y por el valor incrementado se asignarán puntos canjeables por premios. La misma modalidad se aplicaría a los usuarios de crédito, de igual forma acumularían puntos, siempre y cuando el pago de sus cuotas sean anticipadas o puntuales, durante el plazo de éste.
- **Beneficios tangibles.** El objetivo de este programa es similar al anterior, en el caso de los socios de captaciones, se entregarían boletos por el incremento de su saldo; y, con los socios de crédito se entregarían boletos, si las cuotas son canceladas antes de tiempo o en el día exacto del pago. Los premios serían sorteados en eventos masivos organizados por la Cooperativa.

e) ESTRATEGIA DE RETROALIMENTACIÓN

Es sumamente indispensable implementar un sistema de retroalimentación para la retención del socio, a través de un servicio postventa, luego de cerrada la negociación con los socios.

Las actividades que deberán realizarse son:

- Comunicación telefónica con el socio, después de haber aperturado su cuenta de ahorros, con el fin de motivarlo a mantener en movimiento la misma.
- Comunicación telefónica con el socio, días antes del vencimiento del depósito a plazo fijo, con el objeto de incentivarlo a que el dinero permanezca resguardado un mayor tiempo, para ganar una mayor tasa de interés.

- En lo que a créditos se refiere, los Asesores deberán contactarse con el socio, días antes del pago de su cuota, para recordarle la importancia de cancelar ésta a tiempo.
- Realizar encuestas breves a los socios, después de ofrecer el servicio.

5.3.1.2. CAPTACIÓN DE NUEVOS SOCIOS

La Cooperativa puede adquirir nuevos socios promoviendo un liderazgo de productos/servicios financieros, que empuje las fronteras del desempeño respecto a la conveniencia y la innovación. La propuesta de valor para el socio es la oferta de un producto/servicio financiero superior, respaldado por un excelente servicio.

Las estrategias claves para captar nuevos socios son:

a) ESTRATEGIA DE RECUPERACIÓN DE SOCIOS INACTIVOS

Realizar una campaña para recuperar socios inactivos es más adecuado, que salir a buscar nuevos clientes, que quizá son fanáticos de la competencia.

Para proceder con la recuperación de este tipo de socios, la Cooperativa debería seguir el siguiente proceso:

- Extraer de su base de datos, el número de socios inactivos. Como política de la institución, un socio activo se convierte en inactivo cuando ha dejado de dar movimiento a su cuenta de ahorros a partir de los 180 días.
- Identificar cuáles fueron las causas que los condujo hacia su inactividad. En función del estudio de mercado efectuado a este tipo de socios, se determinó que las principales causas de su inactividad son la falta de disponibilidad para el ahorro (67% del total de encuestados); ser titulares de más cuentas en otras instituciones financieras (33%); quejas no atendidas (6%); créditos no aprobados (6%); cambio de domicilio (3%); costos elevados de productos/servicios financieros (3%); y, trámites demorados (3%).
- Indagar las intenciones de retorno hacia la institución. De similar forma, la investigación de mercados confirmó que es sumamente probable que un 24,24% de los socios encuestados utilicen nuevamente los productos/servicios

financieros de la Cooperativa; muy probablemente lo hará un 42,42%; probablemente un 24,24%; y, apenas un 9,09% muy probablemente no lo hará.

- Preparar una propuesta tentadora para invitar a los socios a que retornen con la Cooperativa, demostrando que la institución se preocupa por ellos y acepta sus sugerencias.
- Iniciar la recuperación a través de: contactos telefónicos semanales que inviten al socio a retornar con la institución, de una forma cortés, en donde el socio sienta lo importante que es para la Cooperativa; realizar reuniones en la tarde con los socios, que podrían denominarse ***“Compartiendo con mis amigos de mi Cooperativa”***, de tal forma de incentivarlos al ahorro, este debería ser un espacio para compartir experiencias con ellos, para escuchar sus sugerencias, para resolver sus dudas, para explicar las políticas de la institución en cuanto a captaciones y créditos; y, principalmente para lograr que retornen a la entidad y la vean como su único proveedor.
- Revisar continuamente la base de datos de socios inactivos y no permitir que el tiempo que transcurra sea demasiado largo para empezar a recuperarlos.

b)CAPTAR NUEVOS SOCIOS POR REFERIDOS DE LOS ACTUALES

El objetivo de esta estrategia es seguir vendiendo más productos/servicios financieros de la Cooperativa a los clientes potenciales.

Lo que la Cooperativa debería buscar, mediante esta estrategia, es utilizar a sus socios activos como un canal de información para llegar a nuevos vínculos. El Asesor de servicio al socio, de inversiones, y de crédito, a través de la información de un socio referido tendría la ventaja de lograr una reunión con él y que éste a su vez, se predisponga positivamente para escucharlo.

De esta forma, cada Asesor podría construir una base de datos de referidos, así:

- Después del cierre de la negociación, el personal podría solicitar a cada socio, de tres a cinco referidos.
- Registrar los nombres de los referidos en la base de datos.

- Contactarse con el socio referido en forma inmediata y obtener una cita o lograr que éste efectúe su visita en las instalaciones de la Cooperativa.
- Presentar las ventajas de los productos/servicios financieros de la Cooperativa, y persuadir para lograr el cierre de la negociación.

c)CAPTAR NUEVOS SOCIOS

- Promocionar los productos/servicios financieros de la Cooperativa participando en eventos, tales como: ferias, conciertos, casas abiertas, fiestas barriales, entre otros.
- Iniciar actividades promocionales puerta a puerta, organizadas por sectores.
- Planificar y realizar visitas a escuelas, colegios, institutos, universidades, hospitales, clínicas, fábricas, cooperativas de transporte, clubes deportivos, comités barriales, conjuntos habitacionales, entre otros., promocionando los productos/servicios financieros, mediante la utilización de dípticos, trípticos, boletines, revistas, etc.

5.3.1.3. RENTABILIDAD DE SOCIOS

La rentabilidad de socios se relaciona directamente con la primera fase de la estrategia de negocio (Retención de Socios Apóstoles y de usuarios de crédito que generan mayores niveles de rentabilidad), las cuales, en conjunto buscan incrementar los márgenes de ganancia provenientes de un socio, ofreciéndole productos/servicios financieros adecuados, en el momento oportuno.

La estrategia clave para alcanzar la rentabilidad es:

a) PROLONGAR LA VIDA MEDIA DE LOS SOCIOS

La prolongación de la vida media de los socios se logrará a través de la creación de valor en la relación con el socio, mediante el incremento de su satisfacción y la confianza mutua.

La Cooperativa, para llevar a cabo esta estrategia, tiene que aplicar las siguientes tácticas:

- Incrementar el uso de los productos/servicios financieros actuales (Ventas de Repetición), a través de:
 - Organización de reuniones mensuales o bimensuales, que podrían denominarse “**Compartiendo con mi Cooperativa**”, con los mejores socios de captaciones y colocaciones (créditos); con el objetivo de disfrutar de un momento agradable con ellos, y que a la vez, permita conocer sus comentarios, sugerencias; resolver sus inquietudes; y, recordar los beneficios de los productos/servicios financieros que ofrece su Cooperativa.
 - Organización de eventos masivos acompañados de sorteos de premios, entre los socios presentes, tanto en productos activos como pasivos. Los eventos serían por el Día de la Familia, Fundación de la Cooperativa, Fiestas del Maíz y del Turismo, y Navidad. Sin embargo, también se recomienda la realización de pequeños eventos en las pequeñas parroquias, en donde se encuentran localizadas sus oficinas, agencias y puntos.

- Incrementar el Índice de Ventas Cruzadas (IVC), a través de:
 - Ofertar productos/servicios financieros relacionados con el primero. Es decir, si un socio tiene una Cuenta de Ahorros Luz, los Asesores y Cajeros deberían ofrecerle, adicionalmente, un Depósito a Plazo Fijo, una cuenta Mis Ahorritos, un crédito...y así sucesivamente, lo importante es conservar al cliente e incrementar la venta, y la utilización de los otros productos /servicios financieros.

Otras estrategias complementarias propuestas son:

b) ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE COSTOS DE SERVIR

- Hacer que el socio fidelizado ayude y proporcione información y consejo a los socios nuevos.
- Hacer que el socio se familiarice con los elementos del servicio y con los procesos claves del negocio, dado que, cuánto más tiempo permanezca éste en contacto con la Cooperativa, menor costo

supondrá su atención, ya que conocerá los procesos y necesitará menor ayuda o información.

El hecho de que el socio conozca la organización, no significa el deterioro de la relación con éste, sino por el contrario su fortalecimiento, porque el cliente ya será un miembro más de la Cooperativa.

c) ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN Y REMUNERACIÓN DEL PERSONAL

Para que la Cooperativa cuente con personal altamente proactivo y comprometido con la institución, y que se identifique con la misión social de aquélla, es necesario integrar con las acciones del departamento de Recursos Humanos, el criterio de ***“Institución orientada al socio”***, y formular un plan de motivación e incentivos que incluya:

- Comunicar los objetivos, metas y resultados que deberá alcanzar cada uno de los Asesores de captaciones y colocaciones.
- Realizar un diagnóstico para detectar los obstáculos vinculados a la gestión del personal comercial (Asesores de servicio al socio, de inversiones, y de crédito), que impiden vender más o retener mejor.
- Definir clara y concretamente las actividades que deberán llevar a cabo para llegar a la meta.
- Evaluar los resultados obtenidos.
- Premiar los logros obtenidos, y motivar su continua realización.

Es importante mencionar que, lo anterior está vinculado con el nivel de formación de cada uno de los asociados de la Cooperativa, para lo cual, se deberán preparar y ejecutar programas de inducción, capacitación y entrenamiento del personal, con el enfoque hacia el socio. Los temas relacionados comprenderían:

Personal de contacto con el socio: en habilidades de atención y servicio, de ventas, negociación, manejo de situaciones conflictivas, control emocional, etc.

Jefes, Supervisores y Gerentes: en habilidades de liderazgo, motivación, negociación avanzada, Marketing, dirección de ventas, trabajo en equipo, administración del tiempo, creatividad, etc.

Con respecto al *sistema de remuneraciones*, la nueva herramienta propone que sea de forma variable, es decir, una base fija más el valor correspondiente a una comisión. Esto con el fin de incrementar la productividad del personal involucrado directamente con el cliente.

5.3.1.4. INDICADORES PRINCIPALES

Los indicadores proporcionan métricas para calibrar el éxito del desarrollo del CRM, los cuales sintetizan parámetros acerca de la evolución de la cartera de clientes, de los niveles de compra y de los niveles de rentabilidad. La elección de un indicador u otro, o la de un conjunto de ellos, dependerá exclusivamente de los elementos en los que la Cooperativa desee mejorar.

Los indicadores en los que la institución inicialmente deberá centrarse para medir su rendimiento, están relacionados con el perfil del comportamiento del socio, es decir, con lo observable, con lo medible y lo objetivable.

5.3.1.4.1. INDICADORES DE LA EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES

a) Tasa de deserción

Es importante tomar en cuenta que el abandono de un cliente no se produce en forma expresa, por lo que la Cooperativa tiene que especificar cuándo se considera que el socio la ha abandonado. Este indicador se encuentra relacionado con el tiempo de inactividad de los socios, puesto que de acuerdo con políticas de la institución, aquéllos ingresan en este periodo cuando han dejado de realizar movimientos o transacciones a partir de 180 días. Este tiempo, corresponde específicamente para el caso de las cuentas de ahorro; para los depósitos a plazo fijo, un socio es desertor cuando, vencida la vigencia de su póliza, no la renueva o en su defecto, la cancela. En estas situaciones, el tiempo varía de acuerdo al

plazo previamente establecido; y, en el caso de los créditos, cuando el socio sólo ha utilizado su cuenta para pagar sus cuotas mensuales, y una vez cancelado, no mueve su cuenta. De similar manera, el tiempo dependerá del plazo establecido para el crédito.

En forma general, este indicador se deberá calcular así:

$$\textit{Tasa de deserción} = \frac{1 - \textit{Socios (t} \rightarrow \textit{t + 1)}}{\textit{Socios}}$$

En donde, t es el tiempo que deberá transcurrir para contabilizar la deserción: un mes, un año, etc.

b) Tasa de retención

Este indicador evaluará el porcentaje de socios que la Cooperativa retendrá en un periodo determinado. Su fórmula de cálculo es:

$$\textit{Tasa de retención} = 1 - \textit{Tasa de deserción}$$

c) Valor del Socio

Este indicador representa el valor del socio para la Cooperativa, es decir, el valor que dejará por año, por la cantidad promedio de años que durará en la institución.

$$\textit{VCE} = \textit{UA} \times \textit{VM}$$

En donde:

UA = Utilidad por año

VM = Vida media

d) Vida media de los socios

Constituye el indicador de mayor relevancia para medir la cartera de socios, porque indica el tiempo promedio en que los clientes durarán dentro de la Cooperativa.

$$\textit{Vida media} = \frac{1}{\textit{Tasa de deserción}}$$

e) Dimensión Futura de Negocio

Es un indicador que representa el potencial de socios que la Cooperativa podría alcanzar, considerando: nuevos socios en un tiempo determinado y la vida media de la cartera de clientes.

$$\text{Dimensión Futura} = \text{Nuevos socios en período } t \times \text{Vida media de socios}$$

f) Valor de la Relación con el Socio

Este indicador permitirá cuantificar monetariamente al cliente, en función de los costos, en los cuales incurrirá la Cooperativa, al atender y servir al socio; así como, en los ingresos representados por la compra de productos/servicios financieros, que el socio realizaría a la institución, proyectados hacia el futuro.

Es decir, es la cuantificación de la utilidad, que representa la relación comercial con el cliente a través del tiempo, traída a valor presente neto. Por lo tanto, el análisis del Valor de la Relación con el Socio ayudará a evaluar, si éste es rentable en el tiempo. Es un tipo de indicador de "Pronóstico", que se basará en la historia de la relación del cliente con la Cooperativa.

Existen tres elementos para el cálculo del Valor de la Relación con el Socio, los cuales corresponden a:

- Tasa de retención del cliente
- Ingresos proyectados
- Costos proyectados

g) Índice de Ventas Cruzadas (IVC)

Es un indicador que representará el potencial de crecimiento de la venta de productos/servicios financieros.

$$\text{IVC} = \frac{\text{Q de productos y servicios financieros vendidos}}{\text{Cantidad de Socios}}$$

h) Satisfacción Neta

Es un indicador que permitirá conocer la percepción de valor y satisfacción de los socios de la Cooperativa.

$$\textbf{Satisfacción Neta} = \textbf{Excelencia en el Servicio} - \textbf{Deficiencia en el Servicio}$$

En donde:

Excelencia en el Servicio = % de socios encuestados que califican con nota 4 y 5 la situación o aspecto de producto/servicio.

Deficiencia en el Servicio = % de socios encuestados que califican con nota 2 o menos la situación o aspecto de producto/servicio.

5.3.2. GENTE Y PROCESOS

5.3.2.1. REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para que la Cooperativa pueda llevar a cabo el proceso de CRM, es fundamental que busque y fortalezca la colaboración organizacional, la cual se basa en las distintas facetas del cliente interno de la institución (directivos, empleados, proveedores); así como, en lo que ellos necesitan entregar y proporcionar para mejorar la experiencia con el cliente externo (ó simplemente socio).

El personal de la Cooperativa Luz del Valle Ltda. constituye el elemento básico de la calidad. Sin ellos, no sería posible tener socios satisfechos, lo cual significa que, para vender los productos/servicios financieros, es primordial, vender la idea a sus empleados; todo esto, con el fin de generar un ambiente adecuado, de tal forma de que aquéllos se sientan lo suficientemente involucrados y motivados con la institución.

Cuando se efectuó el estudio de mercado se pudo apreciar que muchos de los socios se encuentran identificados con algún empleado en especial, puesto que para utilizar los productos/servicios financieros se dirigían a éstos por su nombre. Esto constata la fuerte relación que mantiene el socio directamente con un

empleado, relación que se fortalece a través del tiempo, y que incluso, es más fuerte, que la relación que el socio mantiene con la Cooperativa en su conjunto.

En este aspecto, la institución tiene que trabajar en la estrategia de remuneración y motivación del personal previamente descrita, para conservar a sus mejores empleados satisfechos y motivados.

Además, se propone:

- Realizar, dos veces al año, cuestionarios internos de autoevaluación del personal, en lo referente a la atención prestada al socio; con el objetivo de evaluar la atención brindada, desde el punto de vista del cliente interno; así como, para identificar los aspectos que deberían ser mejorados.

Esta encuesta tiene que ser aplicada a todos los empleados y ejecutivos de la Cooperativa que tengan relación directa con el socio.

En el Anexo 15 se presenta el modelo de cuestionario a ser aplicado.

- Diseñar y colocar en lugares estratégicos de las distintas oficinas, agencias y puntos de la institución, carteleras explicativas sobre la importancia de una entidad enfocada hacia el cliente, y la forma de agregar valor a éste; dichas carteleras serán dirigidas, principalmente, a los empleados que tienen contacto directo con el socio.
- Analizar, ejecutar y controlar que las estrategias propuestas para el socio sean llevadas a cabo, de acuerdo con lo planificado.

5.3.2.1.1. ÁREAS INVOLUCRADAS

Si bien es cierto, todas las áreas de la Cooperativa son partícipes del CRM, existen determinadas áreas o departamentos, con sus respectivos procesos, que se encuentran directamente relacionados con éste y naturalmente con el socio; de acuerdo con la prueba piloto, los departamentos involucrados son:

a) Departamento de Crédito y Cobranzas

Responsable de la organización y control del otorgamiento y recuperación de créditos.

Los Asesores de Crédito y los Asesores de Cobranzas son los encargados de mantener la relación activa con el socio, usuario de crédito (colocaciones).

b)Departamento de Operaciones

Constituye uno de los departamentos de mayor importancia para el socio de la Cooperativa, debido al elevado grado de interacción que existe con su personal; y, principalmente, porque aquí se da el cierre del negocio, en términos financieros.

Los Asesores de Servicio al Socio, los Asesores de Inversiones y los Cajeros son los encargados de mantener la relación activa con el socio de captaciones.

c)Departamento de Proyectos y Comunicación

En el caso de la Cooperativa, el departamento de Marketing tiene esta denominación; y, sus funciones principales son el diseño y promoción de productos/servicios financieros; la búsqueda de prospectos y adquisición de nuevos socios; investigación de nuevos mercados; implementación y dirección de campañas de mercadeo; y, apoyo a comercialización.

El responsable de este departamento es el Asistente de Proyectos y Comunicación.

5.3.2.2. REESTRUCTURA DE PROCESOS PARA EL CRM

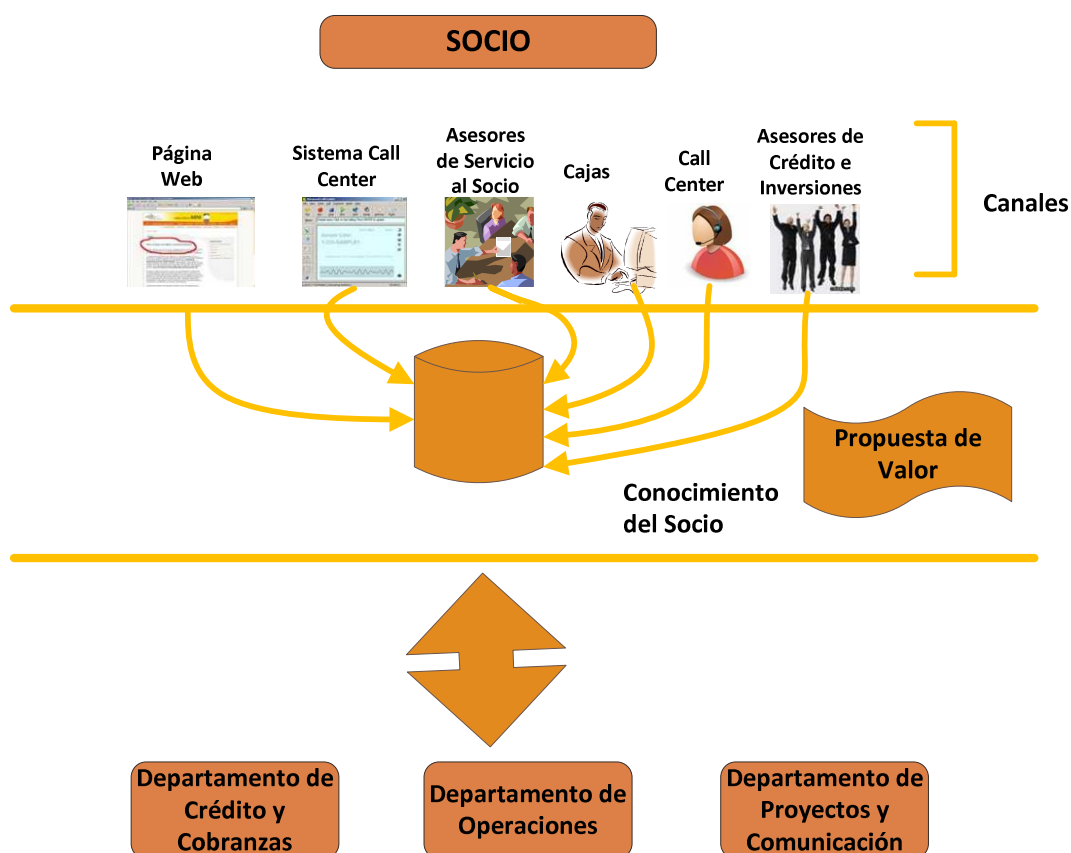
En base a la prueba piloto efectuada se determinó que los procesos que mantienen contacto con el socio, y que requieren de una reestructura son: Crédito y Cobranzas, Operaciones, y Proyectos y Comunicación; es decir, los mismos deberán apoyarse en la tecnología, para que sean más eficientes y personalizadas las acciones y puntos de encuentro con el socio.

Por este motivo se plantea la automatización de las áreas de servicio al socio, inversiones, y crédito y cobranzas, con el fin de:

- Acceder instantáneamente a la información actualizada del socio.
- Realizar el seguimiento de cuentas y prospectos.
- Revisar las metas / objetivos de captaciones y colocaciones.
- Evaluar las tendencias del mercado y sus requerimientos.
- Reducir costos operativos de papeles, digitación, transporte y procesamiento de información.
- Obtener reportes gerenciales.

Es decir, se propone la utilización de un software que capture, procese, interprete y reporte toda la información del socio conjuntamente con los elementos de la propuesta de valor, a través de los distintos canales que maneje la Cooperativa (Asesores de servicio, de inversiones, de crédito, de cobranzas, call center, correo electrónico, teléfono, fax y página web), y se almacene en un depósito de datos, al cual tengan acceso los principales departamentos de la institución (Crédito y Cobranzas, Operaciones, Proyectos y Comunicación).

GRÁFICO 69: CANALES DE RELACIÓN CON LOS SOCIOS



Elaboración: Katerine Armijos

5.3.2.3. PROPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN DEL CRM EN LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

La estructura básica de la organización del CRM, en el caso de la COAC Luz del Valle Ltda. estará conformada por todos los involucrados en dicho proceso, de tal forma de compartir el mismo procedimiento y poner en práctica sus habilidades,

con el fin de llevar a buen término las actividades y tareas necesarias para tener éxito.

Es así que, el principal involucrado para iniciar y correr este proceso es el Departamento de Proyectos y Comunicación (Marketing), para el cual se propone la siguiente estructura:

**GRÁFICO 70: ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DEL CRM
COAC LUZ DEL VALLE LTDA.**



Elaboración: Katerine Armijos

c) OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y COMUNICACIÓN PROPUESTO

Los objetivos del nuevo Departamento de Marketing (Proyectos y Comunicación) de la Cooperativa estarán basados en los cuatro elementos de las estrategias tácticas del CRM (Interactuar, Conectar, Conocer y Relacionar).

- Identificar y administrar las interacciones mediante las cuales se dispondrá de un diálogo con el socio. (Interactuar)
- Determinar y administrar los puntos de interacción entre el socio y la Cooperativa. (Conectar)
- Generar un aprendizaje continuo sobre socios, productos/servicios financieros, canales de comunicación, mercados y competidores. (Conocer)

- Definir comunicaciones relevantes con los socios, canales, para cultivar relaciones de valor. (Relacionar)

d)FUNCIONES DEL PERSONAL RESPONSABLE DEL PROCESO CRM

JEFE DE PROYECTOS Y COMUNICACIÓN

La misión del puesto será administrar y coordinar todo el proceso de comunicación del socio con el CRM, con el fin de mejorar la eficiencia de la Cooperativa a través de la obtención, retención y rentabilidad de los socios.

Funciones del puesto

Las funciones generales serán:

- Coordinar todos los aspectos del Proceso de Marketing (Planeación, Estrategia y Ejecución).
- Medir los resultados, con base en la retención, rentabilidad y obtención de socios.
- Diseñar promociones y ofertas.
- Determinar estrategias de campaña.
- Hacer pruebas de Marketing.
- Supervisar el desarrollo y cumplimiento de las actividades publicitarias y promocionales de la Cooperativa, ejecutadas por los medios de comunicación.
- Administrar el diálogo entre la Cooperativa y el Socio.
- Visitar y promocionar los productos/servicios financieros, hablando directamente con directivos de instituciones y personal en general.
- Realizar convenios con Supermercados, Almacenes, Ferreterías, Escuelas, Colegios, Universidades, entre otros, para ofrecer productos/servicios financieros.
- Determinar el plan de comunicación, contactos, tratos y reglas de compromiso.
- Interactuar con los otros departamentos para coordinar y unificar la ejecución de las estrategias del CRM.
- Realizar otras actividades encomendadas por la Subgerencia.

Habilidades

- Experiencia en Marketing
- Familiarización con Investigación y Tecnología (Sistemas)
- Manejo de estadísticas
- Técnicas de segmentación
- Técnicas de comunicación
- Habilidades de negociación

ANALISTA DE PROYECTOS Y COMUNICACIÓN

La misión del puesto será identificar a los socios y descubrir las oportunidades de inversión que ameritan ser explotadas; así como, garantizar que las ofertas comunicadas sean las mismas y que éstas se refuercen en los distintos puntos de contacto.

Funciones del puesto

Las funciones generales serán:

- Conocer el negocio para elaborar hipótesis.
- Investigar la competencia para el diseño de estrategias de captación de socios.
- Identificar socios.
- Segmentar socios.
- Investigar otros mercados para la apertura de puntos, oficinas y agencias de la Cooperativa.
- Analizar y elaborar informes de Marketing.
- Presentar a los socios una imagen unificada de la Cooperativa.
- Coordinar las comunicaciones de todos los canales de contacto.
- Coordinar con empresas de publicidad, la edición de boletines, papeletas, dípticos, trípticos, folletos, entre otros.
- Realizar otras actividades encomendadas por su Jefe Inmediato.

Habilidades

- Técnicas estadísticas
- Extracción de datos

- Destreza en redacción y presentación de informes
- Elaboración de guiones y manejo de expresiones locales
- Análisis e investigación
- Habilidades de negociación
- Técnicas de comunicación

5.3.3. TECNOLOGÍA CRM

5.3.3.1. FACTORES PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO⁶⁹

Para la implantación de la tecnología CRM, la Cooperativa Luz del Valle Ltda. deberá considerar los siguientes factores:

- Determinar las funciones que se van a automatizar.
- Automatizar solo lo necesario.
- Obtener el soporte y compromiso de los altos niveles de la Cooperativa.
- Utilizar eficientemente la tecnología.
- Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema.
- Realizar una prueba piloto del sistema.
- Capacitar a los usuarios.
- Motivar al personal que utilizará el sistema.
- Conformar un comité administrativo del sistema, que resuelva dudas y recepte sugerencias.

5.3.3.2. COMPONENTES TECNOLÓGICOS

Para la implantación del sistema CRM, los componentes que deben constar son:

- Un motor de base de datos eficiente que pueda manejar y procesar grandes volúmenes de información. La base de datos del CRM deberá centralizar la información de los socios y proporcionar una visión única de éstos para cada uno de los departamentos de la institución.

⁶⁹ MORALES, Xavier., Tutorial “Tecnologías de la Información aplicadas a la construcción y gestión de Marketing Relacional”. En línea. Internet 05 de julio del 2009. Disponible en www.icemd.com

- Un conjunto de herramientas y procesos que permitan explotar adecuadamente estos datos, así como su distribución e integración con todos los procesos del negocio.
- Un conjunto de aplicativos que permitan entregar, visualizar y analizar la información que necesita el usuario del CRM.

5.3.3.3. SOLUCIONES DE CRM EXISTENTES EN EL MERCADO⁷⁰

A manera de ilustración se presenta una breve descripción de los softwares de CRM más conocidos, y por los cuales podría optar la Cooperativa para su implantación, el objeto de su presentación es de carácter informativo.

5.3.3.3.1. PEOPLE SOFT CRM

PeopleSoft CRM es una solución completa e integrada para CRM, optimización empresarial, inteligencia empresarial y comercio electrónico.

PeopleSoft CRM está basado en Internet para las empresas que tienen el objetivo de aumentar las ventas, mejorar las relaciones con los clientes, y generar mayores ingresos y al mismo tiempo una mayor retención de los mismos. Aprovecha Internet para aumentar la efectividad de las ventas, la mercadotecnia, el centro telefónico, el servicio de campo, la ayuda de escritorio y la atención vía Internet.

Esta solución permite el uso de portales personalizados y basados en roles, con escalabilidad y desempeño para clientes y empleados. A través de un navegador estándar y teniendo acceso a Internet, los usuarios internos (empleados) o externos (empleados o clientes) pueden acceder, manejar y administrar información empresarial crítica a cualquier hora y en cualquier lugar.

Los módulos que integran la solución CRM de PeopleSoft son:

- **Vantive eSales:** ofrece a los representantes y gerentes de ventas, así como a los diversos canales y/o socios de negocio, herramientas para la

⁷⁰ Op.cit, HERRERA, Cristhian

administración y manejo de las ventas, esto mediante el empleo de un navegador Web que se conecta en forma directa al módulo Vantive Sales.

- **Vantive eService:** permite a los usuarios – sean empleados o clientes – acceder a PeopleSoft CRM desde cualquier lugar a través del Internet para resolver problemas, obtener información de productos, presentar casos y revisar el estado de los mismos.
- **Vantive eFieldService:** permite a los técnicos de servicio de campo recibir y revisar sus tareas y asignaciones, verificar los contratos de nivel de servicio y actualizar las órdenes de servicio desde cualquier lugar donde tengan acceso a Internet.
- **Vantive eHelpDesk:** permite a los empleados a través de Internet revisar el estado de los problemas y la información sobre activos, realizar búsquedas de información sobre productos y llevar a cabo consultas bajo parámetros existentes para resolver problemas.

5.3.3.3.2. *ORACLE*

Este software permite tener claridad del proceso de venta, generar lealtad, construir relaciones a largo plazo, incremento de la productividad, medición de campañas, ciclo de ventas; y, mayor eficiencia de la gestión de la relación con los clientes.

Los módulos que integran la solución CRM de Oracle son:

- **Módulo de Ventas:** analiza cuentas por región, sector económico y ventas anuales; supervisa actividades relativas a la cuenta para obtener mayores ingresos por cliente; genera pronósticos automáticos semanales o mensuales de productos e ingresos; cierra más operaciones en menos tiempo, ofreciendo a los equipos de ventas una imagen completa de todas las oportunidades; así como, el historial y potencial de ventas.

- **Módulo de Marketing:** planifica, controla y ejecuta campañas de Marketing; captura y asigna el potencial procedente de una campaña; y, convierte clientes en oportunidades de ventas.
- **Módulo de Servicio y Atención al Cliente:** mejoramiento de la eficacia del servicio, ya que se garantizan que todas las solicitudes de servicio que se reciben se envíen automáticamente a la persona adecuada, para que las necesidades de los clientes se satisfagan de manera rápida y eficaz; reducción de los tiempos de resolución de solicitudes de servicio, proporcionando a sus profesionales acceso instantáneo a una información detallada y fiable del cliente; y, análisis de tendencias del servicio en tiempo real obtenidas mediante cuadros de mandos muy interactivos.
- **Módulo de Análisis:** conocimiento de los motivos de haber ganado o perdido una venta; identificación de los clientes más rentables y reducción de los costos del servicio, descubriendo los problemas existentes; análisis históricos, para identificar y gestionar anticipadamente las tendencias que están surgiendo; cuadros de mandos interactivos y docenas de informes ya preparados, para identificar rápidamente las oportunidades y amenazas, y poner en marcha acciones coordinadas de distintos equipos y departamentos.

5.3.3.3.3. *MICROSOFT DYNAMICS™ CRM 3.0*

Microsoft Dynamics™ CRM 3.0 es una estrategia que permite a las empresas identificar, atraer y retener a sus clientes; además de ayudarles a incrementar la satisfacción de éstos y a optimizar así la rentabilidad de sus negocios. También ayuda a construir una relación duradera y rentable con cada cliente. Con Microsoft® Dynamics CRM se podrán ofrecer servicios de primera categoría a los clientes, tomar decisiones mejor fundamentadas e impulsar las ventas, y hacer eficientes los flujos de procesos.

Los módulos que integran la solución de Microsoft Dynamics™ CRM 3.0 son:

- **Módulo de Servicio al Cliente:** gestión de casos; vista completa de información de clientes; reglas de flujos de trabajo personalizables para enrutar automáticamente peticiones de servicio; correo electrónico de respuesta automática; planificación de servicio, entre otros.

- **Módulo de Ventas:** gestión de oportunidades; gestión del proceso de ventas; ofertas; gestión de la fuerza de ventas; documentación de ventas; optimización de las posibilidades de ventas; gestión de zonas; seguimiento de la competencia; correspondencia y combinación de correspondencia.

- **Módulo de Marketing:** campañas de Marketing; creación de listas para campañas específicas; cualificación de listas; plantilla de campañas; ejecución de campañas; y, seguimiento de la información de Marketing.

5.3.3.3.4. *COSTO DEL SOFTWARE CRM⁷¹*

Dado que **MICROSOFT DYNAMICS™ CRM 3.0** constituye una solución rápida y flexible, integrada con Microsoft Office y Outlook, y utilizada especialmente por empresas de pequeño y mediano tamaño, en donde encaja precisamente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda., se recomienda su aplicación, por las razones expuestas anteriormente, con respecto a los beneficios de este software.

A continuación se detalla el costo del paquete en el que deberá incurrir la institución, para llevar a cabo su implantación:

⁷¹ Fugu Ecuador Cía. Ltda. Software Factory, Proforma de Microsoft Dynamics™ CRM 3.0, 01 de julio del 2009.

CUADRO 62: INVERSIÓN MICROSOFT DYNAMICS™ 3.0

MICROSOFT DYNAMICS™ CRM 3.0	
Costo de Instalación	USD \$560
Costo Software*	USD \$8.500
COSTO TOTAL	USD \$8.960
COSTOS ADICIONALES	
Costo de Mantenimiento y Actualización Anual	USD \$3.000
Costo por Usuario Adicional *	USD \$420
Espacio Adicional por GB**	USD \$240

Fuente: Op.cit, Fugu Ecuador Cía. Ltda. Software Factory

Elaboración: Katerine Armijos

* El costo incluye 5 usuarios y 5GB de espacio en disco

**El servidor soporta un máximo de 30 usuarios

Los usuarios que deberán tener acceso a este software, para el respectivo análisis de la relación con el socio son: Jefe y Analista de Proyectos y Comunicación, Jefe de Operaciones, Jefe de Crédito y Cobranzas, y Subgerente.

5.3.4. BENEFICIO ECONÓMICO DEL PROCESO CRM

Con la implantación de esta tecnología, el objetivo es incrementar el monto de captaciones y colocaciones en sus diferentes modalidades; así como, la frecuencia de uso (compra) de sus servicios adicionales, para aumentar el monto de ingresos por servicios. Todo esto, naturalmente, enlazado al fin del CRM: mantener en perfecto estado la relación con los socios, a través del monitoreo permanente y continuo de sus deseos y necesidades, con el fin de lograr mayores niveles de lealtad, satisfacción y rentabilidad.

En el cuadro No. 63 se presenta el Flujo de Caja Proyectado, a partir de la implantación de *MICROSOFT DYNAMICS™ CRM 3.0* en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda.

CUADRO 63: FLUJO DE CAJA PROYECTADO

COAC LUZ DEL VALLE LTDA.						
PROCESO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT						
PERIODO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Saldo Inicial de Caja	836.837,63	21.723.214,89	42.649.854,40	64.234.319,62	86.629.552,35	109.997.679,58
INGRESOS						
Recuperación efectiva de la cartera	8.400.000,00	8.820.000,00	9.261.000,00	9.724.050,00	10.210.252,50	10.720.765,13
Recuperación efectiva de cartera vencida	350.000,00	367.500,00	385.875,00	405.168,75	425.427,19	446.698,55
Captaciones	4.500.000,00	4.725.000,00	4.961.250,00	5.209.312,50	5.469.778,13	5.743.267,03
Intereses Ganados por Cartera	1.250.000,00	1.500.000,00	1.800.000,00	2.160.000,00	2.592.000,00	3.110.400,00
Certificados de Aportación	180.000,00	189.000,00	198.450,00	208.372,50	218.791,13	229.730,68
Recuperación de Cuentas por Cobrar	25.000,00	26.250,00	27.562,50	28.940,63	30.387,66	31.907,04
Ingresos por Servicios	40.000,00	42.000,00	44.100,00	46.305,00	48.620,25	51.051,26
Créditos externos obtenidos	200.000,00	220.000,00	242.000,00	266.200,00	292.820,00	322.102,00
Otros Ingresos	15.000,00	16.050,00	17.173,50	18.375,65	19.661,94	21.038,28
Total Ingresos	14.960.000,00	15.905.800,00	16.937.411,00	18.066.725,02	19.307.738,78	20.676.959,96
EGRESOS						
Retiros de depósitos a la vista (ahorros)	3.000.000,00	3.307.500,00	3.472.875,00	3.646.518,75	3.828.844,69	4.020.286,92
Retiros de depósitos a plazo	600.000,00	897.750,00	942.637,50	989.769,38	1.039.257,84	1.091.220,74
Retiros de Certificados de Aportación	10.000,00	10.400,00	10.816,00	11.248,64	11.698,59	12.166,53
Intereses Causados	350.000,00	420.000,00	504.000,00	604.800,00	725.760,00	870.912,00
Pago de capital de créditos externos	100.000,00	110.000,00	121.000,00	133.100,00	146.410,00	161.051,00
Pago de intereses de créditos externos	16.000,00	17.600,00	19.360,00	21.296,00	23.425,60	25.768,16
Gastos Administrativos	591.126,67	620.683,00	664.130,81	723.902,58	796.292,84	812.218,70
Pagos de Sueldos	607.103,06	622.280,64	637.837,66	653.783,60	670.128,19	686.881,39
Gastos de Marketing	50.000,00	150.000,00	172.500,00	189.750,00	208.725,00	229.597,50
Otros Gastos	849.409,91	1.019.291,89	1.223.150,27	1.467.780,32	1.761.336,39	2.113.603,67
Adquisición Software CRM	8.960,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Adquisición Software Call Center	2.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Cuentas por Pagar	793.665,83	833.349,12	875.016,58	918.767,41	964.705,78	1.012.941,06
Total Egresos	6.978.765,47	8.013.354,65	8.647.823,81	9.365.216,68	10.181.084,91	11.041.147,67
SALDO DISPONIBLE DE CAJA	8.818.072,16	29.615.660,24	50.939.441,58	72.935.827,97	95.756.206,22	119.633.491,87
Préstamos Concedidos	12.905.142,73	13.034.194,16	13.294.878,04	13.693.724,38	14.241.473,36	14.953.547,02
SALDO FINAL DE CAJA	21.723.214,89	42.649.854,40	64.234.319,62	86.629.552,35	109.997.679,58	134.587.038,89

Fuente: COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

Cabe recalcar que, los valores del flujo de caja del año 2009 son aproximados, y fueron proporcionados durante una reunión mantenida con el Subgerente de la Cooperativa, con quien se analizó cada uno de los rubros de dicho estado. En este año se incluye la inversión en la que se deberá incurrir, tanto para la adquisición del software CRM, como para el software de Call Center.

A partir del año 2010 se busca alcanzar los objetivos de esta propuesta, descritos anteriormente, a través de los rubros de captaciones, colocaciones y servicios adicionales.

Debido a que la inversión en el software CRM y Call Center no es muy elevada, en comparación con los niveles de saldo de caja que la institución mantiene, la misma se recuperaría en un periodo máximo de 1 año.

5.3.5. AUDITORIA DEL PROCESO CRM

Con la implementación de la presente propuesta se requiere la elaboración de planes de acción, para llevar a cabo el control respectivo del proceso CRM, de tal forma que permita evaluar las metas ejecutadas contra las metas planificadas; y, de ser el caso, de tomar las acciones necesarias para el logro de las mismas.

El Jefe de Proyectos y Comunicación será el responsable de evaluar el proceso de CRM en la Cooperativa.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo de investigación ha permitido plantear las siguientes conclusiones:

- Con el diseño del Capítulo 5 “Customer Relationship Management (CRM)” se valida la primera hipótesis del trabajo de investigación, la cual señala que: “La COAC Luz del Valle Ltda. al contar con prácticas sistemáticas vinculadas al estudio de niveles de satisfacción, lealtad, percepción y conocimiento de su mercado objetivo tendrá la posibilidad de anticiparse a las necesidades de los clientes, con productos y servicios innovadores, en relación a sus principales competidores”. Es decir, mediante la puesta en marcha de las estrategias propuestas en este capítulo, la Cooperativa será indudablemente una institución orientada hacia el cliente (socio).
- Con respecto a la segunda hipótesis de trabajo, que se refiere a: “El diseño del CRM permitirá a la COAC Luz del Valle Ltda. optimizar la cartera y el trato con sus clientes, para brindarles un mayor valor agregado y conseguir un alto nivel de satisfacción”; los Capítulos 3 “Estudio de Mercado”, y 4 “Estructura de Clientes de la COAC Luz del Valle Ltda.” respaldan la misma, puesto que a través de su desarrollo se han identificado los socios de interés para la institución; y mediante el Capítulo 5 “Customer Relationship Management (CRM)” se han diseñado las estrategias necesarias para incrementar el valor agregado, y por tanto su grado de fidelización, a través del establecimiento de indicadores de control y medición continua de la evolución de la cartera de los socios.
- La tercera hipótesis del trabajo: “La inversión en herramientas de gestión, tales como el CRM permitirá obtener mayor rentabilidad por tipo de clientes y productos”, de similar manera, se valida con el desarrollo del Capítulo 5

“Customer Relationship Management (CRM)”, dado que plantea estrategias de retención de los mejores socios (apóstoles y usuarios de crédito, tipo A), captación de nuevos socios, y rentabilidad de socios; además, que permitirá el incremento de la frecuencia de uso de los productos/servicios financieros que ofrece la Cooperativa; y, el análisis continuo para la optimización de su cartera de socios.

- La hipótesis de trabajo “La cultura organizacional en la COAC Luz del Valle Ltda. es apropiada para la aplicación del CRM”, se convalida con el desarrollo del Capítulo 3 “Investigación de Mercados”, cuestionario aplicado a los socios activos, pregunta No. 11, puesto que, “El personal da una imagen de honestidad y confianza” obtuvo la puntuación más alta de la tabla de frecuencia con un total de 4,51, es decir, el personal de la Cooperativa tiene un enfoque hacia la satisfacción del cliente; por lo tanto, se considera apropiada la cultura organizacional para la implantación del CRM.

Cabe indicar que, en el Capítulo 5, segunda fase del CRM se plantea la reestructura organizacional, para la puesta en marcha de este proceso.

- La última hipótesis de trabajo relacionada con: “La creación de una cultura de servicio en la COAC Luz del Valle Ltda. será un factor de éxito para la obtención de clientes satisfechos, rentables y vinculados”, se valida con el diseño del Capítulo 5 “Customer Relationship Management (CRM)”, debido a que, en una de las estrategias que se plantean, se propone la creación de una cultura enfocada al servicio (Clienting), como pilar del CRM, en los distintos procesos de negocio y en los distintos niveles organizativos de la Cooperativa, basados en la mejora continua, a través de la creación de valor a socios, directivos y empleados.
- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador constituyen un instrumento alternativo de desarrollo para los sectores populares, principalmente microempresarios, como una respuesta de dignidad autogestionaria, en la búsqueda de la solución de sus propias necesidades colectivas.

- Del análisis externo realizado al sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito, se determina que los aspectos que generan mayor influencia son los Económicos, Sociales, Políticos y Legales, los mismos que han afectado favorable y desfavorablemente su desarrollo, situaciones que han puesto alerta a este tipo de instituciones para asegurar su supervivencia en el largo plazo.
- Después de la crisis bancaria presentada en los años 1998 y 1999, las Cooperativas de Ahorro y Crédito son las únicas instituciones que crecieron en número en estos últimos años, de 24 Cooperativas a 37 Cooperativas controladas (septiembre, 2008) y 1.300 aproximadamente no controladas; lo que significa que su presencia dinámica en la economía del país es una realidad de crecimiento y desarrollo.
- Del estudio del contexto local en donde se desenvuelve la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda. se determinó que los principales competidores, en cuanto a número de clientes, montos de captaciones y colocaciones son el Banco del Pichincha (Credifé), la COAC San Pedro de Taboada Ltda., la COAC Textil 14 de Marzo, y el Banco Solidario; todas estas instituciones localizadas en el Valle de los Chillos. Además, la institución ocupa la quinta posición en el mercado (competidores directos), en lo que al número de socios se refiere; y, el tercer lugar, en captaciones y colocaciones.
- De la investigación interna efectuada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda. se conoce que ésta tiene 9 oficinas, agencias y puntos con cobertura en el Valle de los Chillos, lo que permite determinar la gran acogida de la institución desde su establecimiento.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda. cuenta con una diversidad de productos/servicios financieros y no financieros, que satisfacen las necesidades de sus socios, contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

- Del estudio de mercado efectuado a los socios activos se concluye que, su nivel de Satisfacción Neta con respecto a la Cooperativa es del 92,75%, principalmente, por el hecho de que existen Facilidades en Créditos (20,99%), el Personal es Cortés (18,52%), y por la Rapidez en el Servicio ofrecido (18,52%). Este nivel de satisfacción se respalda con la importante probabilidad, de que este tipo de socios continúen trabajando con la institución, la cual señala que, un 50,72% es sumamente probable que siga con ella; y, un 33,33%, que muy probablemente lo haría.
- Con respecto al estudio de mercado aplicado a los socios inactivos se puede concluir que, su nivel de Satisfacción Neta en cuanto a la probabilidad de utilizar nuevamente sus productos/servicios es del 57,58%, porcentaje que se ratifica al identificar que aproximadamente un 36,84% no trabaja con otra institución financiera más que con la nuestra; y, que el principal motivo por el que han dejado de hacer negocios con la Cooperativa, es por la no disponibilidad de fondos para el ahorro (67%).
- Se realizó el análisis de la cartera de clientes bajo varios criterios de segmentación, tales como, el Geográfico, por Producto, por Ley de Pareto (en donde se analizó exclusivamente a los usuarios de crédito); y, por Satisfacción, éste último fue seleccionado, por cuanto influye en el objetivo que persigue el presente trabajo de investigación, de lograr un enfoque hacia el socio, sobre la base de las relaciones con éste. Es así que, la cartera se dividió en socios apóstoles, mercenarios, rehenes y terroristas.
- La propuesta de Gestión de Clientes (CRM) para la COAC Luz del Valle Ltda. comprende estrategias encaminadas hacia la estrategia general del negocio, a través de la retención, captación y rentabilidad de socios, principalmente, enfocada a clientes apóstoles y al 20% de usuarios de crédito, que generan el 60% de las colocaciones; hacia la gente y procesos de la institución, con una nueva estructura; y, hacia la tecnología de la información, con software especializado, como apoyo para la toma de decisiones.

- Para la implantación de este modelo de negocio (CRM) centrado en el cliente (socio), los indicadores de la cartera constituyen la base para la medición de resultados; así como, para el planteamiento y puesta en marcha de las estrategias clave, que permiten incrementar los niveles de lealtad y rentabilidad.
- La evaluación permanente de los niveles de contacto con el socio genera información sumamente valiosa, la misma que impulsa a la revisión y mejoramiento continuo de la propuesta de valor de la Cooperativa.
- Es necesario resaltar que, aunque la Cooperativa emprenda una estrategia de CRM, esto no le garantiza que de inmediato o incluso a largo plazo empiece a obtener mayores ganancias de sus socios, para que esto suceda, el CRM requiere ser parte de la cultura organizacional y por supuesto se necesita de la aceptación de los clientes involucrados en el proceso.
- El CRM no necesita grandes inversiones. Conviene que se aplique por fases, y si una empresa desea invertir en tecnología, que sea para culminar un hábito de CRM. Esta estrategia no va a ocurrir sólo gracias a la adquisición millonaria de un software porque es como un camino, mas no un destino. La empresa que opta por un CRM necesita primero establecer, qué clase de información acerca de los clientes está buscando, además de determinar exactamente qué se va a hacer con dicha información. Posteriormente, debe aplicar dicha información para obtener resultados.

6.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones planteadas en el trabajo de investigación llevado a cabo son:

- Para que el Modelo de Gestión de Clientes (CRM) en la Cooperativa alcance los objetivos propuestos es recomendable calcular y revisar, en forma periódica, los indicadores de la cartera de clientes; así como, los indicadores financieros, con el objeto de evaluar la efectividad de este proceso.
- Fortalecer la cultura de servicio al socio a nivel de toda la organización, a través de capacitación permanente con enfoque hacia el cliente, de manera que el personal de la Cooperativa disponga de una visión completa y actualizada de los socios.
- Analizar continuamente la propuesta de valor que ofrece la Cooperativa a sus socios, con el fin de adaptarla a sus necesidades y exceder sus expectativas.
- Conceder una mayor importancia a la detección de las situaciones de descontento de los socios activos e inactivos, y obrar en consecuencia, para anticiparse a los posibles errores en los procesos de contacto directo con el socio, tomando dichas acciones como fuente de diferenciación con respecto a sus principales competidores; y, además, para sorprender al socio descontento y recuperarlo para beneficio de la institución.
- Se recomienda llevar a cabo el servicio postventa, después de cerrada la negociación con el socio, con el fin de optimizar el conocimiento sobre éste, dar un servicio personalizado, contrarrestar la competencia, incrementar los niveles de fidelización, y transformar la relación entre el cliente y la Cooperativa en una solución de confianza.
- Revisar periódicamente el Plan de Mercadeo que aplica la Cooperativa, con el objeto de enfocar cada una de sus estrategias en la relación con el socio, principalmente, en aquéllos que son de tipo apóstol, mercenario, y para

quienes representan el 20% más rentable de las colocaciones; sin olvidar, las diferentes campañas que se deben emprender para la recuperación de socios inactivos.

- Es recomendable aplicar una estrategia tecnológica de CRM, que permita dar un seguimiento óptimo, tanto a los socios activos como inactivos, puesto que la Cooperativa basa sus contenidos de información de los socios, en forma general, en su sistema contable y con falta de actualización de la información, situación que puede ocasionar no sólo pérdida de tiempo en la búsqueda de los mismos, sino también la falta de respuestas rápidas a los socios en cierta situación.
- De los softwares CRM propuestos en el Capítulo 5 se recomienda Microsoft Dynamics™ CRM 3.0, debido a las bondades y facilidades de este programa en su utilización; y además, por el tipo de empresas para el cual ha sido diseñado, es decir, empresas de tamaño pequeño; por lo tanto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda. se adapta a estos requisitos.
- Cada acción con el socio debe ser medida para generar procesos de retroalimentación.

BIBLIOGRAFÍA

- ALET, Josep., ¿Cómo obtener clientes leales y rentables?, España, Primera Edición, Ediciones Gestión 2000 S.A., 1994
- CAPITAL MANAGEMENT SOLUTIONS, Índice Nacional de Satisfacción al Cliente, Quito, Enero 2008
- FRYDMAN, Andrés., Gestión Comercial Efectiva, Argentina, Primera Edición, Editorial El Ateneo, 2004
- KOTLER, Philip., Dirección de Mercadotecnia, México, 8va Edición, Prentice Hall, 2003
- Memoria Estadística de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Ecuatorianas, FECOAC
- MORALES. C, Arturo., PYME's Financiamiento, inversión y administración de riesgo, México, Mc. Graw Hill, 2004
- PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva, México, Editorial Continental, 2002
- REAL, Gonzalo., Consolide sus Clientes, España, Departamento de Publicaciones del Instituto de Empresas
- Revista Cooperativa FECOAC, No. 29, Imprenta FECOAC, Año 2002
- Revista Cooperativa FECOAC No. 38, Imprenta FECOAC, Año 2007
- Revista Cooperativa FECOAC No. 39, Imprenta FECOAC, Año 2008
- Revista de la Red Financiera Rural, Microfinanzas Ecuador, Digital Press, Edición No. 8, Marzo 2008

- STEVENSON, William., Estadística para Administración y Economía, México, Harper & Row Latinoamericana, 2000

- SWIFT, Ronald., CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes, México, Pearson Education, 2002

- www.adictosaltrabajo.com
- www.bce.fin.ec
- www.coopecuador.com
- www.cosude.org.ec
- www.cuasieconomista.wordpress.com
- www.dinacoop.gov.ec
- www.elcomercio.com
- www.elprisma.com
- www.financoop.net
- www.geocities.com
- www.gestiopolis.com
- www.hoy.com.ec
- www.icemd.com
- www.inec.gov.ec
- www.infobaprofesional.com
- www.microfinanzarural.org
- www.quito.gov.ec
- www.supervan.gov.ec
- www.rfr.org.ec

ANEXO 1: POBLACIÓN CANTONES QUITO Y RUMIÑAHUI

POBLACIÓN POR ÁREA Y SEXO

CANTÓN	ÁREA URBANA			ÁREA RURAL			TOTAL GENERAL
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	
QUITO	674.692	724.416	1.399.108	217.608	222.867	440.475	1.839.583
RUMIÑAHUI	27.743	29.051	56.794	4.532	4.556	9.088	65.882

Fuente: INEC, Censo 2001

Elaboración: Katerine Armijos

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA POR GRUPO DE OCUPACIÓN

CANTÓN	GRUPOS DE OCUPACIÓN	No. HABITANTES	CANTÓN	GRUPOS DE OCUPACIÓN	No. HABITANTES
QUITO	MIEMBROS PODER EJECUTIVO	35.912	RUMIÑAHUI	MIEMBROS PODER EJECUTIVO	980
	PROF.CIENTÍFICA INTELLECTUAL	77.464		PROF.CIENTÍFICA INTELLECTUAL	2.509
	TÉCNICOS Y PROFESIÓN NIVEL MEDIO	30.745		TÉCNICOS Y PROFESIÓN NIVEL MEDIO	1.077
	EMPLEADOS DE OFICINA	70.389		EMPLEADOS DE OFICINA	2.538
	TRABAJADOR DE LOS SERVICIOS	138.327		TRABAJADOR DE LOS SERVICIOS	4.241
	AGRICULTURA Y TRABAJOS CALIFICADOS	26.659		AGRICULTURA Y TRABAJOS CALIFICADOS	1.232
	OFICIALES, OPERARIOS Y ARTESANOS	159.224		OFICIALES, OPERARIOS Y ARTESANOS	6.575
	OPERADORES DE INSTALACIONES Y MÁQUINAS	55.168		OPERADORES DE INSTALACIONES Y MÁQUINAS	2.202
	TRABAJADORES NO CALIFICADOS	125.569		TRABAJADORES NO CALIFICADOS	4.263
	FUERZAS ARMADAS	4.837		FUERZAS ARMADAS	223
	NO DECLARADO	57.825		NO DECLARADO	2.277
	TRABAJADOR NUEVO	4.572		TRABAJADOR NUEVO	143
TOTAL	786.691	TOTAL	28.260		

Fuente: INEC, Censo 2001

Elaboración: Katerine Armijos

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

CANTÓN	GRUPOS DE OCUPACIÓN	No. HABITANTES	CANTÓN	GRUPOS DE OCUPACIÓN	No. HABITANTES
QUITO	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	45.288	RUMIÑAHUI	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	2.096
	PESCA	216		PESCA	5
	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	5.240		EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	166
	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	114.580		INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	4.965
	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	2.595		SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	128
	CONSTRUCCIÓN	61.755		CONSTRUCCIÓN	2.217
	COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REPARACIÓN	154.755		COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REPARACIÓN	4.639
	HOTELES Y RESTAURANTES	25.787		HOTELES Y RESTAURANTES	654
	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	49.599		TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	1.573
	INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	12.437		INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	396
	ACTIVIDADES INMOBILIARIA, EMPRESARIAL	42.082		ACTIVIDADES INMOBILIARIA, EMPRESARIAL	1.121
	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA	39.733		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA	1.622
	ENSEÑANZA	39.696		ENSEÑANZA	1.409
	ACTIVIDADES DE SERVICIO SOCIAL Y DE SALUD	27.395		ACTIVIDADES DE SERVICIO SOCIAL Y DE SALUD	776
	OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS SOCIALES	27.200		OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS SOCIALES	866
	HOGARES CON SERVICIO DOMÉSTICO	48.203		HOGARES CON SERVICIO DOMÉSTICO	1.958
	ORGANIZACIONES Y ÓRGANOS EXTRATERRITORIALES	958		ORGANIZACIONES Y ÓRGANOS EXTRATERRITORIALES	24
	NO DECLARADO	84.600		NO DECLARADO	3.502
TRABAJADOR NUEVO	4.572	TRABAJADOR NUEVO	143		
TOTAL	786.691	TOTAL	28.260		

Fuente: INEC, Censo 2001

Elaboración: Katherine Armijos

POBLACIÓN SEGÚN SEXO EN PARROQUIAS DEL VALLE DE LOS CHILLOS

CANTÓN QUITO			
PARROQUIAS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
ALANGASÍ	8.405	8.917	17.322
AMAGUAÑA	11.864	11.720	23.584
CONOCOTO	25.627	27.510	53.137
PINTAG	7.188	7.299	14.487

Fuente: INEC, Censo 2001

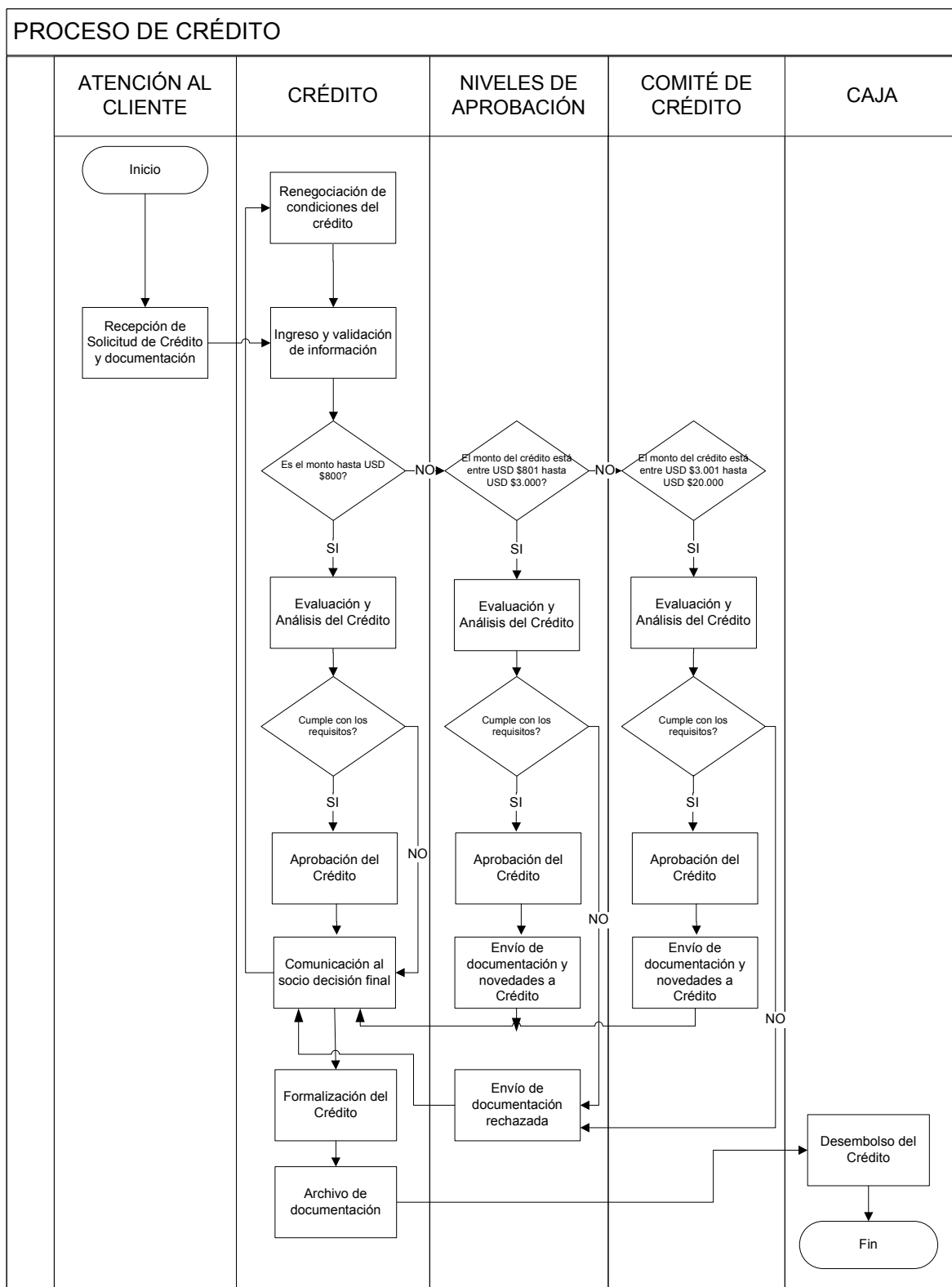
Elaboración: Katerine Armijos

CANTÓN RUMIÑAHUI			
PARROQUIAS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
SANGOLQUÍ	27.743	29.051	56.794
COTOGCHOA	1.422	1.421	2.843

Fuente: INEC, Censo 2001

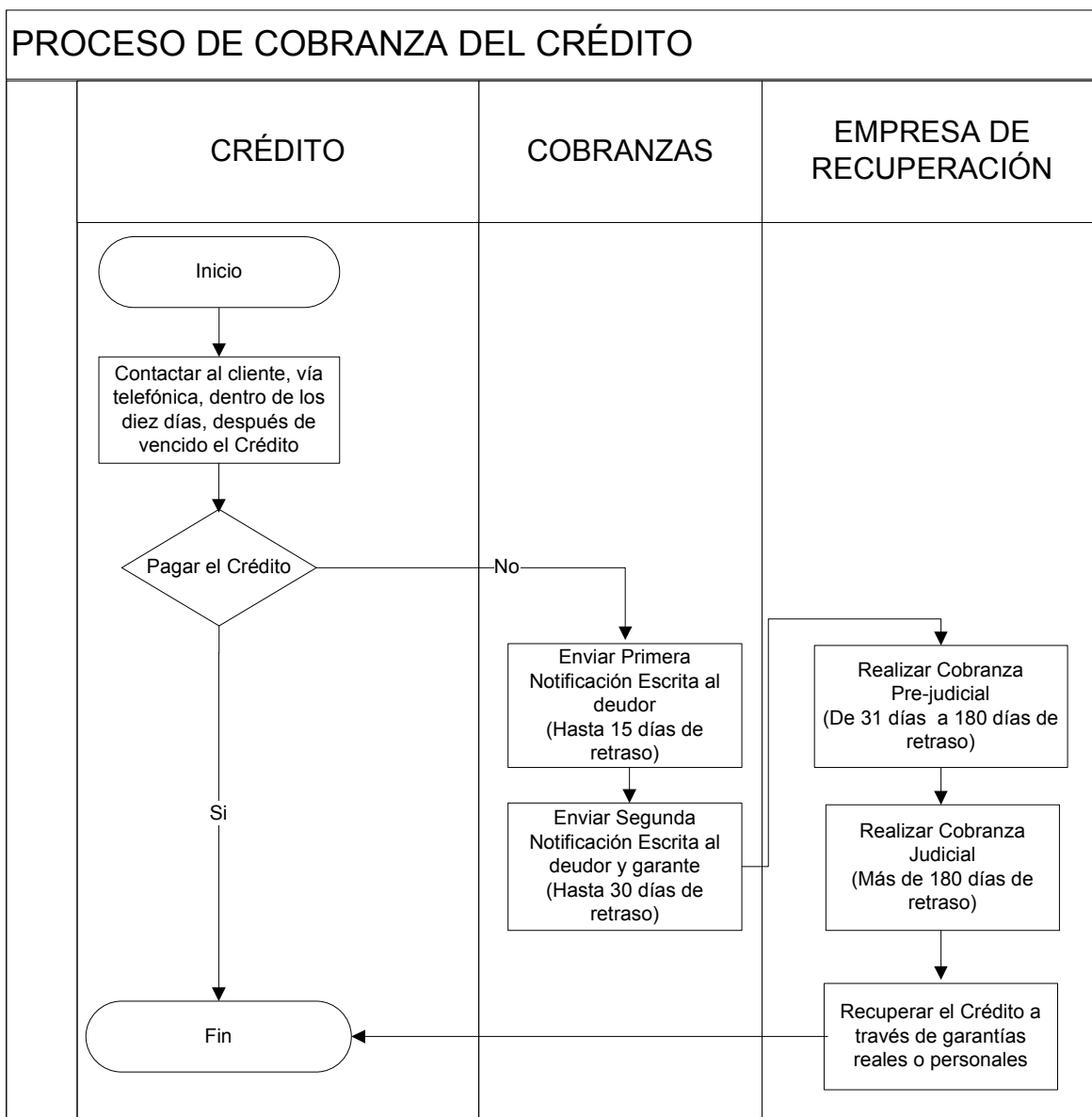
Elaboración: Katerine Armijos

ANEXO 2: PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS



Fuente: Manual de Políticas de Crédito de la COAC Luz del Valle Ltda.

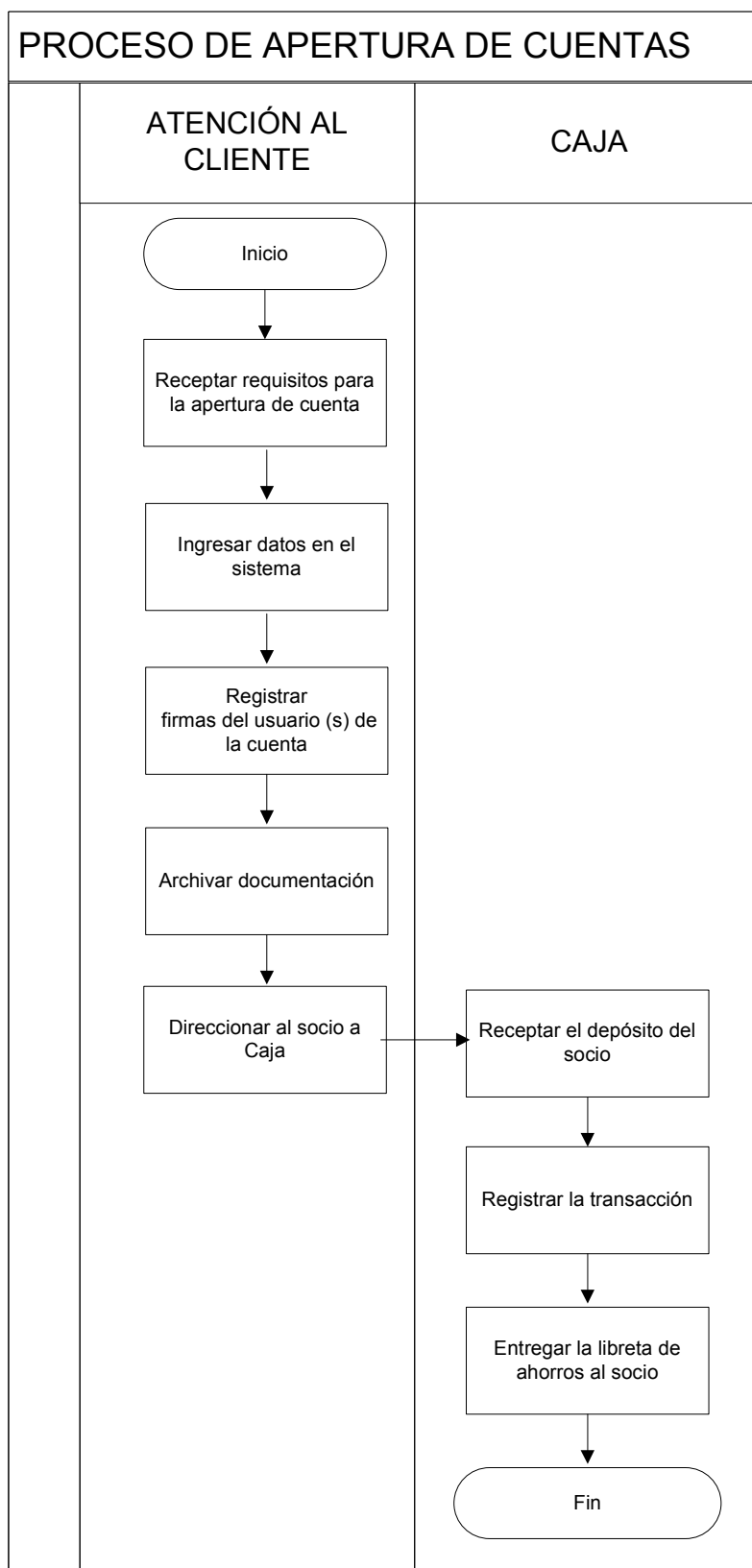
Elaboración: Katerine Armijos



Fuente: Manual de Políticas de Crédito de la COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

ANEXO 3: PROCESO DE APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO



Fuente: Manual de Políticas de Captaciones de la COAC Luz del Valle Ltda.

Elaboración: Katerine Armijos

ANEXO 4: CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

OBJETIVO. Conocer el nivel de satisfacción y lealtad que Ud. tiene hacia la COAC Luz del Valle Ltda. al ser socio de la institución, con el fin de plantear soluciones de mejora con respecto a los productos /servicios que proporciona, fomentar las relaciones existentes, y satisfacer sus deseos y necesidades. La información es confidencial y será utilizada con el fin señalado. Solicitamos conteste con total libertad.

FECHA (Año/Mes/Día): _____ Encuestador: _____ Código: _____

A. INFORMACIÓN GENERAL DEL SOCIO:

1.Nombre del encuestado: _____

2.Sector donde vive: _____

Instrucción: Marque con una "X" la respuesta que considere adecuada. Por favor responda a todas las preguntas.

3.¿Cuál es su género?

_____ Masculino

_____ Femenino

4.¿Cuál es su estado civil?

_____ Casado _____ Unión Libre _____ Viudo

_____ Soltero _____ Divorciado _____ Separado

5.¿En qué grupo de edad se encuentra?

_____ 18 a 24 años _____ 39 a 45 años

_____ 25 a 31 años _____ 46 y mayores

_____ 32 a 38 años

6.¿Cuál es su categoría de ingresos?

_____ USD \$0 a USD \$218 _____ USD \$601 a USD \$800

_____ USD \$219 a USD \$400 _____ USD \$801 a USD \$1.000

_____ USD \$401 a USD \$600 _____ MAYOR A USD \$1.000

7.¿A qué se dedica?

_____ Asalariado

Privado

Público

_____ Negocio Propio

Manufactura

Productos Alimenticios y Bebidas

Textiles y Prendas de Vestir

Calzado

Madera

- Papel e Imprentas
 Química
 Otros Actividad específica: _____

- Agricultura, Ganadería y Pesca
 Agrícola
 Ganadera
 Pesca
 Otros Actividad específica: _____

- Comercio y Restaurantes
 Comercio al por Mayor
 Comercio al por Menor
 Restaurantes
 Otros Actividad específica: _____

- Construcción
 Construcción
 Otros Actividad específica: _____

- Servicios
 Vivienda
 Actividades Hogareñas
 Recreación
 Cuidado Personal
 Cuidado Médico
 Educación Privada
 Seguros
 Transporte
 Comunicaciones
 Otros Actividad específica: _____

- Otros Actividad específica: _____

_____ Servicios Profesionales

- Consultoría
 Legal
 Contable
 Administrativo
 Marketing
 Otros Actividad específica: _____

_____ Jubilado

_____ Estudiante

_____ Ama de Casa

_____ Otro Actividad específica: _____

B. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:**8.¿Por qué motivo decidió trabajar con la Cooperativa Luz del Valle Ltda. ?**

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Calidad del servicio | <input type="checkbox"/> |
| 2. Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| 3. Variedad de productos / servicios financieros | <input type="checkbox"/> |
| 4. Costos de los productos / servicios financieros | <input type="checkbox"/> |
| 5. Otro (especificar) _____ | <input type="checkbox"/> |

9.¿Cuánto tiempo se tarda en realizar las transacciones en la Cooperativa?

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|---|---|
| Menos de 15 minutos | <input type="checkbox"/> | - | 1 |
| 15 a 30 minutos | <input type="checkbox"/> | - | 2 |
| 35 a 45 minutos | <input type="checkbox"/> | - | 3 |
| 45 a 60 minutos | <input type="checkbox"/> | - | 4 |
| Más de 60 minutos | <input type="checkbox"/> | - | 5 |

10.¿Cómo describiría usted los costos de los productos / servicios ofrecidos?

- | | | | | |
|--------------------|---------------|------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Demasiado elevados | Algo elevados | Aceptables | Costos razonables | Buenos Costos |
| | | | 1 | 2 |
| | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | 3 | 4 |
| | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | 5 | <input type="checkbox"/> |

11.Indique hasta qué punto está Ud. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones, sobre el servicio que recibe por parte del personal que lo atiende en las distintas áreas de la Cooperativa.

- | | | | | |
|-----------------------------|---------------|----------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| TOTALMENTE EN
DESACUERDO | EN DESACUERDO | NEUTRO | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE
ACUERDO |
| | | | 1 | 2 |
| | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | 3 | 4 |
| | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | 5 | <input type="checkbox"/> |
-
- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. El personal es cortés. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. El personal satisface mi necesidad en forma anticipada. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Mis necesidades son atendidas rápidamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. El personal se comporta de manera profesional. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. El personal conoce los productos /servicios de la Cooperativa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. El personal da una imagen de honestidad y confianza. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

CUESTIONARIO

OBJETIVO. Determinar las razones por las cuales Ud. suspendió la utilización de los productos / servicios de la COAC Luz del Valle Ltda., con el fin de plantear soluciones de mejora, recuperar y fomentar las relaciones existentes, y satisfacer sus deseos y necesidades. La información es confidencial y será utilizada con el fin señalado. Solicitamos conteste con total libertad.

FECHA (Año/Mes/Día): _____ Encuestador: _____ Código: _____

A. INFORMACIÓN GENERAL DEL SOCIO:

1.Nombre del encuestado: _____

2.Sector donde vive: _____

Instrucción: Marque con una "X" la respuesta que considere adecuada. Por favor responda a todas las preguntas.

3.¿Cuál es su género?

_____ Masculino

_____ Femenino

4.¿Cuál es su estado civil?

_____ Casado _____ Unión Libre _____ Viudo

_____ Soltero _____ Divorciado _____ Separado

5.¿En qué grupo de edad se encuentra?

_____ 18 a 24 años _____ 39 a 45 años

_____ 25 a 31 años _____ 46 y mayores

_____ 32 a 38 años

6.¿Cuál es su categoría de ingresos?

_____ USD \$0 a USD \$218 _____ USD \$601 a USD \$800

_____ USD \$219 a USD \$400 _____ USD \$801 a USD \$1.000

_____ USD \$401 a USD \$600 _____ MAYOR A USD \$1.000

7.¿A qué se dedica?

_____ Asalariado

Privado

Público

_____ Negocio Propio

Manufactura

Productos Alimenticios y Bebidas

Textiles y Prendas de Vestir

Calzado

- Madera
- Papel e Imprentas
- Química
- Otros Actividad específica: _____

- Agricultura, Ganadería y Pesca
 - Agrícola
 - Ganadera
 - Pesca
 - Otros Actividad específica: _____

- Comercio y Restaurantes
 - Comercio al por Mayor
 - Comercio al por Menor
 - Restaurantes
 - Otros Actividad específica: _____

- Construcción
 - Construcción
 - Otros Actividad específica: _____

- Servicios
 - Vivienda
 - Actividades Hogareñas
 - Recreación
 - Cuidado Personal
 - Cuidado Médico
 - Educación Privada
 - Seguros
 - Transporte
 - Comunicaciones
 - Otros Actividad específica: _____
- Otros Actividad específica: _____

_____ Servicios Profesionales

- Consultoría
- Legal
- Contable
- Administrativo
- Marketing
- Otros Actividad específica: _____

_____ Jubilado

_____ Estudiante

_____ Ama de Casa

_____ Otro Actividad específica: _____

B. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:**8.¿Por qué motivo decidió trabajar con la Cooperativa Luz del Valle Ltda.?**

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Calidad del servicio | <input type="checkbox"/> |
| 2. Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| 3. Variedad de productos / servicios financieros | <input type="checkbox"/> |
| 4. Costos de los productos / servicios financieros | <input type="checkbox"/> |
| 5. Otro (especificar) _____ | <input type="checkbox"/> |

9.A continuación se presentan una serie de razones que pudieron o no ser importantes cuando decidió dejar de utilizar los productos / servicios financieros de la Cooperativa. Señale, por favor, si fue una razón importante, una razón menor o si no fue una razón para cancelar su relación con la institución.

	1	2	3
	IMPORTANTE	MENOR	NINGUNA
1. Es titular de más cuentas en otras instituciones financieras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Se cambió de domicilio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. No tiene disponibilidad para el ahorro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Falta de variedad de productos / servicios financieros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Costos elevados de productos / servicios financieros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Número insuficiente de oficinas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ubicación alejada de oficinas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Mala calidad del servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Quejas no atendidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Trámites demorados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Créditos No aprobados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Indique hasta qué punto está Ud. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones, sobre el servicio que recibió por parte del personal que lo atiende en las distintas áreas de la Cooperativa.

1	2	3	4	5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

1 2 3 4 5

- 1.El personal fue cortés.
- 2.El personal satisfizo mi necesidad en forma anticipada.
- 3.Mis necesidades fueron atendidas rápidamente.
- 4.El personal se comportó de manera profesional.
- 5.El personal conocía de los productos /servicios de la Cooperativa.
- 6.El personal dio una imagen de honestidad y confianza.
- 7.El personal contó con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo.

11. Señale con que otra institución financiera Usted trabaja.

- 1.Banco Solidario
- 2.Banco Pichincha – Credifé
- 3.Banco Procredit
- 4.COAC Alianza del Valle Ltda.
- 5.COAC San Pedro de Taboada Ltda.
- 6.COAC Textil 14 de Marzo
- 7.COAC Ilaló Ltda.
- 8.Ninguna
- 9.Otra (especificar) _____

12.Si pudiera tomar de nuevo la decisión de seleccionar a una institución financiera con la cual trabajar, ¿qué tan probable sería que eligiera a la COAC Luz del Valle Ltda.?

1	2	3	4	5
Definitivamente no lo haría	Probablemente no lo haría	Podría hacerlo o no	Probablemente lo haría	Definitivamente lo haría

13.¿Qué tan probable es que Ud. o su negocio utilicen nuevamente los productos / servicios que ofrece la Cooperativa?

1	2	3	4	5
Nada probable	No muy probable	Probable	Muy probable	Sumamente probable

Gracias por su permitirnos servirle. Valoramos su opinión.

ANEXO 5: CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

APLICACIÓN DE LA FÓRMULA TAMAÑO DE LA MUESTRA APROXIMADO PARA ESTIMAR p			
N	19.929	N^2	397.165.041
N activos	13.422	$N \text{ activos}^3$	2.417.974.427.448
N inactivos	6.507	$N \text{ inactivos}^3$	275.513.205.843
B	0,058	$N \text{ activos} - 1$	13.421
P	0,90	$N \text{ inactivos} - 1$	6.506
Q	0,10	$w_i (N \text{ activos} - 1)$	9.038,92
p+q	1,00	$w_i (N \text{ inactivos} - 1)$	2.124,27
		$\sum N \text{ activos}^3/w_i(N_i-1)$	267.506.968,48
		$\sum N \text{ inactivos}^3/w_i(N_i-1)$	129.697.935,06
		$\sum N_i^3/w_i(N_i-1)$	397.204.903,55
		B^2	0,0034
		$B^2 * N^2$	1.336.063,20
		$Z^2 p_i q_i$	0,35
		$(B^2 * N^2)/Z^2 p_i q_i$	3.864.313,47
		$N \text{ activos}^2$	180.150.084,00
		$N \text{ inactivos}^2$	42.341.049,00
		$(N \text{ activos}^2)/(N \text{ activos} - 1)$	13.423,00
		$(N \text{ inactivos}^2)/(N \text{ inactivos} - 1)$	6.508,00
		$\sum N_i^2/(N_i-1)$	19.931,00
		$(B^2 * N^2)/Z^2 p_i q_i + \sum N_i^2/(N_i-1)$	3.884.244,47
		N	102
		n para activos	69
		n para inactivos	33

Elaboración: Katerine Armijos

ANEXO 6: TABULACIÓN DE DATOS

No.	RESUMEN PREGUNTA	TABULACIÓN DE DATOS DE SOCIOS ACTIVOS																				
2	SECTOR DONDE VIVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL							
	f	5	5	1	4	14	17	1	1	3	1	8	7	2	69							
	%	7,25%	7,25%	1,45%	5,80%	20,29%	24,64%	1,45%	1,45%	4,35%	1,45%	11,59%	10,14%	2,90%	100,00%							
3	GÉNERO	1	2	TOTAL																		
	f	26	43	69																		
	%	38%	62%	100%																		
4	ESTADO CIVIL	1	2	3	4	5	6	TOTAL														
	f	51	12	1	1	3	1	69														
	%	74%	17%	1%	1%	4%	1%	100%														
5	GRUPO DE EDAD	1	2	3	4	5	TOTAL															
	f	8	11	16	16	16	69															
	%	12%	16%	23%	26%	23%	100%															
6	CATEGORÍA DE INGRESOS	1	2	3	4	5	6	TOTAL														
	f	24	22	10	7	6	0	69														
	%	34,78%	31,88%	14,49%	10,14%	8,70%	0,00%	100,00%														
7	¿A QUÉ SE DEDICA?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOTAL		
	f	7	21	4	1	1	2	1	1	1	8	1	6	4	1	1	2	9	1	72		
	%	9,72%	29,17%	5,56%	1,39%	1,39%	2,78%	1,39%	1,39%	1,39%	11,11%	1,39%	8,33%	5,56%	1,39%	1,39%	2,78%	12,50%	1,39%	100,00%		
8	MOTIVO PARA TRABAJAR CON LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	1	2	3	4	5	TOTAL															
	f	29	19	10	7	4	69															
	%	42,03%	27,54%	14,49%	10,14%	5,80%	100%															
9	TIEMPO EN REALIZAR LAS TRANSACCIONES EN LA COOPERATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL															
	f	52	16	1	0	0	69															
	%	75,36%	23,19%	1,45%	0,00%	0,00%	100,00%															
10	COSTOS DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS OFRECIDOS	1	2	3	4	5	TOTAL															
	f	1	5	28	24	11	69															
	%	1,45%	7,25%	40,58%	34,78%	15,94%	100,00%															
11	ACUERDO O EN DESACUERDO CON:	1	2	3	4	5	TOTAL															
	f	0	3	3	34	29	69															
	%	0,00%	4,35%	4,35%	49,28%	42,03%	100,00%															
	f	0	4	8	34	23	69															
	%	0,00%	5,80%	11,59%	49,28%	33,33%	100,00%															
	f	1	1	2	30	35	69															
	%	1,45%	1,45%	2,90%	43,48%	50,72%	100,00%															
	f	0	3	0	34	32	69															
	%	0,00%	4,35%	0,00%	49,28%	46,38%	100,00%															
	f	0	1	3	38	27	69															
	%	0,00%	1,45%	4,35%	55,07%	39,13%	100,00%															
	f	0	1	1	30	37	69															
	%	0,00%	1,45%	1,45%	43,48%	53,62%	100,00%															
	f	0	2	5	30	32	69															
	%	0,00%	2,90%	7,25%	43,48%	46,38%	100,00%															

12	PROBABILIDAD DE ELEGIR A LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	1	2	3	4	5	TOTAL	
		f	0	1	1	32	35	69
		%	0,00%	1,45%	1,45%	46,38%	50,72%	100%

13	PROBABILIDAD DE CONTINUAR TRABAJANDO CON LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	1	2	3	4	5	TOTAL	
		f	0	1	0	23	35	69
		%	0,00%	1,45%	14,49%	33,33%	50,72%	100%

14	OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS CON LAS QUE TRABAJA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	
		f	1	11	0	6	2	3	7	36	1	2	2	1	1	73
		%	1,37%	15,07%	0,00%	8,22%	2,74%	4,11%	9,59%	49,32%	1,37%	2,74%	2,74%	1,37%	1,37%	100,00%

15	¿RECOMENDARÍA A LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.?	1	2	3	4	5	TOTAL	
		f	0	0	7	23	39	69
		%	0,00%	0,00%	10,14%	33,33%	56,52%	100%

16	¿SATISFECHO CON NUESTRA COOPERATIVA?	1	2	3	4	5	TOTAL	
		f	0	1	3	44	21	69
		%	0,00%	1,45%	4,35%	63,77%	30,43%	100%

¿POR QUÉ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL	
	f	3	15	4	17	2	15	3	7	2	3	4	2	1	1	2	81
	%	3,70%	18,52%	4,94%	20,99%	2,47%	18,52%	3,70%	8,64%	2,47%	3,70%	4,94%	2,47%	1,23%	1,23%	2,47%	100,00%

No.	RESUMEN PREGUNTA	TABULACIÓN DE DATOS DE SOCIOS INACTIVOS												
2	SECTOR DONDE VIVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TOTAL	
	f	3	18	1	1	4	1	2	2	1	1	1	35	
	%	8,57%	51,43%	2,86%	2,86%	11,43%	2,86%	5,71%	5,71%	2,86%	2,86%	2,86%	100,00%	
3	GÉNERO	1	2	TOTAL										
	f	11	22	33										
	%	33%	67%	100%										
4	ESTADO CIVIL	1	2	3	4	5	6	TOTAL						
	f	17	13	0	2	0	1	33						
	%	52%	39%	0%	6%	0%	3%	100%						
5	GRUPO DE EDAD	1	2	3	4	5	TOTAL							
	f	6	6	5	9	7	33							
	%	18%	18%	15%	27%	21%	100%							
6	CATEGORÍA DE INGRESOS	1	2	3	4	5	6	TOTAL						
	f	9	11	5	4	3	1	33						
	%	27,27%	33,33%	15,15%	12,12%	9,09%	3,03%	100,00%						
7	¿A QUÉ SE DEDICA?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TOTAL	
	f	3	18	1	1	4	1	2	2	1	1	1	35	
	%	8,57%	51,43%	2,86%	2,86%	11,43%	2,86%	5,71%	5,71%	2,86%	2,86%	2,86%	100,00%	
8	MOTIVO PARA TRABAJAR CON LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.	1	2	3	4	5	TOTAL							
	f	7	14	10	0	2	33							
	%	21,21%	42,42%	30,30%	0,00%	6,06%	100%							
9	RAZONES POR LAS QUE NO UTILIZA LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE LA COOPERATIVA	1	2	3	TOTAL									
	f	11	8	14	33									
	%	33,33%	24,24%	42,42%	100,00%									
	f	1	0	32	33									
	%	3,03%	0,00%	96,97%	100,00%									
	f	22	5	6	33									
	%	66,67%	15,15%	18,18%	100,00%									
	f	0	2	31	33									
	%	0,00%	6,06%	93,94%	100,00%									
	f	1	4	28	33									
	%	3,03%	12,12%	84,85%	100,00%									
	f	0	1	32	33									
	%	0,00%	3,03%	96,97%	100,00%									
	f	0	3	30	33									
	%	0,00%	9,09%	90,91%	100,00%									
	f	0	1	32	33									
	%	0,00%	3,03%	96,97%	100,00%									
	f	2	0	31	33									
	%	6,06%	0,00%	93,94%	100,00%									
	f	1	1	31	33									
	%	3,03%	3,03%	93,94%	100,00%									
	f	2	0	31	33									
	%	6,06%	0,00%	93,94%	100,00%									

10 ACUERDO O EN

DESACUERDO CON:		1	2	3	4	5	TOTAL
f	El personal fue cortés	0	1	1	23	8	33
%		0,00%	3,03%	3,03%	69,70%	24,24%	100,00%
f	El personal satisfizo mi necesidad en forma anticipada	0	6	8	16	3	33
%		0,00%	18,18%	24,24%	48,48%	9,09%	100,00%
f	Mis necesidades fueron atendidas rápidamente	0	5	3	17	8	33
%		0,00%	15,15%	9,09%	51,52%	24,24%	100,00%
f	El personal se comportó de manera profesional	0	1	2	22	8	33
%		0,00%	3,03%	6,06%	66,67%	24,24%	100,00%
f	El personal conocía de los productos/servicios de la Cooperativa	0	1	3	21	8	33
%		0,00%	3,03%	9,09%	63,64%	24,24%	100,00%
f	El personal dio una imagen de honestidad y confianza	0	1	2	22	8	33
%		0,00%	3,03%	6,06%	66,67%	24,24%	100,00%
f	El personal contó con los recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo	0	3	6	21	3	33
%		0,00%	9,09%	18,18%	63,64%	9,09%	100,00%

11 OTRAS

INSTITUCIONES FINANCIERAS CON LAS QUE TRABAJA		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL
f		2	9	0	3	1	2	1	14	1	1	1	1	1	1	38
%		5,26%	23,68%	0,00%	7,89%	2,63%	5,26%	2,63%	36,84%	2,63%	2,63%	2,63%	2,63%	2,63%	2,63%	100,00%

12 PROBABILIDAD DE ELEGIR A LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

		1	2	3	4	5	TOTAL
f		0	3	3	21	6	33
%		0,00%	9,09%	9,09%	63,64%	18,18%	100%

13 PROBABILIDAD DE UTILIZAR NUEVAMENTE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

		1	2	3	4	5	TOTAL
f		0	3	8	14	8	33
%		0,00%	9,09%	24,24%	42,42%	24,24%	100%

ANEXO 7: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LAS PREGUNTAS APLICADAS A LOS SOCIOS ENCUESTADOS

SOCIOS ACTIVOS

Distribución de Frecuencias: Sector dónde vive					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Sangolquí	1	5	0,0725	5	0,0725
Conocoto	2	5	0,0725	10	0,1449
Inchalillo	3	1	0,0145	11	0,1594
La Merced	4	4	0,058	15	0,2174
Pintag	5	14	0,2029	29	0,4203
Amaguaña	6	17	0,2464	46	0,6667
Jatunpungo	7	1	0,0145	47	0,6812
Guapulo	8	1	0,0145	48	0,6957
Fajardo	9	3	0,0435	51	0,7391
Cotogchoa	10	1	0,0145	52	0,7536
La Armenia	11	8	0,1159	60	0,8696
Alangasí	12	7	0,1014	67	0,971
Sur de Quito	13	2	0,029	69	1
TOTAL		69	1,00		

Distribución de Frecuencias: Género					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Masculino	1	26	0,3768	26	0,3768
Femenino	2	43	0,6232	69	1
TOTAL		69	1,00		

Distribución de Frecuencias: Estado Civil					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Casado	1	51	0,7391	51	0,7391
Soltero	2	12	0,1739	63	0,913
Unión Libre	3	1	0,0145	64	0,9275
Divorciado	4	1	0,0145	65	0,942
Viudo	5	3	0,0435	68	0,9855
Separado	6	1	0,0145	69	1
TOTAL		69	1,00		

Distribución de Frecuencias: Grupo de Edad					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
18 a 24 años	1	8	0,1159	8	0,1159
25 a 31 años	2	11	0,1594	19	0,2754
32 a 38 años	3	16	0,2319	35	0,5072
39 a 45 años	4	18	0,2609	53	0,7681
46 y mayores	5	16	0,2319	69	1
TOTAL		69	1,00		

Distribución de Frecuencias: Categoría de Ingresos					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
USD \$0 a USD \$218	1	24,00	0,3478	24	0,3478
USD \$219 a USD \$400	2	22,00	0,3188	46	0,6667
USD \$401 a USD \$600	3	10,00	0,1449	56	0,8116
USD \$601 a USD \$800	4	7,00	0,1014	63	0,913
USD \$801 a USD \$1.000	5	6,00	0,087	69	1
MAYOR A USD \$1.000	6	0	0	69	1
TOTAL		69,00	1,00		

Distribución de Frecuencias: ¿A qué se dedica?					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Asalariado Público	1	7	0,0972	7	0,0972
Asalariado Privado	2	21	0,2917	28	0,3889
Textiles y prendas de vestir	3	4	0,0556	32	0,4444
Madera	4	1	0,0139	33	0,458
Tapicería	5	1	0,0139	34	0,4722
Agrícola	6	2	0,0278	36	0,5000
Ganadera	7	1	0,0139	37	0,5139
(Otro) Avícola	8	1	0,0139	38	0,5278
(Otro) Cría de Cerdos	9	1	0,0139	39	0,542
Comercio al por menor	10	8	0,1111	47	0,6528
Restaurantes	11	1	0,0139	48	0,6667
Actividades Hogareñas	12	6	0,0833	54	0,7500
Transporte	13	4	0,0556	58	0,8056
(Otro) Alquiler de maquinaria	14	1	0,0139	59	0,8194
Jubilado	15	1	0,0139	60	0,8333
Estudiante	16	2	0,0278	62	0,8611
Ama de Casa	17	9	0,1250	71	0,9861
(Otro) Religiosa	18	1	0,0139	72	1
TOTAL		72,00	1,00		

Distribución de Frecuencias: Motivos de elección de la COAC Luz del Valle Ltda.					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Calidad del servicio	1	29	0,4203	29	0,4203
Confiabilidad	2	19	0,2754	48	0,6957
Variedad de productos/servicios financieros	3	10	0,1449	58	0,8406
Costos de los productos/servicios financieros	4	7	0,1014	65	0,942
(Otro) Recomendación parientes y amigos	5	4	0,058	69	1
TOTAL		69,00	1,00		

Distribución de Frecuencias: Tiempo en realizar las transacciones en la Cooperativa					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Menos de 15 minutos	1	52	0,7536	52	0,7536
15 a 30 minutos	2	16	0,2319	68	0,9855
35 a 45 minutos	3	1	0,0145	69	1
45 a 60 minutos	4	0	0	69	1
Más de 60 minutos	5	0	0	69	1
TOTAL		69,00	1,00		

Distribución de Frecuencias: Costos de los productos/servicios ofrecidos					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Demasiado elevados	1	1	0,0145	1	0,0145
Algo elevados	2	5	0,0725	6	0,087
Aceptables	3	28	0,4058	34	0,4928
Costos razonables	4	24	0,3478	58	0,8406
Buenos Costos	5	11	0,1594	69	1
TOTAL		69,00	1,00		

Distribución de Frecuencias: El personal es cortés					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	0
En desacuerdo	2	3	0,0435	3	0,0435
Neutro	3	3	0,0435	6	0,087
De acuerdo	4	34	0,4928	40	0,5797
Totalmente de acuerdo	5	29	0,4203	69	1
TOTAL		69,00	1,00		

Distribución de Frecuencias: El personal satisface mi necesidad en forma anticipada					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	0
En desacuerdo	2	4	0,058	4	0,058
Neutro	3	8	0,1159	12	0,1739
De acuerdo	4	34	0,4928	46	0,6667
Totalmente de acuerdo	5	23	0,3333	69	1
TOTAL		69,00	1,00		

Distribución de Frecuencias: Mis necesidades son atendidas rápidamente					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1	0,0145	1	0,0145
En desacuerdo	2	1	0,0145	2	0,029
Neutro	3	2	0,029	4	0,058
De acuerdo	4	30	0,4348	34	0,4928
Totalmente de acuerdo	5	35	0,5072	69	1
TOTAL		69,00	1,00		

Distribución de Frecuencias: El personal se comporta de manera profesional					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	0
En desacuerdo	2	3	0,0435	3	0,0435
Neutro	3	0	0	0	0,0435
De acuerdo	4	34	0,4928	37	0,5362
Totalmente de acuerdo	5	32	0,4638	69	1
TOTAL		69,00	1,00		

Distribución de Frecuencias: El personal conoce de los productos/servicios de la Cooperativa					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	0
En desacuerdo	2	1	0,0145	1	0,0145
Neutro	3	3	0,0435	4	0,058
De acuerdo	4	38	0,5507	42	0,6087
Totalmente de acuerdo	5	27	0,3913	69	1
TOTAL		69,00	1,00		

Distribución de Frecuencias: El personal da una imagen de confianza					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
				Acumulada	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	0
En desacuerdo	2	1	0,0145	1	0,0145
Neutro	3	1	0,0145	2	0,029
De acuerdo	4	30	0,4348	32	0,4638
Totalmente de acuerdo	5	37	0,5362	69	1
TOTAL		69,00	1,00		

Distribución de Frecuencias: El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
				Acumulada	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	0
En desacuerdo	2	2	0,029	2	0,029
Neutro	3	5	0,0725	7	0,1014
De acuerdo	4	30	0,4348	37	0,5362
Totalmente de acuerdo	5	32	0,4638	69	1
TOTAL		69,00	1,00		

Distribución de Frecuencias: Probabilidad de elegir nuevamente a la COAC LUZ DEL VALLE LTDA.					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
				Acumulada	Acumulado
Definitivamente no lo haría	1	0	0	0	0
Probablemente no lo haría	2	1	0,0145	1	0,0145
Podría hacerlo o no	3	1	0,0145	2	0,029
Probablemente lo haría	4	32	0,4638	34	0,4928
Definitivamente lo haría	5	35	0,5072	69	1
TOTAL		69,00	1,00		

Distribución de Frecuencias: Probabilidad de continuar trabajando con la COAC LUZ DEL VALLE LTDA.					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
				Acumulada	Acumulado
Nada probable	1	0	0	0	0
No muy probable	2	1	0,0145	1	0,0145
Probable	3	10	0,1449	11	0,1594
Muy probable	4	23	0,3333	34	0,4928
Sumamente probable	5	35	0,5072	69	1
TOTAL		69,00	1,00		

Distribución de Frecuencias: Otras instituciones financieras con las que trabajan					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
				Acumulada	Acumulado
Banco Solidario	1	1	0,0137	1	0,0137
Banco Pichincha	2	11	0,1507	12	0,1644
Banco Procredit	3	0	0	12	0,1644
COAC Alianza del Valle Ltda.	4	6	0,0822	18	0,2466
COAC San Pedro de Taboada	5	2	0,0274	20	0,2740
COAC Textil 14 de Marzo	6	3	0,0411	23	0,3151
COAC Ilaló Ltda.	7	7	0,0959	30	0,4110
Ninguna	8	36	0,4932	66	0,9041
(Otra) Banco de Guayaquil	9	1	0,0137	67	0,9178
(Otra) Banco del Pacífico	10	2	0,0274	69	0,9452
(Otra) Produbanco	11	2	0,0274	71	0,9726
(Otra) COAC 29 de Octubre	12	1	0,0137	72	0,9863
(Otra) COAC Cámara Comercio Ambato	13	1	0,0137	73	1
TOTAL		73,00	1,00		

Distribución de Frecuencias: Recomendar la COAC LUZ DEL VALLE LTDA. a algún amigo o familiar					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Seguro que no	1	0	0	0	0
Probablemente No	2	0	0	0	0
Probable	3	7	0,1014	7	0,1014
Muy Probable	4	23	0,3333	30	0,4348
Seguro	5	39	0,5652	69	1
TOTAL		69,00	1,00		

Distribución de Frecuencias: Nivel de Satisfacción con la Cooperativa					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Muy Insatisfecho	1	0	0	0	0
Insatisfecho	2	1	0,0145	1	0,0145
Neutral	3	3	0,0435	4	0,058
Satisfecho	4	44	0,6377	48	0,6957
Muy Satisfecho	5	21	0,3043	69	1
TOTAL		69,00	1,00		

Distribución de Frecuencias: Motivos de los niveles de satisfacción de los socios de la Cooperativa					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Facilidades en Créditos (No papeleo)	1	17	0,2099	17	0,2099
Cortesía del Personal	2	15	0,1852	32	0,3951
Rapidez en el Servicio	3	15	0,1852	47	0,5802
Confianza en la institución	4	7	0,0864	54	0,6667
Intereses bajos en Créditos	5	4	0,0494	58	0,7160
Es apoyo para los negocios	6	4	0,0494	62	0,7654
Agilidad en Créditos	7	3	0,0370	65	0,8025
Variedad de productos y servicios	8	3	0,0370	68	0,8395
Cero inconvenientes	9	3	0,0370	71	0,8765
Tasas de interés atractivas en pólizas	10	2	0,0247	73	0,9012
Servicio Lento	11	2	0,0247	75	0,9259
Buenos costos de productos y servicios	12	2	0,0247	77	0,9506
Inconvenientes para obtener créditos	13	2	0,0247	79	0,9753
Deficiente comunicación con los socios	15	1	0,0123	80	0,9877
Montos bajos de Créditos	16	1	0,0123	81	1
TOTAL		81,00	1,00		

SOCIOS INACTIVOS

Distribución de Frecuencias: Sector dónde vive					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Sangolquí	1	8	0,2424	8	0,2424
Conocoto	2	3	0,0909	11	0,3333
Pintag	3	1	0,0303	12	0,3636
Sur de Quito	4	1	0,0303	13	0,3939
Cotogchoa	5	2	0,0606	15	0,4545
El Tingo	6	1	0,0303	16	0,4848
Alangasí	7	4	0,1212	20	0,6061
Fajardo	8	2	0,0606	22	0,6667
Amaguaña	9	6	0,1818	28	0,8485
Inchalillo	10	1	0,0303	29	0,8788
San Pedro Taboada	11	2	0,0606	31	0,9394
Tolontag	12	1	0,0303	32	0,9697
Tumbaco	13	1	0,0303	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: Género					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Masculino	1	11	0,3333	11	0,3333
Femenino	2	22	0,6667	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: Estado Civil					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Casado	1	17	0,5152	17	0,5152
Soltero	2	13	0,3939	30	0,9091
Unión Libre	3	0	0	30	0,9091
Divorciado	4	2	0,0606	32	0,9697
Víudo	5	0	0	32	0,9697
Separado	6	1	0,0303	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: Grupo de Edad					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
18 a 24 años	1	6	0,1818	6	0,1818
25 a 31 años	2	6	0,1818	12	0,3636
32 a 38 años	3	5	0,1515	17	0,5152
39 a 45 años	4	9	0,2727	26	0,7879
46 y mayores	5	7	0,2121	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: Categoría de Ingresos					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
USD \$0 a USD \$218	1	9	0,2727	9	0,2727
USD \$219 a USD \$400	2	11	0,3333	20	0,6061
USD \$401 a USD \$600	3	5	0,1515	25	0,7576
USD \$601 a USD \$800	4	4	0,1212	29	0,8788
USD \$801 a USD \$1.000	5	3	0,0909	32	0,9697
MAYOR A USD \$1.000	6	1	0,0303	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: ¿A qué se dedica?					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Asalariado Público	1	3	0,0857	3	0,0857
Asalariado Privado	2	18	0,5143	21	0,6000
Textiles y prendas de vestir	3	1	0,0286	22	0,6286
(Otro) Encofrado Metálico	4	1	0,0286	23	0,657
Comercio al por menor	5	4	0,1143	27	0,7714
Restaurantes	6	1	0,0286	28	0,8000
Actividades Hogareñas	7	2	0,0571	30	0,8571
Transporte	8	2	0,0571	32	0,9143
Jubilado	9	1	0,0286	33	0,943
Estudiante	10	1	0,0286	34	0,9714
Ama de Casa	11	1	0,0286	35	1
TOTAL		35	1,00		

Distribución de Frecuencias: Motivos de elección de la COAC Luz del Valle Ltda.					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Calidad del servicio	1	7	0,2121	7	0,2121
Confiabilidad	2	14	0,4242	21	0,6364
Variedad de productos/servicios financieros	3	10	0,303	31	0,9394
Costos de los productos/servicios financieros	4	0	0		
(Otro) Recomendación amigos	5	2	0,0606	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: Titular de más cuentas en otras instituciones					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Importante	1	11	0,3333	11	0,3333
Menor	2	8	0,2424	19	0,5758
Ninguna	3	14	0,4242	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: Cambio de domicilio					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Importante	1	1	0,0303	1	0,0303
Menor	2	0	0	1	0,0303
Ninguna	3	32	0,9697	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: No disponibilidad para el ahorro					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Importante	1	22	0,6667	22	0,6667
Menor	2	5	0,1515	27	0,8182
Ninguna	3	6	0,1818	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: Falta de variedad de productos/servicios financieros					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Importante	1	0	0	0	0
Menor	2	2	0,0606	2	0,0606
Ninguna	3	31	0,9394	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: Costos elevados de productos/servicios financieros					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Importante	1	1	0,0303	1	0,0303
Menor	2	4	0,1212	5	0,1515
Ninguna	3	28	0,8485	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: Número insuficiente de oficinas					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Importante	1	0	0	0	0
Menor	2	1	0,0303	1	0,0303
Ninguna	3	32	0,9697	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: Ubicación alejada de oficinas					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Importante	1	0	0	0	0
Menor	2	3	0,09	3	0,0909
Ninguna	3	30	0,909	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: Mala calidad del servicio					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Importante	1	0	0	0	0
Menor	2	1	0,0303	1	0,0303
Ninguna	3	32	0,97	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: Quejas no atendidas					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Importante	1	2	0,0606	2	0,0606
Menor	2	0	0	2	0,0606
Ninguna	3	31	0,94	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: Trámites demorados					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
				Acumulada	Acumulado
Importante	1	1	0,0303	1	0,0303
Menor	2	1	0,0303	2	0,0606
Ninguna	3	31	0,94	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: Créditos No Aprobados					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
				Acumulada	Acumulado
Importante	1	2	0,0606	2	0,0606
Menor	2	0	0	2	0,0606
Ninguna	3	31	0,94	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: El personal fue cortés					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
				Acumulada	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	0
En desacuerdo	2	1	0,0303	1	0,0303
Neutro	3	1	0,0303	2	0,0606
De acuerdo	4	23	0,697	25	0,7576
Totalmente de acuerdo	5	8	0,2424	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: El personal satisfizo mi necesidad en forma anticipada					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
				Acumulada	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	0
En desacuerdo	2	6	0,1818	6	0,1818
Neutro	3	8	0,2424	14	0,4242
De acuerdo	4	16	0,4848	30	0,9091
Totalmente de acuerdo	5	3	0,0909	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: Mis necesidades fueron atendidas rápidamente					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
				Acumulada	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	0
En desacuerdo	2	5	0,1515	5	0,1515
Neutro	3	3	0,0909	8	0,2424
De acuerdo	4	17	0,5152	25	0,7576
Totalmente de acuerdo	5	8	0,2424	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: El personal se comportó de manera profesional					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
				Acumulada	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	0
En desacuerdo	2	1	0,0303	1	0,0303
Neutro	3	2	0,0606	3	0,0909
De acuerdo	4	22	0,6667	25	0,7576
Totalmente de acuerdo	5	8,00	0,2424	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: El personal conocía de los productos/servicios de la Cooperativa					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
				Acumulada	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	0
En desacuerdo	2	1	0,0303	1	0,0303
Neutro	3	3	0,0909	4	0,1212
De acuerdo	4	21	0,6364	25	0,7576
Totalmente de acuerdo	5	8	0,2424	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: El personal dio una imagen de confianza					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
				Acumulada	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	0
En desacuerdo	2	1	0,0303	1	0,0303
Neutro	3	2	0,0606	3	0,0909
De acuerdo	4	22	0,6667	25	0,7576
Totalmente de acuerdo	5	8	0,2424	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: El personal contó con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
				Acumulada	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	0
En desacuerdo	2	3	0,0909	3	0,0909
Neutro	3	6	0,1818	9	0,2727
De acuerdo	4	21	0,6364	30	0,9091
Totalmente de acuerdo	5	3	0,0909	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: Otras instituciones financieras con las que trabajan					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
				Acumulada	Acumulado
Banco Solidario	1	2	0,0526	2	0,0526
Banco Pichincha	2	9	0,2368	11	0,2895
Banco Procredit	3	0	0	11	0,2895
COAC Alianza del Valle Ltda.	4	3	0,0789	14	0,3684
COAC San Pedro de Taboada	5	1	0,0263	15	0,3947
COAC Textil 14 de Marzo	6	2	0,0526	17	0,4474
COAC Ilaló Ltda.	7	1	0,0263	18	0,4737
Ninguna	8	14	0,3684	32	0,8421
(Otra) Mutualista Pichincha	9	1	0,0263	33	0,8684
(Otra) COAC Cotogchoa	10	1	0,0263	34	0,8947
(Otra) Unibanco	11	1	0,0263	35	0,9211
(Otra) Banco Internacional	12	1	0,0263	36	0,9474
(Otra) Banco de Machala	13	1	0,0263	37	0,9737
(Otra) Produbanco	14	1	0,0263	38	1
TOTAL		38	1,00		

Distribución de Frecuencias: Probabilidad de elegir nuevamente a la COAC LUZ DEL VALLE LTDA.					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
				Acumulada	Acumulado
Definitivamente no lo haría	1	0	0	0	0
Probablemente no lo haría	2	3	0,0909	3	0,0909
Podría hacerlo o no	3	3	0,0909	6	0,1818
Probablemente lo haría	4	21	0,6364	27	0,8182
Definitivamente lo haría	5	6	0,1818	33	1
TOTAL		33	1,00		

Distribución de Frecuencias: Probabilidad de utilizar nuevamente los productos/servicios que ofrece la Cooperativa					
Nombre	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Nada probable	1	0	0	0	0
No muy probable	2	3	0,0909	3	0,0909
Probable	3	8	0,2424	11	0,3333
Muy probable	4	14	0,4242	25	0,7576
Sumamente probable	5	8	0,2424	33	1
	TOTAL	33	1,00		

ANEXO 8: PONDERACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EXTERNO (FCE'E)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EXTERNO	Satisfacción del Socio	Poder adquisitivo del Socio	Innovación y desarrollo de productos / servicios financieros	Confiabilidad	Mejoramiento de la calidad	Total	Porcentaje
Satisfacción del Socio	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	3,5	28%
Poder adquisitivo del Socio	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	1,5	12%
Innovación y desarrollo de productos / servicios financieros	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	2,0	16%
Confiabilidad	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	2,5	20%
Mejoramiento de la calidad	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	3,0	24%
						12,5	100%

ANEXO 9: EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES

#	FACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	TOTAL	PROMEDIO	ORDEN
O1	Las Entidades Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden ser el destino de varios de los fondos de las personas, por el grado de confianza existente hacia este sector.	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	5,0	20,4%	1
O2	Incremento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la participación en el mercado financiero.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	4,0	16,3%	3
O3	Fortalecimiento de las Microfinanzas para llegar a los sectores populares, no atendidos por la banca tradicional, a través del Microcrédito.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	3,5	14,3%	4
O4	Apoyo del gobierno hacia el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito que atienden los sectores populares de escasos recursos, a través de la colocación de líneas de crédito e incentivos fiscales, para la oferta de nuevos productos/servicios financieros.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	4,5	18,4%	2
O5	Para los servicios de intermediación financiera prácticamente no existe la disponibilidad de un sustituto cercano.	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	3,0	12,2%	5
O6	Alcanzar niveles adecuados de eficiencia administrativa y financiera que convierta a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en instituciones mayormente competitivas, promoviendo las alianzas estratégicas y procurando la competencia real.	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	2,5	10,2%	6
O7	Analizar y aprovechar las soluciones tecnológicas disponibles en el mercado, destinándolas a funciones claves, tales como, un eficiente manejo de la base de datos de los socios, y a la medición de factores importantes como el riesgo.	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	2,0	8,2%	7
TOTAL									24,5	100%	

ANEXO 10: EVALUACIÓN DE AMENAZAS

#	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	TOTAL	PROMEDIO	ORDEN
A1	Disminución en el poder adquisitivo de las personas por efectos de la inflación, lo que provoca la reducción en la captación de fondos y colocación de créditos.	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	3,0	9,4%	6
A2	La tendencia al alza de las tasas de interés, impiden que los clientes utilicen al crédito como una alternativa para la realización de inversiones futuras.	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	6,0	18,8%	1
A3	La economía del Ecuador está atravesando una etapa de transición, que genera incertidumbre, confusión y desconfianza.	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	5,5	17,2%	2
A4	Crecimiento en los niveles de migración, lo cual significa la fuga de fuerza laboral.	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	2,5	7,8%	7
A5	Crisis financiera internacional ha disminuido los valores por concepto de recepción de remesas, impactando en el nivel de captaciones de las instituciones financieras en general.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	5,0	15,6%	3
A6	Inestabilidad política- legal originada por la falta de consolidación de los Poderes del Estado, lo que imposibilita la inversión extranjera por elevado riesgo.	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	1,0	3,5	10,9%	5
A7	Crecimiento acelerado de nuevas Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Sector No Controlado, por los mínimos requerimientos de capital para su creación.	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,5	1,0	4,5	14,1%	4
A8	Costos elevados en los que deben incurrir las Cooperativas de Ahorro y Crédito cuando pasan al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).	0,5	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	2,0	6,3%	8
TOTAL										32,0	100,0%	

ANEXO 11: FICHA DE ANÁLISIS DEL COMPONENTE ORGANIZACIÓN EN LA COAC LUZ DEL VALLE LTDA.

Unidad de Análisis	Variables	Indicadores		Criterio
Componente Organizacional de la COAC Luz del Valle Ltda.	Misión	Existencia	Si	X
			No	
		Formulación	Inadecuada	
			Adecuada	X
	Visión	Existencia	Si	X
			No	
		Formulación	Inadecuada	
			Adecuada	X
	Principios y Valores	Existencia	Si	X
			No	
		Formulación	Inadecuada	
			Adecuada	X
	Objetivos	Existencia	Si	X
			No	
		Formulación	Inadecuada	
			Adecuada	X
	Estructura Orgánica	Existencia	Si	X
			No	
Formulación		Inadecuada		
		Adecuada	X	
Estilos de Dirección	Liderazgo	Anárquico		
		Autocrático		
		Democrático	X	

ANEXO 12: PONDERACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO INTERNO (FCE'I)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO INTERNO	Comprensión de la Visión y Misión de la COAC	Estructura Organizacional Adecuada	Estilo de Dirección Adecuado	Planificación, Organización, Dirección y Control de actividades	Gestión del Talento Humano	Total	porcentaje
Comprensión de la Visión y Misión de la COAC	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	3,5	28%
Estructura Organizacional Adecuada	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	1,5	12%
Estilo de Dirección Adecuado	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	2,5	20%
Planificación, Organización, Dirección y Control de actividades	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	3,0	24%
Gestión del Talento Humano	0,0	1,0	0,5	0,0	0,5	2,0	16%
						12,5	100%

ANEXO 13: EVALUACIÓN DE FORTALEZAS

#	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	TOTAL	PROMEDIO	ORDEN
F1	Imagen institucional posicionada por la confianza en la prestación del servicio.	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	7,5	15,2%	1
F2	La institución trabaja en función de metas y resultados.	0,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	7,0	14,1%	2
F3	Distribución adecuada de cargos y responsabilidades.	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	1,5	3,0%	10
F4	Experiencia en el mercado financiero de los líderes de la organización.	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	3,5	7,1%	8
F5	El personal de la institución se encuentra predispuesto a aprender y profesionalizarse, comprometido y motivado, siendo protagonista de muchos de los cambios necesarios.	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	2,5	5,1%	9
F6	Eficiencia en el manejo del crédito. Cartera sana.	0,0	0,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,0	10,1%	6
F7	Socios con un nivel aceptable de satisfacción, en cuanto a la calidad del servicio.	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,0	12,1%	4
F8	Equipo de trabajo comprometido y cohesionado con los deseos de los clientes.	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4,5	9,1%	7
F9	Crecimiento institucional sostenido y continuo.	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	13,1%	3
F10	Portafolio de productos y servicios financieros acorde a las necesidades del mercado.	0,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	11,1%	5
TOTAL												49,5	100,0%	

ANEXO 14: EVALUACIÓN DE DEBILIDADES

#	FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	TOTAL	PROMEDI	ORDEN
D1	Los canales de comunicación son escasos. La falta de políticas de uso ocasiona dificultades en el intercambio de información.	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	3,5	19,4%	3
D2	No se ha definido una política sistemática para identificar las necesidades de formación de personal, llevándose a cabo en términos de improvisación.	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	2,0	11,1%	5
D3	No existe un sistema formal de evaluación de desempeño.	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	1,5	8,3%	6
D4	Falta de Gestión de Clientes, por carecer de un adecuado Sistema de Mercadotecnia.	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	4,5	25,0%	1
D5	No existe un mecanismo formal, ni encuestas, ni reportes de satisfacción y fidelización de clientes internos y externos.	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	4,0	22,2%	2
D6	No dispone de un plan informático de contingencia que considere todos los procesos, actividades, tareas y controles, tanto manuales como automáticos, que se aplican para ejecutar las actividades relacionadas con el área de Sistemas.	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	2,5	13,9%	4
TOTAL								18,0	100,0%	

Pregunta No.	Recursos	Aspectos	Situación Actual	Prioridad
7	Comunicación	Nuestras comunicaciones con los socios demuestran que los conocemos y sabemos sus deseos y necesidades.		
8	Comunicación	Cuando informamos a los socios se pone énfasis en los beneficios de los productos/servicios financieros antes que en sus características.		
9	Comunicación	La información que proporcionamos al socio es completa.		
10	Comunicación	Se maneja un plan de contactos y comunicación para cada socio.		
11	Comunicación	Los demás departamentos de la Cooperativa brindan una buena atención al socio.		
12	Conocimiento del Socio	Disponemos de información útil y actualizada de nuestros socios.		
13	Sistema	El sistema permite mantener información actualizada de los socios.		

Gracias por tu colaboración. Valoramos tu opinión.