



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES DE LA CIUDAD
DE RIOBAMBA”**

AUTORA:

AMPARO RUBI CUCHIPE DIAZ

RIOBAMBA- ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, ha sido desarrollado por la Srta. AMPARO RUBI CUCHIPE DIAZ, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Gladis Lucía Cazco Balseca
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Amparo Rubi Cuchipec Díaz, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de Junio del 2016.

Amparo Rubi Cuchipec Díaz
150089727-5

DEDICATORIA

Quiero reflejar en este trabajo de titulación, el amor y el mérito de mis padres, que gracias a su apoyo incondicional, sus enseñanzas y su amor me supieron guiar al camino de la educación y me dejaron una de las herencias más grandes que cualquier padre puede dejar a un hijo como lo es el estudio.

A mis compañeros y amigos porque de todos he aprendido mucho, es imposible olvidar los momentos agradables que hemos compartido.

Amparo Rubi Cuchipec Díaz

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a mi Dios por haberme dado lo primordial la salud, vida y sabiduría para poder llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi vida.

De manera especial y muy sincera a todas aquellas personas, que aportaron en mi crecimiento, espiritual, personal, y científico. Entre ellos docentes, compañeros, y amigos. Con quienes recordaré por siempre las vivencias y mensajes aprendidos.

Amparo Rubi Cuchipec Díaz

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen ejecutivo.....	xi
Summary.....	xii
Introducción.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	4
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	4
2.1.2. Plan de operaciones	8
2.1.3. Plan de organización.....	11
2.1.3.1 Matriz FODA.....	16
2.1.4. Plan de marketing	18
2.1.4.1. Contenido de un plan de marketing.....	18

2.2 MARCO CONCEPTUAL	28
HIPOTESIS O IDEA A DEFENDER	29
2.3.1 Hipótesis General:.....	29
2.3.2 Hipótesis específica.	29
2.4 VARIABLES	30
2.4. 1 Variables Independientes y Dependientes.	30
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	31
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.2.1 Investigación de campo:	31
3.2.2 Investigación Documental:	31
3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	31
3.3.1 Método Inductivo:.....	31
3.3.2 Método deductivo:	31
3.3.3 Método analítico:	32
3.3.4 Encuesta:.....	32
3.3.5 Entrevista:	32
3.3.6 Revisión Documental:.....	32
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
3.5 REPRESENTACIÓN GRÁFICA Y ANÁLISIS DE LAS VARIABLES.....	34
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	44
4.1. DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA “COOPERATIVA SOL DE LOS ANDES” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.....	44
4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	44
4.2.1. Plan estratégico.....	45
4.2.2. Plan de marketing.....	45
4.2.2.1. Descripción de los servicios	46
4.2.2.1.1 CAPTACIONES.....	46
4.2.2.1.2 CRÉDITOS	47
4.2.3 Proceso de fabricación o comercialización de productos o servicios.....	47
4.2.3.1 Marketing estratégico	48

4.2.3.2 Marketing Mix	48
4.2.3.3 Ejecución del Programa de Marketing.....	49
4.2.3.4 Estudio de mercado.....	51
4.2.3.5 Análisis de la Demanda	52
4.2.3.6 Clasificación de la Demanda	52
4.2.3.7 Local dónde está ubicada la Cooperativa.	54
4.2.3.8 Estrategia de cobro de cartera vencida.	57
4.2.4 Plan Operativo.	59
4.2.4.1. Metodología de comercialización de productos y servicios.	59
4.2.4.2 Elaboración del plan de recuperación.....	61
4.2.4.3 Análisis Situacional a través del Balance General y Estado de Resultados	61
4.2.4.4 Análisis de la cartera de préstamos.....	63
4.2.5 Plan estratégico	65
4.2.5.1 Mejorar prácticas en la gestión de cobranza.....	66
4.2.5.2 Adoptar estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que comiencen... 66	
4.2.5.3. Educar a los clientes sobre características del producto, costos y gastos de cobranza.....	67
4.2.5.4 Establecer fechas de pago que son mutuamente beneficiosas	67
4.2.5.5 Tratar quejas y reclamos oportunamente	67
4.2.5.6 Utilizar el refuerzo positivo	68
4.2.5.7 Contar con compañías especializadas de cobranza.....	68
4.2.5.8 Implementar una unidad interna de cobranza	68
4.2.5.9 Elección de mercados crediticios preferentes.	69
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS.	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Aspectos que debe considerar un Plan de Negocios.	5
Tabla 2: Recomendaciones para la creación del Plan de Negocios.	7
Tabla 3: Cultura Organizacional.....	15
Tabla 4: Variables Independientes y dependientes.....	30
Tabla 5: Técnicas y Herramientas	32
Tabla 6: Servicios de la Cooperativa.	34
Tabla 7: Servicio que presta la Cooperativa.	35
Tabla 8: Operación que realiza en la Cooperativa.	36
Tabla 9: Ahorro.....	37
Tabla 10: Monto para obtener un préstamo.	38
Tabla 11: Desino de Préstamo.	39
Tabla 12: Porcentaje de interés al adquirir un préstamo.....	40
Tabla 13: Medios de comunicación.	41
Tabla 14: Visita de promotores para dar a conocer los servicios.	42
Tabla 15: Matriz FODA.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Esquema del Plan de Negocio.	8
Gráfico 2: Plan de Operaciones.	9
Gráfico 3: Cultura Organizacional.....	14
Gráfico 4: Matriz FODA	18
Gráfico 5: Distintas etapas para la elaboración de un plan de marketing.....	21
Gráfico 6: Servicios de la Cooperativa.	34
Gráfico 7: Servicio que presta la Cooperativa.	35
Gráfico 8: Operación que realiza en la Cooperativa.....	36
Gráfico 9: Ahorro.	37
Gráfico 10: Monto para obtener un préstamo.....	38
Gráfico 11: Desino de Préstamo.	39
Gráfico 12: Porcentaje de interés al adquirir un préstamo.	40
Gráfico 13: Medios de comunicación.....	41
Gráfico 14: Visita de promotores para dar a conocer los servicios.	42
Gráfico 15: Calificación de las inhalaciones de la Cooperativa.	43
Gráfico 16: Calificación de las inhalaciones de la Cooperativa.	43
Gráfico 17: Ubicación de la Cooperativa	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta.....	74
-------------------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo el Diseño de un Plan de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol De Los Andes de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, con el fin de mejorar la gestión empresarial de la financiera. Se realizó un estudio de mercado y la investigación arrojó diferentes resultados importantes, como el poco conocimiento de la financiera dentro del mercado local, de igual manera el desconocimiento de oferta de los servicios de la cooperativa hacía el socio o cliente, en ese caso, se puede observar la necesidad de realizar una campaña publicitaria reformada.

Se diseñó planes enfocados en mejorar la gestión de la empresa, el de operaciones identificó una estrategia fundamental para el tratamiento de la cartera vencida, y por vencer que se maximizará en los próximos años producto de la actual situación económica del país, proponiendo un lineamiento orgánico y funcional de cobro. Por lo que se puede concluir que los planes a través de la aplicación mejorarán la gestión de la cooperativa en sus diversas áreas de atención al cliente.

Se recomienda que se debe mantener la oferta de préstamos ante la crisis, teniendo conciencia de la situación de la Cooperativa debe ser asesorada por un asesor de riesgos que avale dichos endeudamientos; para así poder gestionar correctamente la financiera sin mayor riesgo.

Palabras claves: PLAN DE NEGOCIOS. PUBLICIDAD. CAPACITACIÓN. ESTRATEGIAS. CARTERA VENCIDA.

Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo

DIRECTOR

SUMMARY

The actual work's title has a goal to design a business plan for the Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sol de los Andes in Riobamba city, Chimborazo Province; with the purpose to improve the business management of the Financial Institute.

Some statistics were done and the investigation's results were very important such as the very Little knowledge of the financial institute local market. As well as the lack of knowledge on the Cooperative service offer towards the investor or the client, in this case we can observe the necessity to realize a reform publicity campaign.

Plans were designed focus on improve the Institution management, the man in charge of the operation identified a fundamental strategy to treat the old debts or the ones that will expired maximum in the next years as a result of the economic situation in our country, proposing an organic alignment and a well done functional collection.

In conclusion the plans through the application will improve the Cooperative managerial in its diverse areas for customer service.

It is recommended to keep the loan offer in the fact of the crisis, having into consideration the situation of the Cooperative has to be advised by a risky assessor that value such as indebtedness, therefore we can manage correctly the Finance institution without any major risk.

Key Word: BUSINESS PLAN. PUBLICITY. CAPACITATION. ESTRATEGIES. OVERDUE PORTFOLIO.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación es un Plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol De Los Andes de la ciudad de Riobamba, que a lo largo de su historia ha venido siendo manejada de forma escasamente técnica y sumamente empírica, situación que ha motivado que se vea afectada su gestión empresarial. Para lo cual, iniciando por la determinación del problema, justificando, delimitando la investigación y direccionando a través de los objetivos general y específicos, a continuación se realizó el marco teórico acerca de un plan de negocios tanto de una empresa que recién comienza, como de una en marcha, para diferenciar sus características propias, de igual manera se describió cada uno de los planes que componen un plan de negocios como son: plan de operaciones, plan organización, plan de marketing y plan financiero.

En el marco metodológico se hace una reseña acerca de la modalidad de la investigación describiéndolo como cualitativa y cuantitativa, y en relación a su tipo es investigación de campo, al aplicar la misma en el Cantón Riobamba, bibliográfica documental en relación a la recolección de información de diferentes libros, específicamente de planes de negocios y diseño de estrategias, y descriptiva pues está dirigida a determinar la situación de las variables de la investigación y para la recolección de la información se realizó observación directa, a través de la cual se ha conseguido información referente a los procesos internos de la empresa, también se aplicaron encuestas obteniendo principalmente las preferencias en cuanto a los gustos de los consumidores, y posicionamiento de la financiera.

La propuesta inició por plan de operaciones, que servirá de guía de procedimientos para un adecuado manejo de inventarios y la gestión de cartera, se realizó también el plan organizacional, se diseñó de igual manera estrategias de marketing de publicidad, promoción, precio, plaza y de ambiente media.

Para finalizar se redactaron las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de Los Andes no posee un plan de negocios lo cual ocasiona una baja rentabilidad anual, la cual limita el nivel de ingresos que percibe la Cooperativa, y por ende sus utilidades. Esta baja confina su participación en el mercado Riobambeño y nos motiva a definirlo como objeto de estudio.

1.1.1 Formulación del problema.

¿De qué manera un plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol De Los Andes mejorará su rentabilidad y servicio a los clientes?

1.1.2 Delimitación del problema.

Los lineamientos de un Plan de Negocios tales como el diagnostico empresarial y el desarrollo del plan de acción integral, teniendo en cuenta como acción general las actividades estratégicas para contrarrestar deficiencias, examinando tanto la viabilidad económica, financiera y social. Considerando los posibles escenarios nacionales y locales. Se llevará a cabo en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El proyecto está realizado con el propósito de contribuir a la mejora de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SOL DE LOS ANDES” de la ciudad de Riobamba, para que se tome una adecuada planificación, plantear estrategias y así lograr los objetivos adecuados para el mayor fortalecimiento de su administración, identificar los problemas que se puedan presentar, a la vez, formular alternativas para resolverlos, ya que planear las actividades claves ayuda a proporcionar una estructura

común para llevar a cabo un plan de negocios consideradas dentro del proceso gerencial.

Lamentablemente las cooperativas de ahorro tienen un carácter poco formal dentro del sistema financiero actual, es por esta razón que en este proyecto se busca dar un aporte para que las cooperativas tomen un carácter un poco más formal, lo cual se verá reflejado en un crecimiento de su participación de mercado debido al crecimiento de sus ahorristas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

- Diseñar un Plan de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes de la ciudad de la Riobamba.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito sol de los andes para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Elaborar un plan de mercado que identifique sus objetivos, procedimientos, probabilidad.
- Desarrollar un plan operativo que especifique los procesos de la empresa.
- Construir planes respectivos para identificar la situación actual de la empresa y su devolución.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Plan de negocios

El plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa. (USAID, 2009)

Mediante el análisis del modelo que el autor propone en su libro, se puede extraer que las características principales del propósito de un Plan de Negocios son:

- Investigar cuidadosamente la industria donde el negocio planea desempeñarse.
- Desarrollar un plan detallado para influenciar favorablemente en los factores que determinaran si el negocio tendrá éxito.
- Definir cuidadosamente cada fase del negocio, los detalles de operación, y de qué manera acoplar adecuadamente cada una de las partes del mismo, para una entidad de negocio viable.
- Recabar la información necesitada para realizar un estimado de la probabilidad que tendrá la empresa de resultar exitosa y el grado de riesgo al que estará expuesta.
- Examinar las Fortalezas y Debilidades de la empresa relacionadas con el mercado, competencia y consumidores.

Para realizar el planteamiento del plan de negocios y aclarar al lector el enfoque del libro, el autor hace énfasis en las siguientes preguntas:

¿Qué es exactamente un Plan de Negocios

El plan de negocios es un plano que detalla el concepto del negocio, lo que se espera de él, como pretende la administración llevar a la empresa a un punto en el tiempo y lo más importante, las razones específicas por las que se espera que tenga éxito.

¿Qué contiene un Plan de Negocios efectivo?

Contiene la misma información fundamental necesaria para dirigir efectivamente un negocio ya existente. Además, incluye las especificaciones en el producto o servicio de la empresa, su industria, como es promocionado el producto o servicio, que recursos se necesitan para las actividades diarias.

El autor básicamente define que la información que el plan de negocios como un todo debe contener es:

¿Cuál es la actividad exacta que la empresa realiza?

¿Cuál es el producto o servicio que vende?

¿Dónde está ubicado el mercado para dicho producto?

¿Cuál es el mercado meta del producto?

¿Cómo opera el negocio?

¿Cuál es la posición financiera actual de la empresa?

¿Por qué tendrá éxito?

Tabla 1: Aspectos que debe considerar un Plan de Negocios.

¿Quiénes son los clientes?
¿Cuánto cuesta en recursos y en tiempo lograr tener un cliente?
¿Cómo decide el cliente comprar el producto o servicio?
¿Cuándo debe pagar el cliente al negocio?
¿Cómo se le pone precio al producto o servicio?
¿Cuándo se deben de comprar los recursos y cuándo se deben pagar?
¿Cuánto cuesta producir y entregar el producto o servicio?
¿Qué implica mantener a un cliente?
¿Qué tan fácil o difícil es retener a un cliente?
¿Qué tan cortó es el ciclo de vida del producto o servicio?
¿Existe bastante competencia?
¿Quiénes son los competidores y que recursos controlan?
¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
¿Quién más puede ver y explotar la misma oportunidad?
¿De qué manera los inversionistas pueden recibir eventualmente dinero?
¿Existe la posibilidad de que la empresa se vuelva pública y qué tan benéfico sería?
¿Cómo es que la estrategia alcanza a los segmentos identificados de mercado?
¿Existe alguna manera de colaborar con competidores mediante una alianza?

¿Cómo es que la estrategia alcanza a los segmentos identificados de

¿De qué manera la estrategia puede hacer frente a la competencia?

Fuente: Sahlman W. (1997)

Definición de plan de negocios.

Un plan de negocios se lo puede definir como el conjunto de estudios que mejoran la gestión de una empresa, al determinar los gustos y preferencias de los clientes, mejorar la eficiencia de operaciones internas, organizar de una manera adecuada la estructura del personal y analizar su posición financiera.

Un plan de negocios es un enunciado exacto de la lógica que sustenta una empresa y una explicación, paso por paso, de cómo cumplirá sus metas. Este plan debe incluir una explicación de las actividades, un análisis de la competencia, cálculos de los ingresos y egresos y otra información más.

Plan de negocios para empresa en marcha

Por lo general, las empresas en marcha van aumentando sus unidades de negocios con la finalidad de crecer y ser más rentables. Sin embargo, un crecimiento no planificado ni controlado podría causar el fracaso de esta nueva unidad de negocio, o lo que es peor, la quiebra de toda la empresa.

Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades (Matriz FODA) de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer.

El plan de negocios para una empresa en marcha posee estudios similares al de una creación de una empresa, pero se considera la mejora de todos los procesos y el complemento de los mismos a través de herramientas de gestión.

Tabla 2: Recomendaciones para la creación del Plan de Negocios.

Recomendaciones
Buscar información sobre el mercado que se desea penetrar, realizar análisis económicos y geográficos.
Describir la industria, sus tendencias actuales, analizar las oportunidades y amenazas.
Identificar las fuerzas y debilidades de la empresa, las barreras de entrada en el mercado, los precios y los servicios que ofrecen.
Analizar el posicionamiento de la competencia en el mercado.
Desarrollar las estrategias de crecimiento y analizar las oportunidades.
Describir el servicio que se desea ofrecer y la manera de satisfacer las necesidades del mercado.
Explicar cómo se cree que el servicio se diferenciará de su competencia.
Analizar el posicionamiento del servicio en el mercado.
Definir cómo la publicidad del producto se diferenciará de la de la competencia.
Describir las estrategias de las cinco áreas que componen a la empresa.
Fijar metas de ventas y describir la manera de alcanzarlas.
Definir los objetivos financieros calculando la tasa de retomo requerida.
Definir el tiempo en el que se recuperarán las inversiones.
Desarrollar proyecciones financieras y determinar los flujos de efectivo esperados.
Documentar las suposiciones establecidas en el proceso.

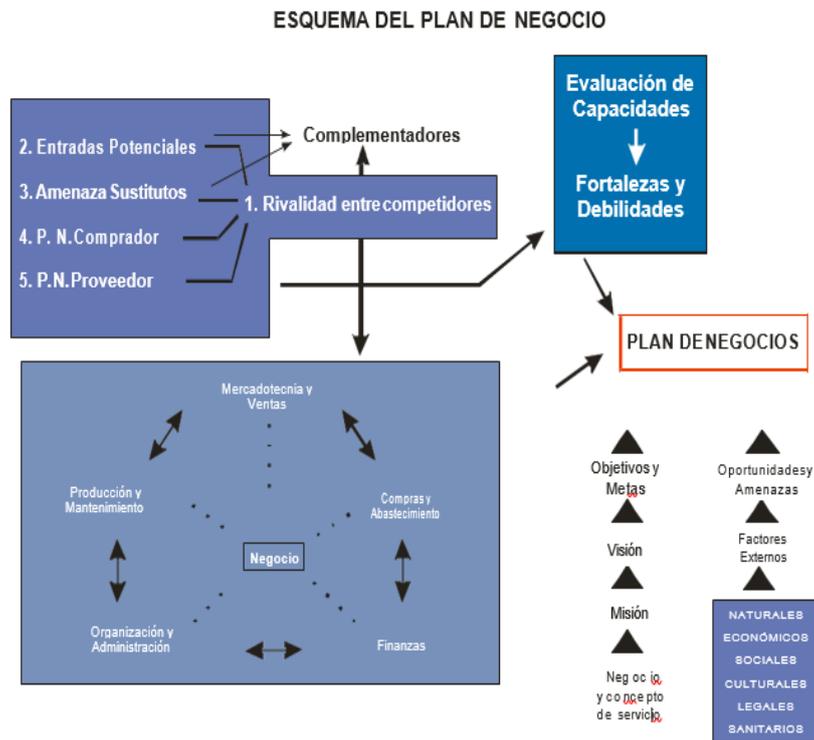
Fuente: Amparo Cuchiye.

Estructura del plan de negocios

Un plan de negocios tiene algunos estudios dentro de sí mismo como son:

- Plan de operaciones
- Plan organización
- Plan de marketing
- Plan financiero

Gráfico 1: Esquema del Plan de Negocio.



Fuente: Diseño Basado Porter, M. (1980), Buendía, F. (2004)

2.1.2. Plan de operaciones

El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. Contiene cuatro partes: productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.

Gráfico 2: Plan de Operaciones.



Fuente: Google

En el plan de operaciones se deben analizar factores como una infraestructura adecuada, una ubicación conveniente y sistema eficiente de producción y de distribución, por lo que el plan de operaciones, tiene como fin establecer:

- Los objetivos de producción y servicios
- Los procesos de producción en función a los atributos del producto o servicio.
- Los estándares de producción que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada
- El presupuesto de inversión para la transformación de insumos en productos o servicios finales.

Un plan de operaciones para una empresa en marcha trata de definir de una manera eficiente todos los procedimientos que se realizan dentro de la empresa, considerando el manejo adecuado de los recursos.

Proceso de administración

El proceso de administración es la manera de canalizar los recursos limitados de los clientes para prestar un servicio de bajo costo, y buscar el mayor retorno de los mismos mediante tasas de interés cómodas al usuario.

El proceso de administración proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa al facilitar el desarrollo de los planes para sus áreas funcionales. La estrategia según Ghemwat P. y Rivkin J. (1999), se puede definir como:

“La determinación de metas básicas a mediano y largo plazo, así como los objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la ubicación de recursos necesarios para cumplir con los objetivos.”

En los últimos años, los mercados han enfrentado modificaciones que permiten el acceso de los inversionistas al crédito y al capital necesario para desarrollar una empresa o para mejorar su funcionamiento. Actualmente existe competencia dentro de varios segmentos que ocasiona que los precios y atributos de productos o servicios se vean influenciados por factores que determinan la utilidad.

La estrategia indica los aspectos de la firma que son estables, es decir, que no cambian a lo largo del tiempo pero que son sensibles a los cambios en el mercado como los gustos y necesidades de los consumidores, nuevas prácticas o el desarrollo de nuevos productos, también incluye las circunstancias del ambiente económico como la inflación, tasas de interés, tipo de cambio entre otros.

El administrador tiene la responsabilidad de prever una serie de circunstancias y escenarios que guíen a la empresa desde el inicio de la producción hasta la venta, entrega o ejecución del producto o servicio, buscando oportunidades que maximicen el rendimiento y eviten los riesgos previniendo inesperados que pudiesen presentarse. De igual manera, es necesario determinar las personas y acciones clave que contribuyan a alcanzar las metas. Una vez que se realice éste proceso, es probable que la planeación sea exitosa.

Planear es un asunto complejo que implica crear sistemas de medición, sistemas de recompensas y limitantes que estructuren a la organización. El resultado de un proceso de planeación es la oportunidad de acceder a nuevos productos o servicios y satisfacer necesidades de los clientes, pudiendo decidir los recursos necesarios y opciones para conseguirlos.

Es conveniente que el enfoque de la planeación esté dirigido no solo a los números, sino a las personas, basándose en un horizonte de tiempo a corto, mediano y largo plazo, apoyado en proyecciones cuantitativas y en acciones que expliquen la estrategia y las consecuencias positivas o negativas de su implementación.

Sin importar el horizonte de la planeación, es conveniente hacer predicciones, en particular con las variables económicas que pueden ser relevantes para la empresa, la cual puede usar escenarios distintos y planes para cada alternativa.

Generalmente el desempeño del proyecto como un todo, se deberá comparar a lo largo de cinco años. Como ejemplo de variables, se pueden mencionar la diferencia en la utilidad sobre ventas totales, el índice o porcentaje de dispersión geográfica, el incremento en activos y la variación en algunas razones financieras.

Antes de llevar a cabo un plan, es recomendable hacer pruebas a menor escala o pronósticos que puedan determinar en gran medida el monto y las etapas de inversión. Estos escenarios se pueden desarrollar para fijar objetivos o compromisos, así como prevenir desastres o anticipar el éxito.

Tamaño de una empresa

Para determinar el tamaño de la empresa se considerarán las categorías expuestas en el artículo 16 del Reglamento general de la Ley Orgánica Del Sistema Nacional De Contratación Pública, detallada a continuación:

- a) Microempresa: aquella organización de producción que tenga entre 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales inferiores a cien mil dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos de hasta cien mil dólares.
- b) Pequeña empresa: la organización de producción que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil y un millón de dólares o un volumen de activos entre cien mil uno y setecientos cincuenta mil dólares.
- c) Mediana empresa: la organización de producción que tenga entre 50 a 159 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre setecientos cincuenta mil uno y cuatro millones de dólares.

2.1.3. Plan de organización

Elaborar un Plan de Operaciones como parte de un Plan de Negocios tiene una particularidad y es la mayor cantidad de planteamientos que se formulen tendrá un enfoque más procedimental y regulador (procesos y políticas) que productivo. La razón es sencilla: es muy posible que se cuente con información técnica y referencial para

hacer una adecuada y aceptable estimación de la productividad de las diversas actividades operativas.

Sin embargo, al momento de hacer el diseño de la producción, es necesario tener en cuenta la siguiente información:

- Estimación de volúmenes de venta, de corto y largo plazo, para determinar si la capacidad de producción será la suficiente.
- Disponibilidad económica, financiera y tecnológica, para evaluar la capacidad de implementación.
- Identificación de formas alternativas de producir el producto, para poder usar un medio alternativo de producción.
- Capacidad para la elaboración de un prototipo sin la necesidad de contar con toda la capacidad de producción disponible.

Utilizando como base el enunciado de la Real Academia Española, podemos definir un proceso como el conjunto de fases sucesivas y/o complementarias que deben cumplirse para transformar diversos recursos en productos (bienes y/o servicios).

Armando Valdés Palacio, profesor de Operaciones de la Universidad ESAN, identificó varios conceptos relacionados con las políticas de una institución, las cuales podrían consolidarse en la siguiente definición: normas básicas para coordinar, dirigir y controlar cualquier acción empresarial que tendrán un impacto en la forma cómo se desarrollan las actividades, se toma las de decisiones y se facilita el logro de los fines y objetivos propuestos.

Por ello, a continuación, se describen los principales conceptos relacionados con las actividades primarias y los principales procesos, políticas y cálculos por realizar para elaborar el Plan de Operaciones.

El plan de organización cubre los detalles organizativos de la Cooperativa, se incluye información sobre su cartera en general y su administración en particular, entre sus principales puntos puede tener:

- Estructura legal
- Estructura organizativa

- Administración y personal

El plan organizacional para una empresa en marcha evalúa los lineamientos estratégicos de la organización como son la misión y la visión, con el fin de determinar si cumplen con criterios técnicos, al igual que su estructura orgánica.

El Plan Organizacional Corporativo, definido será una herramienta gerencial que permita orientar el cumplimiento de la misión y la visión que se ha trazado para alcanzar en este periodo de tiempo. Este plan fue concertado con a través de encuestas y reuniones con las partes interesadas, partiendo de un diagnostico que permitió detectar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Reúne las siguientes perspectivas orientadoras como principios para su desarrollo misional:

- Perspectiva de aprendizaje y conocimiento: Énfasis en la autogestión y el control interno y el fortalecimiento del talento humano.
- Perspectiva de Procesos Internos: Mantenimiento y mejoramiento continuo de la estructura de procesos.
- Perspectiva de productos y servicios: Con énfasis en la satisfacción por la prestación de los servicios prestados y el proceso de mercadeo y comercialización de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa
- Perspectiva financiera - empresarial: Solidez y optimización de los recursos financieros, humanos y tecnológicos al interior de la Cooperativa.
- Perspectiva orientada a los asociados: El reconocimiento de los asociados como principales destinatarios de los resultados de la gestión de la Cooperativa, además del fortalecimiento de la cultura cooperativa.

Teniendo en cuenta un alcance para cada una de las 5 perspectivas y los deseos y expectativas presentadas por las diferentes partes interesadas, se estableció la estrategia corporativa que se define el marco conceptual, estratégico y táctico para que todos los elementos que componen la Cooperativa y en especial que el talento humano y sus dirigentes, conozcan los medios y momentos a través de los cuales participarán en su ejecución. Se espera entonces que cada empleado de la Cooperativa y su Consejo de Administración se convierta en artífices activos del logro de las metas propuestas, además de ir construyendo mejoras y adaptaciones a cada uno de los elementos, de tal forma que se mantenga vigente.

La cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere a un conjunto de normas, creencias, valores y suposiciones colectivas, que acopla al talento humano direccionándolos a significados cooperados. Este conjunto de normas se exterioriza por los hábitos y prácticas que ilustran los valores y las creencias de la empresa.

Gráfico 3: Cultura Organizacional



Fuente: Google

Así la cultura organizacional se manifiesta en:

1. Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general
2. El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal
3. Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía
4. La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

Otra definición sería los valores de la organización como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir la organización e ideas acerca de los tipos apropiados o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos. Estos valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen como deberían comportarse los

empleados en situaciones particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior.

Tabla 3: Cultura Organizacional

	<i>Empresa sin cultura definida</i>	<i>Con cultura definida</i>
PLANIFICACION	El establecimiento de los objetivos se hace en forma "dictatorial".	Gran participación de todos los empleados
	Se toma decisiones en forma centralizada.	La toma de decisiones es descentralizada.
ORGANIZACION	Autoridad centralizada	Delegación de autoridad y responsabilidad
	La selección del recurso humano se lleva a cabo en base a "amiguismos".	Se realiza con base a criterios de desempeño.
	Capacitaciones restringidas.	Capacitación en áreas funcionales.
DIRECCION	Liderazgo autocrático	Liderazgo democrático.
	Comunicación de arriba hacia abajo, sin retroalimentación.	Comunicación descendente, ascendente y cruzada.
CONTROL	Estrecho seguimiento.	Se ejerce el auto control de los funcionarios.

Fuente: Google

La cultura organizacional está íntimamente relacionada el término cultura corporativa. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única. La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección.

La alta dirección puede tratar de determinar la cultura corporativa. Es posible que quieran imponer los valores corporativos y normas de comportamiento que reflejan específicamente los objetivos de la organización. Pero también habrá también una cultura interna existente dentro de los empleados. Los departamentos, divisiones y equipos de trabajo dentro de la organización tienen sus propias peculiaridades de comportamiento e interacciones que afectan a todo el sistema. Por ejemplo, los técnicos en informática tendrán experiencia adquirida independientemente de la organización y

su presencia y comportamiento puede influir en la cultura de la organización como un todo.

2.1.3.1 Matriz FODA

El Análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

El modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se introdujo originalmente en 1969 por investigadores de la escuela de Harvard; a principios de los 70's este modelo adquirió popularidad por el beneficio que representaba para los gerentes al planear la distribución y lineamientos de los recursos con el ambiente. En los 90's se reestructuró el modelo para ligar los recursos con una ventaja competitiva sustentable. Actualmente el modelo continuo vigente y se recomienda para el análisis estratégico, administrativo y de mercados.

Una modificación recientemente realizada por **Fuente especificada no válida.** Menciona lo siguiente:

“Las estrategias exitosas surgen de una situación comprensiva y necesaria de auditoria, que incluya factores de planeación para una evaluación sistemática tanto interna como externa, con el objetivo de maximizar el ajuste entre las capacidades y futuras oportunidades.” Investigador de Harvard”

El modelo FODA ayuda a ligar el proceso de selección de estrategias y conjunta la investigación con la práctica. Es una herramienta que permite tener una perspectiva de la situación actual de la empresa y funciona como base para obtener un diagnóstico preciso que permite tomar decisiones conforme a los objetivos formulados.

De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas a la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta difícil poder modificarlas. A continuación, se define cada uno de los componentes.

Fortalezas: son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, las cuales representan una posición privilegiada frente a la competencia. Algunos ejemplos son los recursos que se controlan, las capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, es decir, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan, etc.

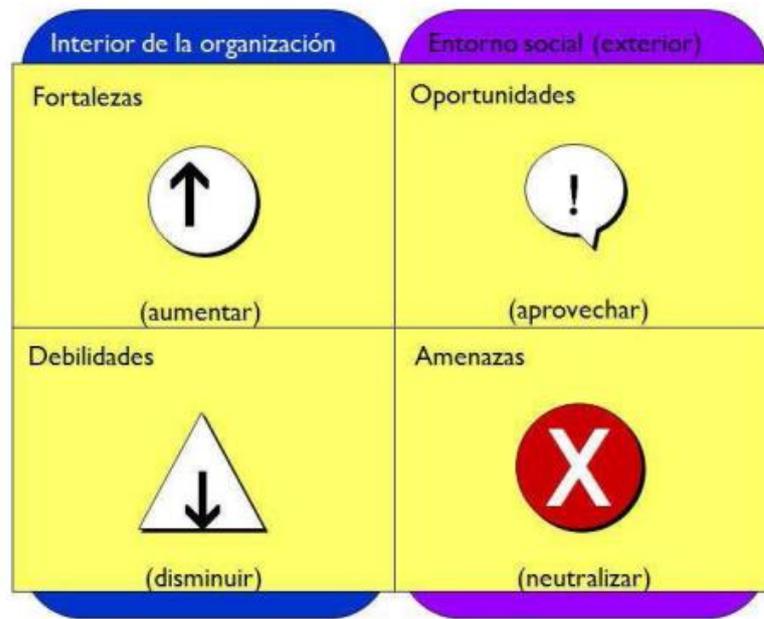
Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno económico, competitivo, natural y social que puede afectar a la organización.

Cada uno de estos componentes se puede analizar en términos evaluativos o descriptivos, es decir se pueden describir objetivamente o evaluar subjetivamente. Se debe seleccionar la secuencia lógica al ligar las dimensiones del modelo FODA de manera que soporte una perspectiva lógica de la empresa en el mercado. Desde la perspectiva analítica, las distinciones claves del FODA son factores controlables o incontrolables.

“Para las empresas enfocadas en el mercado, el proceso de evaluación lo guían consideraciones de inteligencia de mercado, es decir información acerca de clientes y competidores” (Jaworski y Kohli, 1993).

Gráfico 4: Matriz FODA



Fuente: Google

2.1.4. Plan de marketing

Un plan de marketing es un documento escrito que detalla la situación actual respecto a clientes, competidores y el ambiente externo, y da guías para alcanzar metas, acciones de marketing y asignación de recursos durante el periodo de planeación, ya sea para un producto o servicio existente o uno propuesto.

El plan de marketing deberá contener una descripción detallada de:

- La combinación de mercadotecnia que se ofrecerá, para quién (mercado objetivo) y durante cuánto tiempo.
- Recursos de la empresa que serán utilizados (costos) y con qué periodicidad.
- Cuáles son los resultados que se esperan.
- Cuáles son las medidas de control.

2.1.4.1. Contenido de un plan de marketing

En el libro Administración del marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones de marketing de John Mullins, Orville Walker, Harper Boyd y Jean-Claude

Larréché, se presenta un esquema tentativo sobre los principales apartados que debería tener un plan de marketing.

- **Resumen ejecutivo**

Presenta un breve panorama de los problemas, objetivos, estrategia y acciones incorporados en el plan y sus resultados esperados para una rápida revisión de la administración.

- **Situación y tendencias actuales**

Resume la información relevante del ambiente del mercado, competencia y el ambiente, y sus tendencias, incluyendo el tamaño y tasas de crecimiento para el mercado general y segmentos clave.

- **Repaso de operación (sólo para un producto o servicio existente)**

Examina la operación del producto en el pasado y los elementos de su programa de marketing (por ejemplo, distribución, promociones, etcétera).

- **Problemas clave**

Identifica las principales oportunidades y amenazas al producto que el plan debe resolver en el año siguiente, y los puntos fuertes y débiles relativos del producto y unidad de negocio que deben tomarse en cuenta para enfrentar esos problemas.

- **Objetivos**

Especifica las metas a lograr en términos de volumen de ventas, participación del mercado y utilidades.

- **Estrategia de mercado**

Resume el método estratégico general que se usará para satisfacer las metas del plan.

- **Planes de acción**

Ésta es la sección más crítica del plan anual para ayudar a asegurar una efectiva implementación y coordinación de actividades en departamentos funcionales. Especifica:

1. El plan de mercado a perseguir.
2. Qué acciones específicas tomar con respecto a cada una de las 4 p's.
3. Quién es responsable de cada acción.
4. Cuándo se iniciará la acción.

- **Controles**

Expone la forma de vigilar el avance del plan; puede presentar planes de contingencia a usar si la operación cae por debajo de las expectativas o cambia la situación.

- **Planes de contingencia de planeación.**

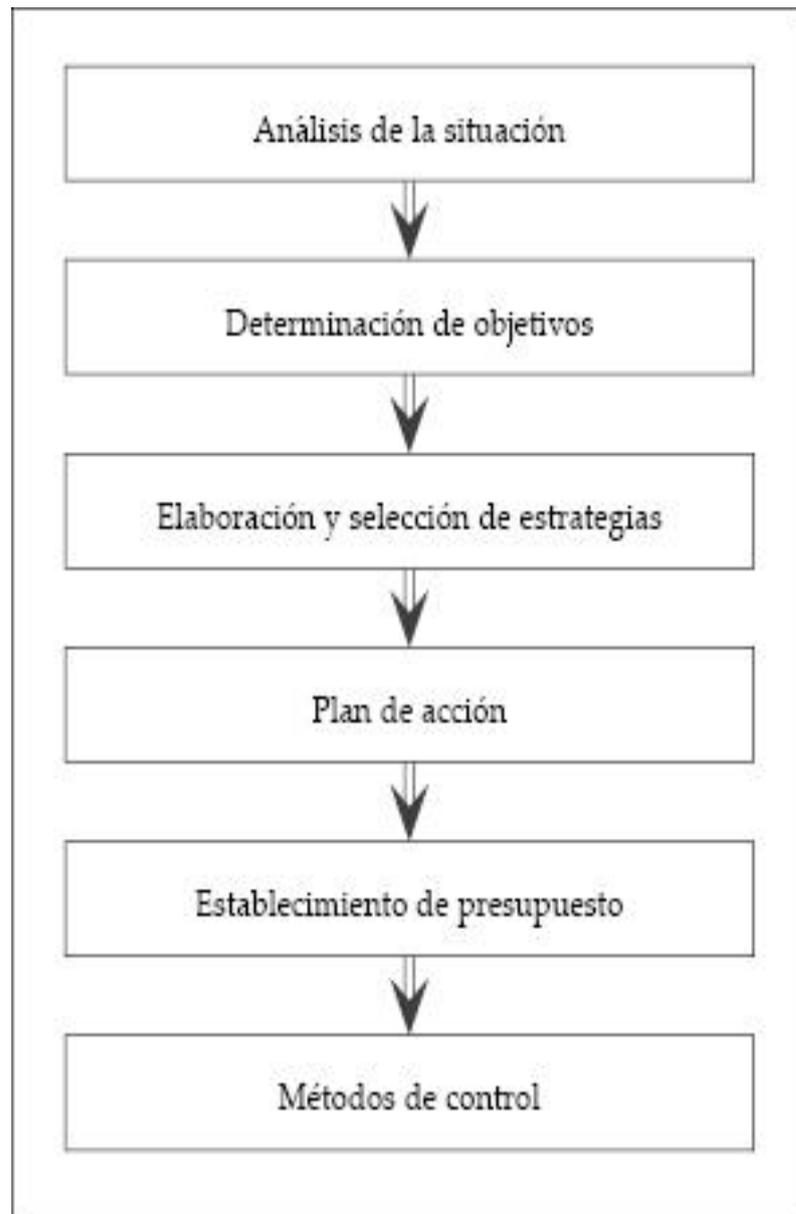
Describe acciones a tomar si se materializan amenazas u oportunidades específicas durante el periodo.

Debido al carácter interdisciplinario del marketing, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de marketing; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. Ahora bien, como líneas maestras aconsejo no emplear demasiado tiempo en la elaboración de un plan de marketing que no se necesita; no debemos perdernos en razonamientos complicados; se debe aplicar un marketing con espíritu analítico pero a la vez con sentido común; no debemos trabajar con un sinfín de datos, solo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático.

El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores, pero en el cuadro adjunto incluyo las más importantes según mi criterio:

Gráfico 5: Distintas etapas para la elaboración de un plan de marketing.



Fuente: Google

Resumen ejecutivo

Su brevedad no va en relación directa con el nivel de importancia, ya que en un número reducido de páginas nos debe indicar un extracto del contenido del plan, así como los medios y estrategias que van a utilizarse. La lectura de estas páginas, junto con las recomendaciones que también deben incluirse al final del plan, son las que van a servir a la alta dirección para obtener una visión global.

Análisis de la situación

El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Este será el marco general en el que debemos trabajar para la elaboración del plan de marketing.

Una vez establecido este marco general, deberemos recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que nos llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello se requiere la realización de:

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

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

Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas. Verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales, conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual, la herramienta comparativa y de análisis es la ratio.

Un estudio de mercado. Durante mucho tiempo se ha pensado que dentro del análisis de la situación, este era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing y siempre a través de una encuesta; paradójicamente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, ya que en la actualidad existen, como hemos explicado en el capítulo de investigación de mercados, alternativas muy válidas para obtener información fiable.

Un análisis DAFO. Estudiado en el capítulo correspondiente al marketing estratégico, es en el plan de marketing donde tiene su máxima exponencia ya que en él quedarán analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que nos permitirá tener reflejados no solo la situación actual sino el posible futuro.

Análisis de la matriz RMG. También estudiada en el capítulo de marketing estratégico, intenta analizar y evaluar el grado de aceptación o rechazo que se manifiesta en el mercado respecto a un producto o empresa. De no contemplarse en su justa medida, llega a producir pérdidas económicas en su momento, ya que frente a la aparición de un nuevo producto que parece responder a las directrices más exigentes y que da cumplida respuesta a todas las necesidades, podría ver rechazada su aceptación sin una lógica aparente, los profesionales del marketing siempre decimos que «el mercado siempre pasa factura».

Dentro del plan de marketing, al desarrollar la situación de una empresa dentro del mercado, hay que considerar que, junto a la realización de los análisis hasta aquí expuestos, hay que considerar otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados, por ello conviene incluirlos dentro de esta etapa y que serán decisivos en las siguientes. Entre los principales, podemos destacar:

Entorno:

- Situación socioeconómica.
- Normativa legal.
- Cambios en los valores culturales.
- Tendencias.
- Aparición de nuevos nichos de mercado.
- Etcétera.

Imagen:

- De la empresa.
- De los productos.
- Del sector.
- De la competencia.

- A nivel internacional.

Cualificación profesional:

- Equipo directivo.
- Colaboradores externos.
- Equipos de ventas.
- Grado de identificación de los equipos.
- Etcétera.

Posicionamiento en la red:

- Análisis páginas web.
- Posicionamiento SEO.
- Gestor de contenidos-*keywords*.
- Presencia redes sociales.
- Posibilidad de *e-commerce*.
- Etcétera.

Mercado:

- Grado de implantación en la red.
- Tamaño del mismo.
- Segmentación.
- Potencial de compra.
- Tendencias.
- Análisis de la oferta.
- Análisis de la demanda.
- Análisis cualitativo.
- Etcétera.

Red de distribución:

- Tipos de punto de venta.
- Cualificación profesional.
- Número de puntos de venta.
- Acciones comerciales ejercidas.

- Logística.
- Etcétera.

Competencia:

- Participación en el mercado.
- Descuentos y bonificaciones.
- Servicios ofrecidos.
- Nivel profesional.
- Imagen.
- Implantación a la red.
- Etcétera.

Producto:

- Tecnología desarrollada.
- I+D+i
- Participación de las ventas globales.
- Gama actual.
- Niveles de rotación.
- Análisis de las diferentes variables (núcleo, tamaño y marca...).
- Costos.
- Precios.
- Márgenes.
- Garantías.
- Plazos de entrega.
- Etcétera.

Política de comunicación:

- *Targets* seleccionados.
- Objetivos de la comunicación.
- Presupuestos.
- Equipos de trabajos.
- Existencia de comunicación interna.
- Posicionamiento en internet.

Determinación de objetivos

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; estos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

Características de los objetivos

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

Viables. Es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.

Concretos y precisos. Totalmente coherentes con las directrices de la compañía.

En el tiempo. Ajustados a un plan de trabajo.

Consensuados. Englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.

Flexibles. Totalmente adaptados a la necesidad del momento.

Motivadores. Al igual que sucede con los equipos de venta, estos deben constituirse con un reto alcanzable.

Elaboración y selección de estrategias

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing estas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y

amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

En el capítulo de marketing estratégico se han señalado los distintos tipos de estrategia que puede adoptar una compañía, dependiendo del carácter y naturaleza de los objetivos a alcanzar. No podemos obtener siempre los mismos resultados con la misma estrategia, ya que depende de muchos factores, la palabra «adaptar» vuelve a cobrar un gran protagonismo. Por ello, aunque la estrategia que establezcamos esté correctamente definida, no podemos tener una garantía de éxito. Sus efectos se verán a largo plazo.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

La definición del público objetivo (*target*) al que se desee llegar.

El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución...).

La determinación del presupuesto en cuestión.

La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.

La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de marketing deben ser llevados a cabo, a propuesta del director de marketing, bajo la supervisión de la alta dirección de la empresa. Esta es la forma más adecuada para que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia los mismos. El resto del personal de la compañía debería también tener conocimiento de ellos, puesto que si saben hacia dónde se dirige la empresa y cómo, se sentirán más comprometidos. Por tanto y en términos generales, se les debe dar suficiente información para que lleguen a conocer y comprender el contexto total en el que se mueven.

A título informativo indicamos a continuación algunas posibles orientaciones estratégicas que pueden contemplarse, tanto de forma independiente como combinadas entre sí:

- Conseguir un mejor posicionamiento en buscadores.
- Eliminar los productos menos rentables.
- Modificar productos.
- Ampliar la gama.

- Ser un referente en las redes sociales.
- Apoyar la venta de los más rentables.
- Centrarnos en los canales más rentables.
- Apoyar la venta de productos «niño».
- Cerrar las delegaciones menos rentables.
- Apoyar el punto de venta.
- Modificar los canales de distribución.
- Mejorar la eficiencia de la producción.
- Modificar los sistemas de entrega.
- Retirarse de algunos mercados seleccionados.
- Trabajar o no con marca de distribuidor.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Se ha tomado como referencia investigativa en el internet donde se han encontrado los siguientes temas:

Cooperativa:

Asociación autónoma de personas voluntariamente unidas para satisfacer sus aspiraciones y necesidades económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa cuya propiedad es colectiva y en la cual el poder es ejercida democráticamente. (Madeleine, 1990)

Competencia:

La capacidad de actuar eficazmente en una situación de tipo definido, capacidad que se apoya en los conocimientos, pero no se reduce a ello; para hacer frente de, lo mejor posible a una situación. (Perrenoud, 2007)

Rentabilidad:

La medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio. (GARCIA, 1999)

Demanda:

La demanda es el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago. (Kotler Philip, 2006)

Inversión:

Una operación de inversión es aquella que, tras un análisis exhaustivo, promete seguridad para el principal y un adecuado rendimiento. (Graham, 2007)

Oferta:

Se refiere a "las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado." Complementando ésta definición, ambos autores indican que la ley de la oferta "son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta" (Laura Fisher y Jorge Espejo, 2006)

HIPOTESIS O IDEA A DEFENDER

2.3.1 Hipótesis General:

El desarrollo de un plan de NEGOCIOS incrementará los beneficios en relación al capital aportado y el servicio a los accionistas.

2.3.2 Hipótesis específica.

- El estudio de contexto económico podrá servir como base para la toma de decisiones futuras en la Cooperativa. Mismas que deberán acoplarse a la economía actual.
- Maximizar los beneficios en relación al capital, concentrado en el control y la dirección de servicios de calidad a los socios.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variables Independientes y Dependientes.

Tabla 4: Variables Independientes y dependientes.

Hipótesis	Variable Independiente	Variable Dependiente	Indicadores
El desarrollo de un Plan de Negocios mejoraría la renta de la Cooperativa.	Tiempo	Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Proyección de cartera anual.• Recuperación de cartera anual.
El estudio de mercado permitirá mejorar los sistemas de crédito para los socios.	Tiempo	Servicio.	<ul style="list-style-type: none">• Número de créditos ofrecidos.• Diferencia entre demanda y oferta de crédito.

Fuente: Amparo Cuchipe.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Por las características del estudio se deduce que se utilizara una investigación cualitativa, ya que los resultados de la investigación competen únicamente al objeto de estudio específico y no podría generalizarse para elevarlos a conocimiento científico.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

3.2.1 Investigación de campo: La investigación de campo será realizada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Donde se encuentra situada la oficina matriz de la Cooperativa Sol De Los Andes, Se utilizará este tipo de estudio para levantar los datos informativos de los socios para determinar la demanda.

3.2.2 Investigación Documental: Para estructura el marco teórico y las características de los productos y servicios a ofertar se proceden a revisar en la biografía especializada.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

En la presente investigación se utilizará los métodos: Inductivo, deductivo y analítico, apoyado en las encuestas, que permiten acceder a datos confiables del tema investigado.

3.3.1 Método Inductivo: se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales. Sus partidarios señalan que toda explicación verdaderamente científica tendrá la misma estructura lógica, estará basada en una ley universal, junto a ésta, aparecen una serie de condicionantes iniciales o premisas, de las cuales se deducen las afirmaciones sobre el fenómeno que se quiere explicar.

3.3.2 Método deductivo: Permite obtener un esquema de estilo formato a seguir para el desarrollo del estudio de posibilidad sobre la base de investigación.

3.3.3 Método analítico: Una vez conceptualizado el mercado, se procederá a realizar un análisis, que entrega conocimiento de los servicios potenciales.

Tabla 5: Técnicas y Herramientas

Técnicas	Instrumentos
Encuesta.	Libros, revistas, internet.
Entrevista.	Cuestionario.
Revisión Documental.	

Fuente: Amparo Cuchipe.

3.3.4 Encuesta: Nos permite aplicar una serie de preguntas generalmente escritas a los socios de la cooperativa, para recopilar datos reales de la misma.

3.3.5 Entrevista: Aplicada a la competencia, un cuestionario de preguntas destinadas a obtener datos útiles para la investigación.

3.3.6 Revisión Documental: Fundamenta el desarrollo del marco teórico, sus estudios técnicos y la estadística necesaria.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La investigación se llevará a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol De los Andes” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo; para el estudio se tomó en cuenta el número de SOCIOS que son 1250 ese valor vendría a ser la Población de la cual se calculara la muestra para realizar las encuestas.

N	Tamaño de la Población	1250
e	Error	5%
Z	Nivel de Confianza	1.96
p	Probabilidad de acierto	0.50
q	Probabilidad de fracaso	0.50

Fórmula de cálculo de la muestra

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

Desarrollo de Cálculo de la muestra

N =	1250
p =	0.50
q =	0.50
z =	1.96
e=	0.05

$$n = \frac{1250 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2(1250 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 294$$

El tamaño de la muestra es de **294** encuestas que se debe realizar, con un margen de error del 5%.

3.5 REPRESENTACIÓN GRÁFICA Y ANÁLISIS DE LAS VARIABLES.

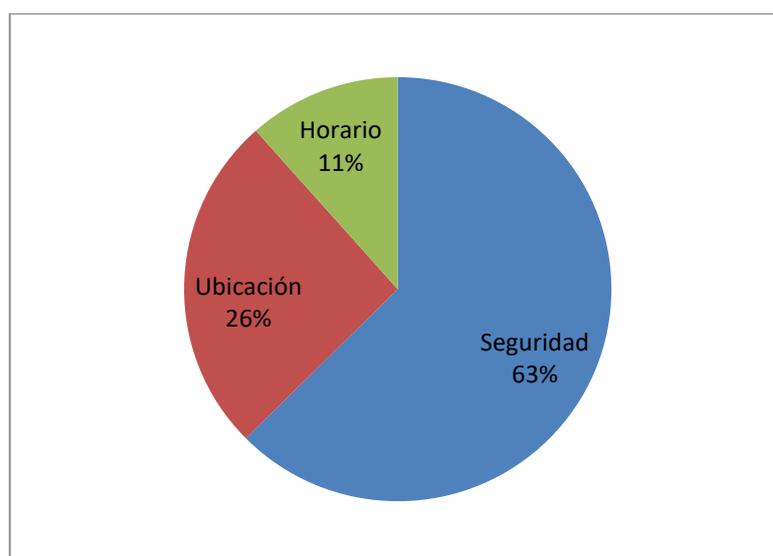
1.- ¿Por qué razón usted prefiere los servicios de nuestra Cooperativa?

Tabla 6: Servicios de la Cooperativa.

Alternativa	Cantidad	%
Seguridad	184	62,59%
Ubicación	76	25,85%
Horario	34	11,56%
TOTAL	294	100%

Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015.

Gráfico 6: Servicios de la Cooperativa.



Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015.

Elaborado por: Amparo Cuchipe.

Análisis: Los resultados obtenidos en la realización de la encuesta nos indican que el 63% de la población de estudio prefiere los servicios de la Cooperativa por Seguridad, mientras que el 26% por la ubicación y el 11% por el horario.

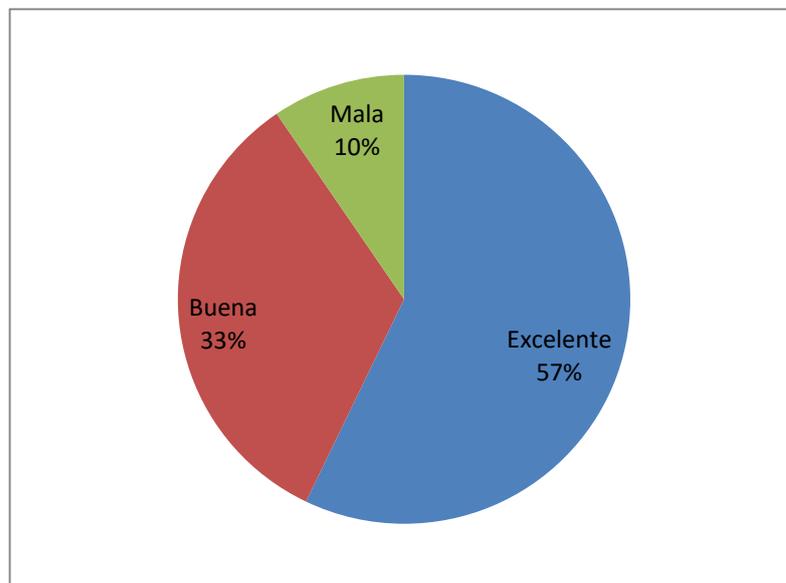
2. ¿Cuál es su opinión sobre el servicio que presta nuestra Cooperativa?

Tabla 7: Servicio que presta la Cooperativa.

Alternativa	Cantidad	%
Excelente	168	57,14%
Buena	98	33,33%
Mala	28	9,52%
TOTAL	294	100%

Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015.

Gráfico 7: Servicio que presta la Cooperativa.



Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015.

Elaborado por: Amparo Cuchiye.

Análisis: De los resultados obtenidos en la realización de las encuestas el 57% consideran que es excelente el servicio que presta la Cooperativa, y el 30% dice que es buena y el 10% opina que es malo el servicio.

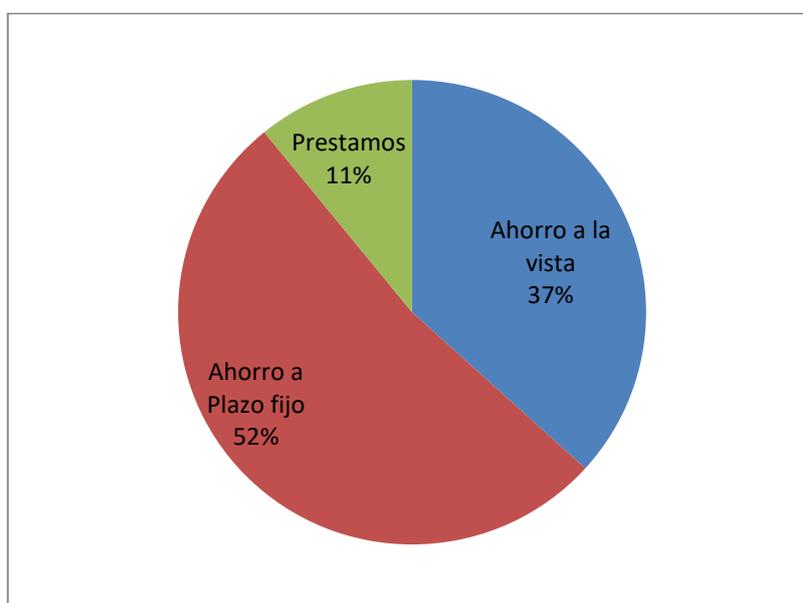
3. ¿Qué tipo de operación realiza con más frecuencia en nuestra cooperativa?

Tabla 8: Operación que realiza en la Cooperativa.

Alternativa	Cantidad	%
Ahorro a la vista	108	36,73%
Ahorro a Plazo fijo	154	52,38%
Prestamos	32	10,88%
TOTAL	294	100%

Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015.

Gráfico 8: Operación que realiza en la Cooperativa.



Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015.

Elaborado por: Amparo Cuchipe.

Análisis: Los resultados obtenidos en la realización de las encuestas podemos darnos cuenta que el tipo de operación que realizan con más frecuencia es el Ahorro a Plazo Fijo con el 52%, seguida por el Ahorro a la Vista con el 37%, en tercer lugar los préstamos con el 11%.

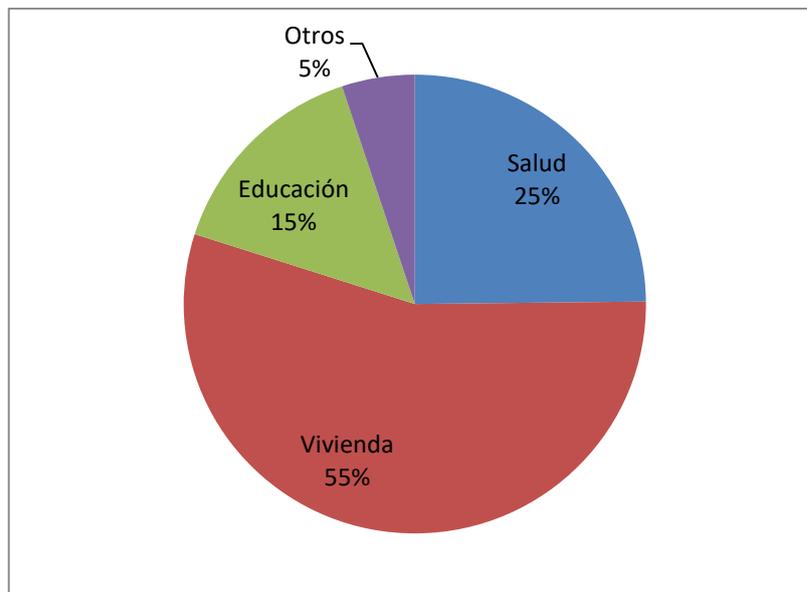
4 ¿Para que ahorra usted?

Tabla 9: Ahorro

Alternativa	Cantidad	%
Salud	73	24,83%
Vivienda	162	55,10%
Educación	44	14,97%
Otros	15	5,10%
TOTAL	294	100%

Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015.

Gráfico 9: Ahorro.



Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015.

Elaborado por: Amparo Cuchipe.

Análisis: De los resultados obtenidos en la realización de las encuestas podemos deducir que el 55% ahorra para vivienda, mientras que el 25% para salud, el 15% para educación y el 5% otros.

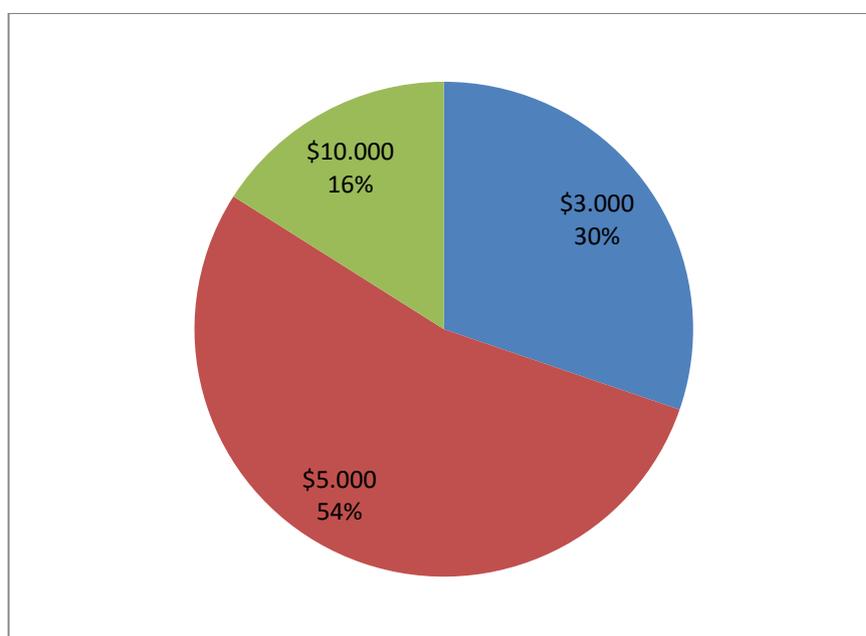
5. ¿Cuál es el monto que usted elegiría para la obtención de un préstamo?

Tabla 10: Monto para obtener un préstamo.

Alternativa	Cantidad	%
\$3.000	89	30,27%
\$5.000	158	53,74%
\$10.000	47	15,99%
TOTAL	294	100%

Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015

Gráfico 10: Monto para obtener un préstamo.



Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015.

Elaborado por: Amparo Cuchiye.

Análisis: De los resultados obtenidos en la realización de las encuestas se pudo dar cuenta que un 54% de socios elegiría \$5.000 como monto para obtener un préstamo, seguido por el 30% que optaría por los \$3.000, mientras que el 16% dice los \$ 10.000.

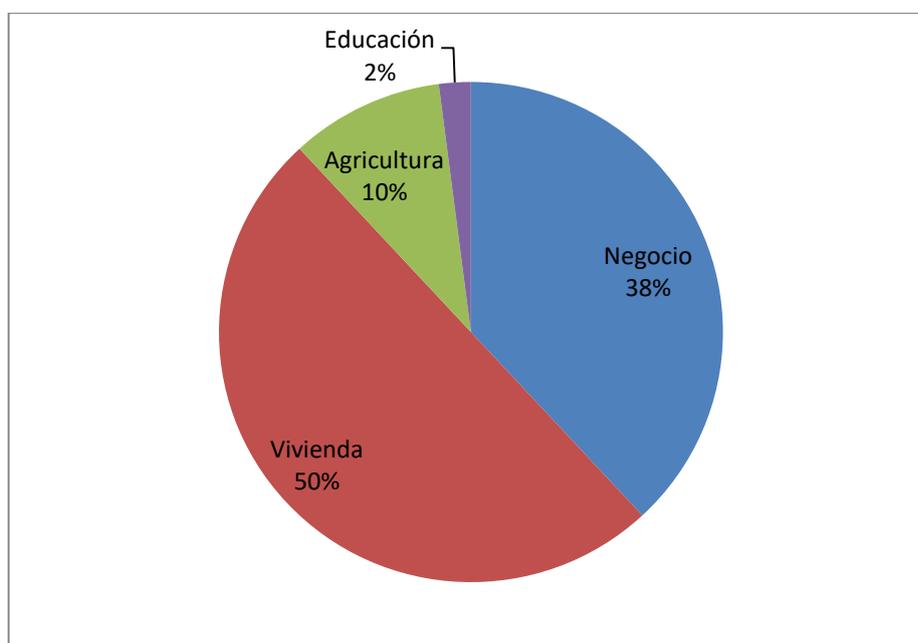
6. ¿Para qué destino utilizaría usted el préstamo?

Tabla 11: Desino de Préstamo.

Alternativa	Cantidad	%
Negocio	112	38,10%
Vivienda	147	50,00%
Agricultura	29	9,86%
Educación	6	2,04%
TOTAL	294	100%

Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015.

Gráfico 11: Desino de Préstamo.



Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015.

Elaborado por: Amparo Cuchipe.

Análisis: De los resultados obtenidos en la realización de las encuestas el 50% consideran que utilizaría el préstamo para vivienda, el 38% recurriría para negocio, y el 10% para agricultura.

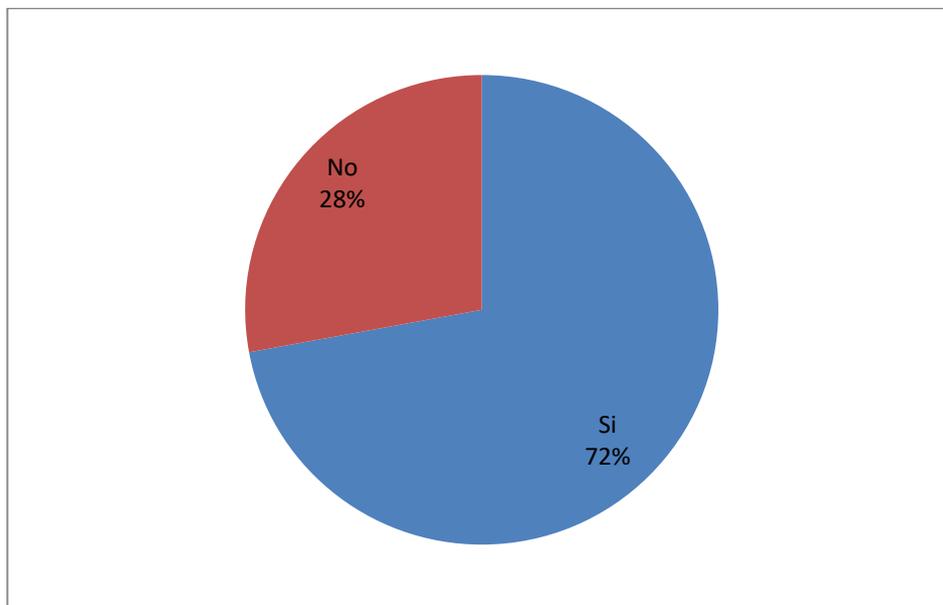
7. ¿Conoce usted cual es el porcentaje de interés que paga cuando adquiere un préstamo?

Tabla 12: Porcentaje de interés al adquirir un préstamo

Alternativa	Cantidad	%
Si	212	72,11%
No	82	27,89%
TOTAL	294	100,00%

Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015

Gráfico 12: Porcentaje de interés al adquirir un préstamo.



Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015.

Elaborado por: Amparo Cuchipe.

Análisis e interpretación: De los resultados obtenidos en la realización de las 294 encuestas el 72% de los socios nos señalan que si conocen el porcentaje de interés al adquirir un préstamo, y el 28% restante no conoce.

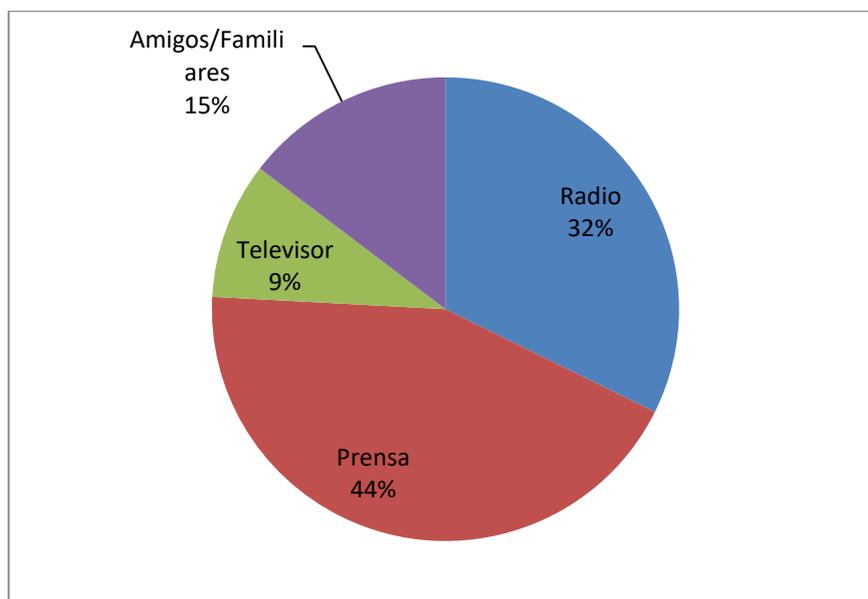
8. ¿Por qué medio se enteró usted sobre nuestra cooperativa?

Tabla 13: Medios de comunicación.

Alternativa	Cantidad	%
Radio	95	32,31%
Prensa	128	43,54%
Televisor	28	9,52%
Amigos/Familiares	43	14,63%
TOTAL	294	100%

Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015

Gráfico 13: Medios de comunicación.



Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015.

Elaborado por: Amparo Cuchipe.

Análisis: De los resultados obtenidos en la realización de las encuestas el 44% de los socios encuestados en la Cooperativa se informó a través de la Prensa, y el 32% por la Radio y el 15% Amigos-Familiares.

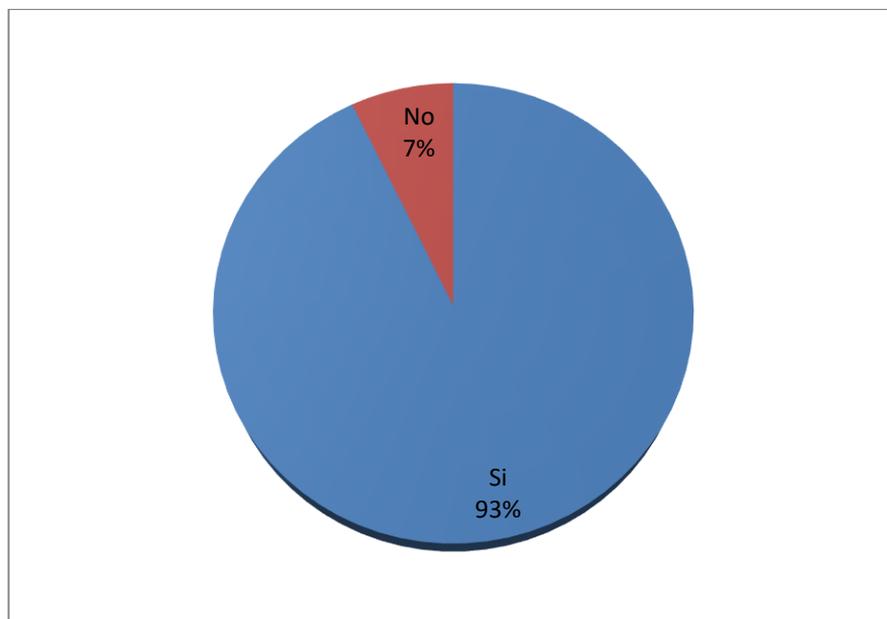
9. ¿Le gustaría recibir la visita de uno de nuestros promotores para conocer más acerca de todos nuestros servicios?

Tabla 14: Visita de promotores para dar a conocer los servicios.

Alternativa	Cantidad	%
Si	273	92,86%
No	21	7,14%
TOTAL	294	100,00%

Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015

Gráfico 14: Visita de promotores para dar a conocer los servicios.



Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015.

Elaborado por: Amparo Cuchiye.

Análisis: De los resultados obtenidos en la realización de las encuestas tenemos que el 93% está de acuerdo en que visiten los promotores para que den a conocer los servicios que oferta la Cooperativa, mientras que el 7% no cree que sea conveniente la vista.

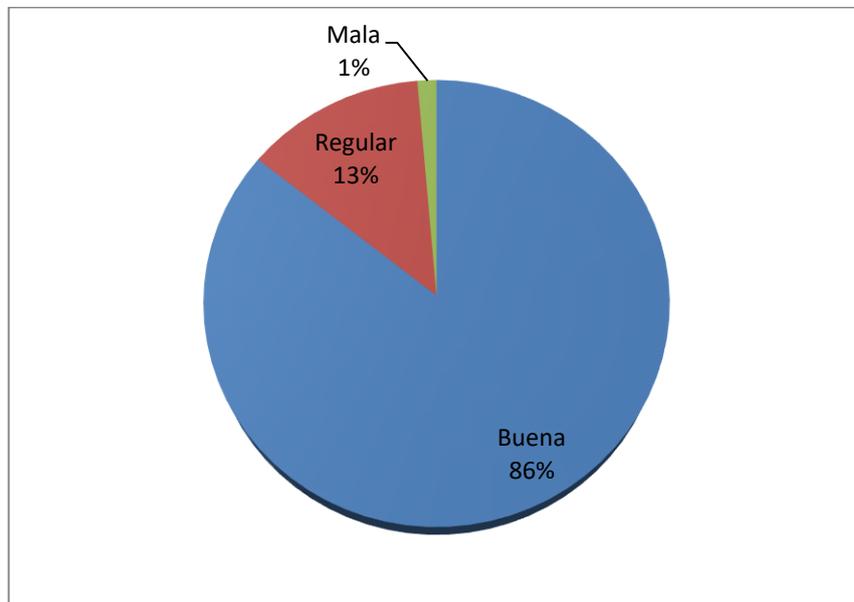
10. ¿Cómo califica usted las instalaciones de nuestra cooperativa?

Gráfico 15: Calificación de las instalaciones de la Cooperativa.

Alternativa	Cantidad	%
Buena	252	85,71%
Regular	38	12,93%
Mala	4	1,36%
TOTAL	294	100%

Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015

Gráfico 16: Calificación de las instalaciones de la Cooperativa.



Fuente: Clientes de la Cooperativa Sol de Los Andes; Diciembre/2015.

Elaborado por: Amparo Cuchipe.

Análisis: De los resultados obtenidos en la realización de la encuesta nos indican que el 86% de la población de estudio que si son buenas las instalaciones de la Cooperativa, mientras que un 13% indicó que es regular.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA “COOPERATIVA SOL DE LOS ANDES” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La creación de un Plan de negocios es indispensable para la apertura y desarrollo de cualquier actividad empresarial, ya que en él se expresa todas las consideraciones necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, proporcionando una idea clara de las actividades necesarias para cumplir con los objetivos establecidos. Debido a la importancia que conlleva la creación de un buen plan de negocios se definirá los conceptos necesarios para lograr tener una idea clara de cómo realizarlo.

El siguiente proyecto busca desarrollar un plan de negocios para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES de la ciudad de la Riobamba que constara de una serie de pasos ordenados para el avance de un proyecto de una idea de negocio. Donde se encuentra paso a paso, el progreso de una planeación de un negocio, donde se describe la trayectoria de marketing, operacional y financiera entre otros.

La actividad que tiene nuestra empresa, es prestar servicios financieros con base al uso de los últimos avances tecnológicos, en el ámbito financiero y económico.

Nuestros servicios se basan en estadísticas exclusivas para llegar al cliente.

El objetivo es pensar en brindar satisfacción y bienestar a nuestros clientes.

Pérez-Sandi dice en su libro *Del Ocio del Negocio: Preguntas y Retos Para Iniciar un Negocio* “que un plan de negocios es poder realizar sus actividades y cuantificarlas, a través de aspectos de administración, mercadotecnia, operación y finanzas, con metas identificadas que se convierten en objetivos.

Richard Stutely en su libro *Plan de Negocios: La estrategia inteligente* menciona que es cuando “Se expone en un método una cierta actividad en cierto periodo en el futuro” y esto se puede realizar en cualquier actividad y en cualquier periodo de tiempo (Stutely)

Pero finalmente se concluye que de todas definiciones que se han analizado, se tomara en cuenta aporta la de Longenecker, Moore y Petty donde dice que “un plan de negocios es un documento que detalla la idea fundamental que subyace al negocio y otras consideraciones relacionadas con el inicio.” (Longenecker)

4.2.1. Plan estratégico

La propuesta de un plan estratégico para la cooperativa permitirá el desenvolvimiento correcto de las actividades y procesos dentro de la organización, fomentando la economía de los sectores aledaños del Cantón Riobamba, ya que una vez realizado el análisis situacional tanto interno como externo se pudo identificar las deficiencias estratégicas y es esencial la ejecución de una Correcta Planificación que lleve al logro de los objetivos.

El trabajo presentado brinda un adecuado direccionamiento estratégico para la Cooperativa de ahorro y Crédito SOL DE LOS ANDES. A su vez proponemos un plan operativo para frenar las deficiencias que esta organización presenta, aprovechando las fortalezas y oportunidades que el mercado financiero ofrece logrado a través de las siguientes perspectivas: Clientes-Mercado; Investigación y desarrollo del Recurso Humano; Crecimiento, Rentabilidad, Planificación y Gestión Administrativa.

4.2.2. Plan de marketing

La empresa no cuenta con estrategias de marketing de ningún tipo, la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES de la ciudad de la Riobamba por lo que es indispensable la creación de un plan de estrategias de marketing que permita a la cooperativa impulsar su desarrollo.

Se describen a los clientes del mercado meta, es decir cómo se segmentará este mercado hacia el cual el negocio está dirigido, así como un análisis de competencias y una investigación de mercados, entre los elementos integrados en el plan de marketing están:

- Perfil del consumidor
- Análisis completo de los beneficios de un nuevo producto

- Competencia
- Estrategias de Mercadotecnia
- Producto o Servicio total
- Plan de distribución
- Plan de Precios

4.2.2.1. Descripción de los servicios

Dentro de los servicios que brinda actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol De Los Andes están:

4.2.2.1.1 CAPTACIONES

Ahorro Normal

Ahorro mensual disponible para retirar en cualquier momento. Los retiros en efectivo tendrán un límite de 100 dólares y los montos mayores serán cancelados con cheque.

Sistema Ahorro Plan

El objetivo es estimular el ahorro a largo plazo entre los asociados, con el fin de generar recursos que permitan cubrir sus necesidades futuras, en este sistema el socio puede retirar una parte de sus ahorros en caso de necesitarlo. Gana un porcentaje de interés anual con capitalización mensual. (SALVADOR, 2011)

Sistema Ahorro Futuro

Ahorro mensual que se entrega el momento que se produce la jubilación del socio. Se firma un convenio en el cual el socio establece el tiempo de aportación y la forma en que desea que se le entregue. Gana un porcentaje de interés anual con capitalización mensual. El valor mínimo a aportar mensualmente es 10 dólares y el máximo 1.000 dólares.

Ahorros Especiales

Son ahorros a plazo fijo de acuerdo a la disponibilidad de los socios, las tasas de interés varían en función del plazo.

4.2.2.1.2 CRÉDITOS

Ordinario

Son aquellos que se otorgan a corto, mediano y largo plazo para satisfacer diversas necesidades de los socios. En todos los créditos se descuenta el 1% para el Fondo de Ayudas en Casos Emergentes y es necesario constituir un mes antes el encaje del 5% del valor del crédito que se solicita.

Hipotecario-Prendario

Estos créditos tienen como finalidad satisfacer las necesidades de vivienda propia, la adquisición de terrenos u otros bienes y la reparación o ampliación de las viviendas de propiedad de los socios o de la sociedad conyugal. La garantía es la hipoteca abierta del inmueble o prenda industrial del bien.

Emergente y de Consumo

Son créditos destinados a satisfacer necesidades inmediatas de los socios y se conceden sobre la remuneración que el socio percibe mensual o periódicamente.

4.2.3 Proceso de fabricación o comercialización de productos o servicios.

Marketing es el uso de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente. Estas herramientas son conocidas también como las Cuatro P: producto, precio, distribución o plaza y publicidad o promoción. Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes. El proceso consta de varias fases, teniendo en cuenta que cada uno se desarrolla en un ámbito único para dar al servicio una mejor acogida en el mercado. (Jiménez, 2012)

4.2.3.1 Marketing estratégico

Antes de producir un artículo u ofrecer algún servicio, se debe analizar las oportunidades que ofrece el mercado; es decir, cuáles de los consumidores a los que se quiere atender (segmento objetivo), qué capacidad de compra tendrían a la hora de adquirir el servicio, y si éste responde a sus necesidades. Además, también tienen que detectar cuáles son sus posibles competidores, qué productos están ofreciendo y cuál es su política de mercadeo, cuales son los productos sustitutos y complementarios ofrecidos en el mercado, las noticias y probabilidades respecto al ingreso de nuevos competidores. También deben realizar un análisis interno de la empresa para determinar si realmente está en condiciones de llevar a cabo el proyecto (si dispone de personal suficiente y calificado, si posee los recursos necesarios, etc.). Por último, se debe analizar qué política de distribución es la más adecuada para que el producto o servicio llegue al consumidor. Con todos los datos, la empresa realiza un diagnóstico. Si éste es positivo, se fijan los objetivos y se marcan las directrices para alcanzarlos, determina a qué clientes se quiere dirigir y qué clase de producto quiere. (ORTIZ, 2011)

4.2.3.2 Marketing Mix

Producto: En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible e intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso y/o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del servicio a ofrecer.

Precio: Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no tiene relación con ninguno de los costos asociados al producto al que se le fije, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado, y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio se considera los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa. Adicionalmente, y como motivo de evaluación de la conveniencia del negocio, se compara los precios con los

costos unitarios incluyendo en ellos, los de producción, operación, logística y cualquier otro atingente.

Plaza o Distribución: En este caso se define dónde comercializar el servicio que se le ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta debiendo lograrse que el servicio llegue al lugar ofrecido, en el momento ideal y en las condiciones necesarias. El Merchandising, es el estudio de la ubicación física del servicio para facilitar su acceso al consumidor, técnica muy empleada en las grandes superficies comerciales. Promocionan todas las funciones realizadas para que el mercado se entere de la existencia del servicio, sea ésta la gestión de los vendedores, oferta del servicio por teléfono, Internet u otros medios similares, los anuncios, y la publicidad mediante otros vehículos. (Espinoza, 2012)

Promoción de ventas

Venta directa

Publicidad

Relaciones Públicas.

El marketing es la estrategia que hace uso de la psicología humana de la demanda, de esta forma representa un conjunto de normas a tener en cuenta para hacer crecer una empresa. La clave está en saber cómo, dónde y cuándo presentar el producto u ofrecer el servicio. La publicidad es un aspecto muy importante, pero sin un plan de marketing esta sería insulsa y poco atractiva al público, lo cual significaría un gasto más para la empresa. La mercadotecnia es un factor imprescindible en los negocios y muchas veces de ella depende si la empresa triunfa o no, por lo que es un aspecto que ningún empresario debe olvidar.

4.2.3.3 Ejecución del Programa de Marketing

Finalmente, se le asigna al departamento correspondiente la ejecución de las acciones planeadas y fijan los medios para llevarlas a cabo, así como los procedimientos y las técnicas que se utilizarán. Igualmente deben crearse mecanismos que permitan evaluar los resultados del plan establecido y determinar cuan efectivo este se ha formado.

Control

Supone establecer aquellos mecanismos de retroalimentación y evaluación con los que comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos e implantar las correcciones que correspondan.

Para una empresa de servicios es muy importante atraer potenciales clientes y mantener a los actuales, realizando estrategias de marketing de atracción y relacional, aportando valor para ganarse la confianza. Una de las maneras de aportar valor, es mediante la organización de seminarios y presentaciones de carácter formativo y la aportación de contenidos de calidad. (LTDA, 2007)

El proceso estratégico que les presento, es una de las soluciones que se han implantado y desarrollado en algunas empresas de servicios y consultorías, obteniendo resultados satisfactorios. Creo que este proceso puede ser totalmente válido para cualquier empresa de

- **Eventos online:** Los seminarios online cumplen en parte lo comentado en el apartado de seminarios presenciales, pero no los pueden sustituir, ya que las relaciones que se crean en los eventos presenciales son de alta calidad; en los eventos online el tema es más volátil. En mi opinión, es una estrategia que se tendría de utilizar como una ampliación de los eventos presenciales, que sea más especializados a sectores o a necesidades concretas de empresas determinadas.
- **Difusión de contenidos:** La publicación de contenidos de calidad en el blog corporativo, es una de las fórmulas de mantener a clientes y a potenciales clientes en fieles seguidores, si se aporta valor relevante para ellos. Aparte del blog, también es muy conveniente aportar contenidos externos de calidad. Para esta acción tenemos que montar una base de datos de contenidos curados (seleccionados) externos, para alimentar la difusión de contenidos, a realizar, en las diferentes redes sociales que participemos.
- **Redes sociales:** Aparte de las muchas relaciones que podamos obtener con la participación en las diferentes redes sociales, una de las grandes ventajas de participar en ellas, es difundir los contenidos de atracción, ya sean propios, como los externos de la empresa. La proporción adecuada de difusión en las redes sociales es

compartir el contenido propio y el externo, que sea calidad y de interés para el perfil objetivo.

Con el desarrollo adecuado y la constancia en la mejora del proceso, se genera una base de datos de potenciales compradores, que llegan a ser a la larga, la base de crecimiento y de sostenibilidad de la empresa. (Manotoa, 2011)

4.2.3.4 Estudio de mercado

La Cooperativa “Sol de los Andes”, estará planteada como una Cooperativa de Ahorros y Crédito para préstamos solidarios, servicios de ahorro y asistencia técnica para las finanzas, entre otros, para ello es de vital importancia para asegurar el éxito de la empresa hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado.

A parte de los objetivos de la investigación que se refiere a la forma técnica de manejar el negocio y entre ellos precisamente realizar un estudio de mercado, es necesario plantearse objetivos particulares para orientar de mejor forma el estudio y de esta manera captar el criterio de las personas encuestadas.

La finalidad de caracterizar el mercado meta la cual debe llegar la cooperativa y la elaboración de un plan de recuperación que busca incrementar la participación y el posicionamiento de la misma, con el resultado del estudio confirmara la credibilidad y el conocimiento que poseen los socios y los distintos potenciales acerca de la cooperativa, paralelamente se analizara el riesgo de la cartera y los montos comúnmente caen en mora, con ello tendremos una conclusión si con la elaboración del estudio de mercado seguir por parte de la cooperativa y su junta directiva, en lo cual se verá reflejado la misión visión objetivos y metas a corto mediano y largo plazo; para finalizar posteriormente con el desarrollo de estrategias tentativas las cuales puede seguir la cooperativa según sus fortalezas y oportunidades en el mercado. (Ocampo, 2001)

Para nuestro estudio de mercado discurriremos:

- Oferta y Demanda
- Posicionamiento
- Necesidades de la Cooperativa

4.2.3.5 Análisis de la Demanda

La demanda se define como la respuesta al conjunto de mercancías o servicios, ofrecidos a un cierto precio en una plaza determinada y que los consumidores están dispuestos a adquirir, en esas circunstancias. En este punto interviene la variación que se da por efecto de los volúmenes consumidos. A mayor volumen de compra se debe obtener un menor precio. Es bajo estas circunstancias como se satisfacen las necesidades de los consumidores frente a la oferta de los vendedores.

El análisis de la demanda pretende cuantificar el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto”. El análisis de la demanda pretende determinar los factores que influyen en el comportamiento del mercado, así como también determinar si el proyecto en estudio tiene posibilidades de participar efectivamente en el mercado.

Enfocados de otra manera el estudio de mercado es la herramienta de investigación y Mercadeo que permitirá la obtención de datos, resultados de que una u otra forma sea analizados, siendo estos procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultado de la aceptación y sus implicaciones del servicio dentro del mercado.

El estudio de mercado también comprende también el estudio de las acciones de los competidores, tales como la forma como ellos determinan sus servicios, la organización de su distribución de servicios de ahorro y crédito. (DIAZ, 2009)

4.2.3.6 Clasificación de la Demanda

La demanda se puede clasificar desde distintos puntos de vista, de acuerdo al texto de Nassir Sapag para efectos de recolección de información del proyecto, se puede clasificar en relación con su oportunidad, con su necesidad, con su temporalidad, con su destino y con su permanencia.

Por su Oportunidad. - La demanda se clasifica en satisfecha e insatisfecha, y a su vez la satisfecha se subdivide en saturada, cuando no se la puede hacer crecer de ninguna forma y la no saturada, cuando a pesar de ser satisfecha se la puede crecer utilizando alguna forma de publicidad o marketing.

Por su Necesidad. - La demanda se clasifica en básica o suntuaria.

Demanda Básica. - Se refiere a aquella que la comunidad requiere para mantenerse y desarrollarse.

Demanda Suntuaria. - Es cuando no se trata de satisfacer una necesidad esencial sino un gusto o deseo.

Por su Temporalidad. - Se clasifica en demanda cíclica y demanda continua.

Demanda Cíclica. - Se refiere a la que se da solo en temporadas, como vacaciones o Navidad.

Demanda Continua. - Es la que se da siempre de carácter permanente.

Por su Destino. - La demanda se clasifica como de bienes finales o de bienes intermedios.

Demanda de Bienes Finales. - Son bienes que se consumen directamente.

Demanda de Bienes Intermedios. - Son los bienes que son adquiridos para utilizarlos en la elaboración de otros bienes.

Por su Permanencia. - La demanda puede ser de flujo o de stock.

Demanda de Flujo. - Se da cuando una nueva innovación aparece, y se crea la demanda de nuevos clientes para dicho producto.

Demanda de Stock. - Es cuando los clientes ya están en el mercado y desean reemplazar sus productos con la nueva innovación.

De acuerdo a esta clasificación la Cooperativa de Ahorro y Crédito se clasifica según la demanda Básica ya que esta clasificación es la de mantenerse y superarse.

Por lo tanto, con la propuesta de la Cooperativa “Sol de los Andes” se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Percibir un análisis detallado del ambiente de los usuarios orientado al servicio de préstamos solidarios, servicios de ahorro y asistencia técnica orientados al sector de la producción rural.
- Proceso de evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y selección del segmento o segmentos a los que se dirigirá la empresa para introducir los servicios como otorgamientos de préstamos, ahorros, así como asesoría técnica.
- Posicionamiento en el mercado en la provincia de Chimborazo en primera etapa, debiendo escoger las parroquias Chambo y Guano, para efectos de esta investigación.

- Disposiciones necesarias para que un denominado ocupe el servicio claro distintivo y deseable en la mente de los consumidores objetivo de los servicios.

El presente proyecto busca lograr el desarrollo social y económico de los comerciantes minoristas y microempresarios, con esta representación se ha conducido una serie de ambientes que han promovido iniciativas concretas, para destacar el extenso potencial de la cooperativa y otras organizaciones de apoyo con la misma para el mejoramiento de la sociedad.

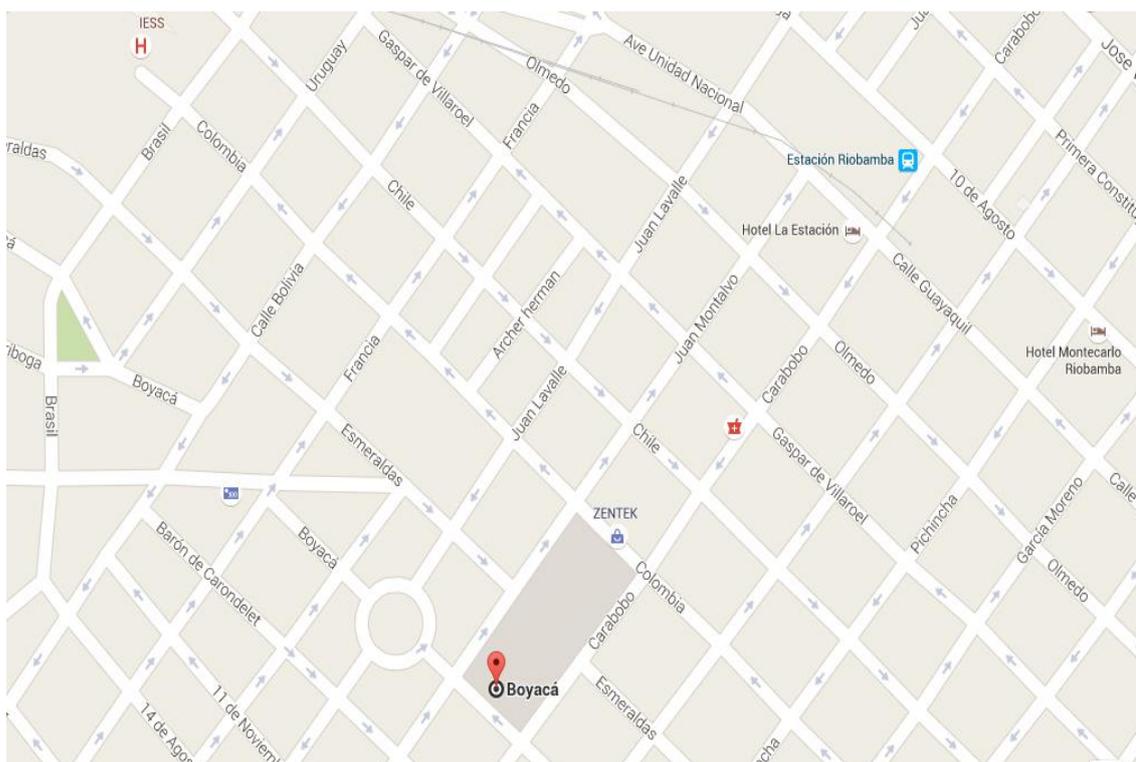
Enfocados de otra manera el estudio de mercado es la herramienta de investigación y Mercadeo que permitirá la obtención de datos, resultados de que una u otra forma sea analizados, siendo estos procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultado de la aceptación y sus implicaciones del servicio dentro del mercado.

El estudio de mercado también comprende también el estudio de las acciones de los competidores, tales como la forma como ellos determinan sus servicios, la organización de su distribución de servicios de ahorro y crédito.

4.2.3.7 Local dónde está ubicada la Cooperativa.

La oficina central de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de Los Andes” se encuentra ubicada, en la ciudad de Riobamba, Carabobo 15-56 entre Esmeraldas y Boyacá (Frente al Centro Comercial La Condamine.)

Gráfico 17: Ubicación de la Cooperativa



Fuente: Google

Necesidades de equipamiento y suministros administrativos

La primera etapa de una estrategia para el desarrollo e implantación de un proyecto es una evaluación de necesidades. ¿Qué se está haciendo actualmente? ¿Qué se quiere mejorar? ¿Qué esperan los involucrados? ¿Qué piensa el personal de la introducción de nueva tecnología? ¿Puede la nueva tecnología satisfacer las necesidades y expectativas generadas? Al final del proceso de evaluación, se podrá o no concluir si la tecnología es lo que se necesita.

Una vez que se decide incorporar nueva tecnología o actualizar la existente, se necesitará delinear un plan detallado para asegurar el apoyo de los interesados y los fondos para su implantación. Se requiere un buen plan de negocios para asegurar el compromiso y financiamiento de los interesados. Se necesitan especificaciones detalladas al momento en que, una vez que se ha logrado un acuerdo y obtenido financiamiento, el organismo electoral esté en condiciones de iniciar el proceso de selección y compra.

Evaluación de necesidades

La evaluación de necesidades frecuentemente empieza con un análisis riguroso de los procesos existentes. Este proceso permitirá identificar carencias y potenciales áreas de mejora. Habiendo identificado las necesidades de mejora, un análisis de la tecnología disponible, incluyendo una investigación de los métodos empleados por otras autoridades, puede indicar que existen una o varias soluciones tecnológicas a esas necesidades.

En esta etapa es posible seguir diferentes cursos de consulta de manera simultánea:

- Los asesores técnicos pueden determinar si la solución tecnológica propuesta es apropiada para el propósito fijado.
- Los asesores financieros pueden estimar su costo y determinar si es asequible (ver Precios Asequibles y Presupuestario).
- Los administradores del proyecto pueden determinar si existe apoyo dentro del organismo electoral para su incorporación.
- Los altos oficiales pueden consultar a los interesados a propósito del cambio propuesto, si así resulta conveniente.
- Se pueden explorar soluciones alternativas para determinar si existen opciones menos costosas o más efectivas -no necesariamente todas las soluciones deben ser tecnológicas.

Al final de la evaluación de necesidades, es probable que el organismo electoral tenga una sólida comprensión de la necesidad de cambio y una clara indicación sobre la opción más apropiada para atender las necesidades. Esta información puede ser utilizada para preparar la siguiente fase de la estrategia de desarrollo e implantación del proyecto, el plan de negocios.

Además, de las instalaciones debemos realizar un estudio de las necesidades de equipamiento mínimas, al comienzo de la actividad, de maquinaria, elementos de transporte, mobiliario, herramientas y utillaje, etc., así como una planificación de crecimiento.

Debido a los elevados costes iniciales de la puesta en marcha de la empresa se deben valorar fórmulas de financiación tales como el leasing o renting, las garantías o la compra de equipamiento de segunda mano.

Tecnología (Hardware, Software, Otras Tecnologías Clave)

En este apartado se analizarán las necesidades de equipamiento ofimático; ordenadores, impresoras, servidores, programas informáticos, etc. y de equipamiento de comunicaciones; centralitas, videoconferencia, redes inalámbricas (wi-fi), conexiones a Internet y de correo electrónico, etc.

Necesidades de Mantenimiento

Será necesario identificar el servicio de mantenimiento y de asistencia técnica de las infraestructuras, instalaciones, así como del equipamiento. Para ello, debemos analizar qué servicios son más críticos y realizar con los proveedores contratos de mantenimiento para garantizar que no se produzcan paradas en el proceso productivo o de prestación de servicios. Establecer políticas de mantenimiento preventivo o programado, sin existir ninguna avería que lo justifique con el objetivo de evitar averías futuras.

4.2.3.8 Estrategia de cobro de cartera vencida.

La estrategia de cobranza es capacitar a los participantes para la efectiva recuperación de créditos en mora, sin perder la buena relación con los clientes a través del uso de las mejores técnicas de cobro, permitiendo el mejoramiento de la cartera de crédito y por ende el fortalecimiento del cobro en las instituciones de ahorro y crédito, que contribuyen a mejorar indicadores de mora.

La importancia de este tema se traduce en la práctica en el alto número de salidas de Detenciones de Pago y Quiebras presentadas, que están motivadas en muchos casos por la falta de capacidad empresarial de hacer efectivo el cobro de sus créditos morosos, por lo cual en el presente manual se presenta las diferentes técnicas a utilizar para un cobro efectivo.

La problemática de los atrasos en los pagos y de los créditos morosos es común en pequeñas, medianas y grandes instituciones financieras, el grado de afectación a la economía y en consecuencia al normal funcionamiento económico de la misma, es tanto más grave en aquellas instituciones de minúsculo tamaño y poca formación que en aquellas que cuentan con grado de solidez mayor.

Para ello nos enfocaremos en algunas características de los clientes:

- Mejorar la negociación con deudores y obtener compromisos de pago.
- Descubrir las principales objeciones para el cumplimiento del pago.

- Emplear técnicas de cobro sin afectar el decoro y la ética.
- Conocer la gestión de recuperación.
- Identificar los diferentes tipos de clientes.
- Dar a conocer el rol del gestor de cobro.

Enfocados en estas características esta estrategia está enfocada a dotar y brindar herramientas de análisis que permitan a la Administración interpretar y clasificar con facilidad las condiciones de liquidez que presenta la cooperativa, los riesgos inherentes de mantener esta condición, si es ese el caso, que propongan las acciones correctivas que deben implementarse para adecuar la estructura y minimizar el riesgo de pérdida.

La estrategia en mención considera la existencia de un sistema integrado y preciso de información mediante el cual los usuarios puedan acceder y utilizar con relativa facilidad dicho instrumento, con la intención de que en forma periódica se valore el riesgo de liquidez y se identifiquen medidas correctivas de aplicación práctica e inmediata.

Los elementos que forman parte de la estrategia son:

- Control a la evolución de los recursos disponibles
- Análisis de la estructura y diversificación del portafolio de inversiones (Instrumentos, plazos, concentraciones, tipo de moneda, emisores, calificación)
- Verificación del cumplimiento de las políticas de crédito.
- Control de los recursos líquidos y su calce de los plazos y/o compromisos.
- Verificación y comparación de la evolución del Indicador de cobertura de Liquidez de la Cooperativa.
- Verificación del eficiente manejo de los recursos siempre en pro de los mejores rendimientos para recursos que se encuentren en cuentas de ahorro, Fiducias o cualquier instrumento que permita obtener mejores resultados.

Comunicación.

Publicidad.

4.2.4 Plan Operativo.

4.2.4.1. Metodología de comercialización de productos y servicios.

Objetivo Estratégico OE1: Capacitar al personal

OO1.1: En el año 2016 todo el personal que utiliza el sistema informático recibirá capacitación completa

Acciones:

- Programar capacitación: fecha, hora y lugar
- Contratar servicio de capacitación para sistema informático
- Ejecutar la capacitación
- Revisar informe de capacitación
- Recursos: Costo del evento de capacitación

OO1.2: En el año 2016 se dictará un curso de "Atención al cliente" a todo el personal que atiende al público.

Acciones:

- Programar capacitación: fecha, hora y lugar
- Contratar servicio de capacitación de "Atención al cliente"
- Ejecutar la capacitación

OO1.3: En el primer bimestre del año 2016 se determinará el número de nuevos socios que puede incorporarse al año.

Acciones:

- Obtener reportes de cada área
- Analizar y simular la capacidad para incrementar socios anualmente
- Revisar resultados en Consejo de Administración
- Decidir el número de nuevos socios a incorporar anualmente
- Recursos: Personal especializado

Objetivo Estratégico OE2: Publicidad

OO2.1: Realizar la publicidad de prensa, radio y televisión en la provincia de Chimborazo.

Acciones:

- Contratar profesionales especializados
- Integrar los diferentes estudios
- Presentar el estudio a la Asamblea de Representantes
- Recursos: \$60.000,00

OO2.2: En el tercer bimestre del año 2016 se ejecutará el plan de incorporación de nuevos socios.

Acciones:

- Solicitar pasantes a la Facultad de Ciencias Administrativas
- Ejecutar la fase de propaganda del plan
- Asignar personal para atención a interesados
-

Objetivo Estratégico OE3: Optimizar la entrega de servicios.

OO3.1: En el año 2016 todos los procesos estarán mejorados y estandarizados.

Acciones:

- Socializar el manual de procesos obtenido en el OO1.3
- Colocar en la página web toda la información generada
- Monitorear la ejecución de procesos estandarizados
- Recursos: Personal especializado

OO3.2: En el año 2016 todos los procesos productivos estarán automatizados.

Objetivo Estratégico OE4: Incrementar la colocación de créditos.

OO4.1: Desde el primer trimestre del año 2016 la razón entre colocación y captación será del 80%.

Acciones:

- Diseñar nuevos créditos para el segmento de nuevos socios
- Revisar parámetros de garantía para préstamos
- Recursos: Personal especializado
- Responsable: Gerente

Objetivo Estratégico OE5: Mejorar los índices financieros: rentabilidad, calidad del patrimonio, liquidez.

OO5.1: En el año 2016 se creará las redes sociales de la cooperativa

Objetivo Estratégico OE6: Dar a conocer todos los servicios y productos que ofrece la cooperativa.

Acciones:

- Creación de redes sociales populares
- Posición de logo y slogan
- Videos de promoción

4.2.4.2 Elaboración del plan de recuperación

El plan de recuperación es una herramienta que permite saber dónde se encuentra la cooperativa, y partiendo de esta base a dónde se pretende llegar y cómo se van a alcanzar esas metas y objetivos. Es importante que el plan de recuperación sea flexible, no obstante, debe estar bien estructurado y acorde con la capacidad administrativa y los recursos económicos que posea la cooperativa para que cumpla su función en beneficio de los cooperantes. Para la elaboración del plan de recuperación se realizó lo siguiente:

- 1.- Análisis situacional a través del balance general y estado de resultados
- 2.- Análisis FODA enfocado en servicios, promoción, mercado, personal, tasa de interés en ahorros y préstamos
- 3.- Elaboración del plan estratégico basado en la misión, visión, objetivos, metas y plan de mercadeo.

4.2.4.3 Análisis Situacional a través del Balance General y Estado de Resultados

El análisis situacional es imprescindible para conocer y determinar cuál es la situación actual de la cooperativa por medio de indicadores financieros. Para realizar este análisis se utilizó el balance general y el estado de resultados, tomando en cuenta los cambios porcentuales en:

- a) Índices de crecimiento
- b) Estructura de los activos y pasivos
- c) Índices de rentabilidad

d) Índices de cartera

Para la determinación del índice de crecimiento se tomaron las reservas más el patrimonio, midiéndose el cambio porcentual, así mismo se sumaron los activos correspondientes a cada periodo y se obtuvo la diferencia en porcentaje. Refiriéndonos a la estructura de los activos se elaboraron los índices a través de la relación porcentual entre los activos circulantes, cartera de préstamos y otros activos con el total de activos de la cooperativa, midiéndose el cambio porcentual de un período a otro; asimismo para realizar el índice de estructura de los pasivos se obtuvo la relación porcentual entre las obligaciones con el público, las reservas y el patrimonio con la suma del pasivo más el patrimonio.

Los índices de rentabilidad permiten ver y evaluar la relación porcentual entre las utilidades del período y los ingresos totales, el beneficio neto y el patrimonio, el beneficio bruto y los préstamos y el beneficio bruto con los activos totales, de esta forma se tiene una visión más clara del funcionamiento de la cooperativa.

Los índices de cartera se desarrollaron por medio de la relación porcentual entre la reserva para cuentas incobrables y el total de préstamos por cobrar, así mismo se utilizó el total de préstamos por cobrar sobre el total de pasivos para elaborar el segundo índice de cartera.

El análisis FODA consiste en determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa enfocándose en 5 aspectos importantes:

- a) Servicios
- b) Promoción
- c) Mercado
- d) Personal
- e) Tasa de interés en ahorros y préstamos

El FODA lo que permite visualizar es el macro ambiente y microambiente que rodea la cooperativa, por esta razón es siempre importante realizar un análisis de este tipo, ya que se pueden ver oportunidades y convertirlas en estrategias tanto de crecimiento como diversificación e integración, según cual aplique al caso.

Tabla 15: Matriz FODA

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica de la Cooperativa. • Entrega de Créditos sin Garante. • Entrega de servicio no financiero. • Mercado favorable para la Cooperativa en captación de comerciantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de otras instituciones cooperativas. • Crisis económica evidente a nivel país. • Falta de Liquidez en el mercado. • Inclinación de Ahorro e inversiones de los socios.
Oportunidades	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Captación de mayor número de socios a proceso de Crédito. • Diversificación productiva y formación financiera. • Aperturas de otras sucursales. • Ampliar la cartera de negocios para los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación a los empleados. • No contar con un plan de Negocios. • Una oferta financiera limitada. • Poca participación en el mercado cooperativo.

Fuente: Amparo Cuchipe

4.2.4.4 Análisis de la cartera de préstamos

La cartera de préstamos de una cooperativa es el activo de mayor importancia, por esto es menester que se realice un estudio de mercado que contemple un análisis de este tipo, ya que depende del tamaño y la salud de la misma la participación y el posicionamiento en el mercado. Para realizar el análisis de cartera se clasificó a la misma según:

- 1) Monto de los préstamos
- 2) Vencimiento por semestres
- 3) Morosidad por semestres
- 4) Monto de cartera sana y morosa
- 5) Frecuencia y porcentaje de préstamos en mora con relación al monto.
- 6) Costo de oportunidad del atraso del monto.

No se pudo clasificar la cartera de préstamos a través de las garantías debido a que la cooperativa no cuenta con un sistema de información eficiente y a que en su mayoría son préstamos automáticos y fiduciarios.

Monto de los Préstamos

En el análisis de cartera se hizo la clasificación de la misma según el monto de los préstamos en cada una de las agencias de la cooperativa. Lo que nos interesa analizar es la frecuencia de los montos en cada una de las agencias y el porcentaje que este representa de la cartera de préstamos, para esto se tuvo que categorizar los montos en varias clases que a continuación se presentan:

- a) 1 – 2000
- b) 2001 – 4000
- c) 4001 - 8000
- d) 8001 – 12000
- e) 12001 – 30000
- f) 30001 – 150000

Vencimiento y Morosidad por Semestres

La clasificación por semestres del vencimiento de los préstamos fue realizada para determinar la frecuencia de los mismos y el porcentaje que representan de la cartera vencida, es decir identificar la moda, para esto se tomaron datos del vencimiento de la cartera y se clasificaron en periodos de seis meses, siendo la amplitud de la variable de 1 a 50 meses.

Lo mismo se hizo con la morosidad tomando en cuenta el monto de la misma y analizando a las dos en conjunto.

Monto de Cartera Sana y Morosa, y Frecuencia de los Préstamos en Mora con relación al Monto

La clasificación por la suma de cartera sana y morosa se realizó con el objeto de determinar la frecuencia y los porcentajes de las mismas con relación al monto. Lo que se analizó fueron los montos de la cartera sana y morosa y dentro de esta última se encontró la moda, es decir el rango de monto más frecuente que cae en mora.

Costo de Oportunidad del Atraso al Monto

El costo de oportunidad del atraso al monto es una herramienta que se usó para poder calcular el riesgo de la cartera y así determinar cuáles préstamos tenían mayor variación. Para estimar el costo de oportunidad se obtuvo información sobre el número de días atrasados por rango de monto y se multiplicó por el valor diario del interés que la cooperativa deja de percibir por el atraso a sus pagos.

$$\text{Costo de Oportunidad del Atraso} = \text{atraso en días} \times \text{valor diario del interés}$$

Análisis del Costo de Oportunidad del Atraso del Préstamo

El costo de oportunidad del atraso del préstamo se calculó a través de la tasa promedio entre los tres tipos de préstamos automático, fiduciario e hipotecario, multiplicada por los días de atraso para cada monto. Debido a que la cartera es bastante extensa, se vuelve difícil presentar los datos en la tabla directamente, sin embargo. Cabe recalcar que la tasa promedio se obtuvo a través de la sumatoria de la tasa de préstamos fiduciarios e hipotecarios. Debido a la no disponibilidad de datos estamos especulando la cartera de préstamos, ya que la mayoría de los préstamos son mecánicos.

4.2.5 Plan estratégico

La elaboración del plan estratégico es parte vital de este estudio ya que define la visión y misión de la cooperativa, así como los objetivos y metas a alcanzar a corto mediano y largo plazo.

- 1) La visión de la cooperativa es lo que ésta pretende llegar a ser en un periodo definido de tiempo, es a largo plazo.
- 2) La misión es el propósito de ser de la cooperativa, es decir el objetivo principal de la organización. No existe empresa que no posea una misión, sin ésta el rumbo o dirección de cualquier empresa es incierto.
- 3) Los objetivos van a reforzar lo que es la misión, son específicos.
- 4) Las metas deben ser específicas y cumplir con tres requisitos:
 - a) Cuantificables
 - b) Específicas

c) Realizables

Como nota se puede decir que las metas deben ir enfocadas hacia un producto o un servicio en especial para que cumplan el requisito de especificidad. Una vez definidas la visión, misión, objetivos y metas se continuó con el plan estratégico de mercadeo donde se evaluaron las posibles estrategias clasificadas en:

- 1) Estrategias de Crecimiento
- 2) Estrategias de Integración
- 3) Estrategias de Diversificación

4.2.5.1 Mejorar prácticas en la gestión de cobranza

La cobranza debe planearse antes del lanzamiento de un nuevo programa de micro finanzas como parte integral del producto a ofrecer y como condición necesaria para lograr el crecimiento sano y sostenido de la institución. Las secciones a continuación presentan las mejores prácticas en cobranzas y dan ejemplos ilustrativos, cuando se aplican y su implementación en instituciones de Micro finanzas. Estas prácticas se implementan mucho antes de observar la morosidad, y buscan crear estrategias proactivas para evitar los créditos morosos. Reconocen el rol importante del personal tanto interno como externo. Recomiendan técnicas para la recopilación y mantenimiento preciso de información, la segmentación de clientes y la oferta de “productos de cobranza” conocidos también como alternativas de pago ajustadas a las necesidades de los clientes. Y finalmente, recomiendan un conjunto de políticas y procedimientos para la cobranza exitosa de créditos morosos.

4.2.5.2 Adoptar estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que comiencen.

Tratar el problema antes que surja ha sido una de las mejores estrategias para reducir la morosidad. Actividades preventivas son menos costosas y la mejor cobranza es la buena administración de los clientes al día. Existen varias medidas proactivas que la IMF puede adoptar con los clientes que aún están al día.

4.2.5.3. Educar a los clientes sobre características del producto, costos y gastos de cobranza

La educación al cliente puede resultar una medida significativa para reducir tasas de morosidad. Previo al desembolso de crédito, las instituciones deben educar y entrenar al cliente y los garantes en todo lo que implica acceder a un crédito, el funcionamiento del producto, los beneficios del pago oportuno, y el entendimiento del cronograma de pago, así como los lugares o medios más accesibles y convenientes para realizar el pago. Gastos relacionados con la gestión de cobranza debe trasladarse al cliente. Durante la etapa de educación al cliente es importante enfatizar tanto los beneficios del pago oportuno como los gastos que pueden incurrir al no pagar la cuota a tiempo. Algunas instituciones transmiten esta idea como “un premio al pago puntual” ofreciendo descuentos en las cuotas por el pago en fecha. En otras experiencias como India, donde el sistema de la colección de dinero en el lugar de trabajo o domicilio del cliente es el sistema imperante en el mercado, resulta relevante diferenciar a través de un incentivo u otro mecanismo el pago en el sucursal o punto de recaudo.

4.2.5.4 Establecer fechas de pago que son mutuamente beneficiosas

Involucrar al cliente en la programación de fechas de pago que sean mutuamente favorables puede incrementar la probabilidad de pago. En general, los días de pago debe coincidir con los días de mayor ingreso o liquidez del negocio, y deberían ser suficiente lejos del pago de importantes obligaciones para el cliente como vivienda, educación y otras deudas para que no haya distracción en el repago de nuestra deuda.

4.2.5.5 Tratar quejas y reclamos oportunamente

En el desarrollo de nuevos productos, como créditos vinculados a la compra de celulares y computadores, por ejemplo, a veces, cuando el bien comprado resulta defectuoso y el cliente no recibe la atención adecuada del proveedor, toma represalia no pagando el crédito. Una atención oportuna puede tratar la inquietud del cliente antes de resultar en morosidad. Esta situación también resulta frecuente con algunas situaciones

de fraudes con el personal, etc. En este caso la institución debe analizar el caso y si el motivo de atraso es por servicio inadecuado, ofrecerle una solución oportuna a su problema, pudiendo este cliente reactivarse como cliente para la institución.

4.2.5.6 Utilizar el refuerzo positivo

El refuerzo positivo, aunque parece sencillo, también puede jugar un papel importante. La institución tiene la oportunidad de reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo acceso inmediato a nuevos créditos, montos mayores, tasas preferenciales (menor tasa), certificados de puntualidad, ofrecer. Entrenamiento y capacitación, obsequios, etc. Estas acciones deben implementarse con el apoyo del área de Mercadeo, y ser integradas a la estrategia de venta de la institución.

4.2.5.7 Contar con compañías especializadas de cobranza

Ventajas

- Cuentan con personal entrenado y especializado que disponen del tiempo suficiente para una buena gestión del cobro.
- El control y la supervisión de las actividades son costosos, y este costo se traslada a la Compañía.
- El cliente es intimidado ante la aparición de un nuevo gestor o compañía diferente.
- Tienen mayor capacidad para desarrollar una gama de servicios de cobranza, como son los call centers, colectores de pago, gestores en terreno, y puntos de recaudo.

4.2.5.8 Implementar una unidad interna de cobranza

Ventajas

- Las unidades internas tienen mayor conocimiento del cliente y del mercado.
- Se preocupan por mantener la relación con el cliente, y la posibilidad de reactivación.
- Contribuyen en la retroalimentación interna del proceso integral del crédito. El personal se siente parte de la organización y se compromete con los objetivos.

- Cuentan con una base de datos que permita el desarrollo de la cobranza predictiva.
- Las IMF mantienen control total sobre la interface con el cliente debido a que las prácticas de cobranza se mantienen alineadas con la ética y los estándares de la Institución.

4.2.5.9 Elección de mercados crediticios preferentes.

Es el proceso gerencial de identificación, análisis, selección y explotación de las oportunidades de mercadeo para cumplir con la misión y los objetivos de la cooperativa. El proceso de elección de mercadeo sigue un orden lógico el cual permite visualizar mejor y desarrollar un sistema de mercadeo que vaya acorde con las necesidades de la empresa y a su vez satisfaga las necesidades de los clientes. Dentro de las etapas del proceso de mercadeo tenemos:

- **Análisis de Oportunidades.-** En esta etapa se revisan todas y cada una de las posibles oportunidades que posee las distintas cooperativas e instituciones financieras de ganar participación y posicionamiento dentro del mercado. Es una etapa sumamente importante porque es de aquí de donde se encaminan todos los esfuerzos. Las oportunidades las podemos dividir en dos: oportunidades ambientales o extrínsecas y oportunidades de las cooperativas o intrínsecas. Las primeras se dan cuando una economía es lo suficientemente grande como para que no todas las personas se sientan satisfechas por los productos que ellas compran, existen servicios o productos que demanda la gente que no hay en el mercado, es decir no hay oferta alguna. Las oportunidades de la cooperativa son o es la (s) ventaja (s) competitiva (s) de la misma, es decir cualquier ventaja que tenga la institución financiera con respecto a su competencia, puede ser en relación a la atención al cliente, al producto, al precio, la imagen, etc. No obstante, se debe conjugar estos dos tipos de oportunidades para que una idea tenga éxito y dé como resultado el incremento en las utilidades.
- **Selección del Mercado Objetivo.-** Esta es la segunda etapa del proceso de mercadeo e involucra la segmentación del mercado, es decir dividir el mercado total en grupos de personas con las mismas necesidades y deseos, lo cual va a permitir identificar cual es el mercado objetivo o el perfil del consumidor.

Existen 5 estrategias de cobertura del mercado

- 1.- Concentración producto-mercado
- 2.- Especialización del producto
- 3.- Especialización del mercado
- 4.- Especialización selectiva
- 5.- Cobertura total

- **Estrategia de la Mezcla de Mercadeo.**- La mezcla de mercadeo es la combinación particular de las variables controlables del mercadeo que la firma utiliza para alcanzar sus objetivos en el mercado objetivo. La mezcla de mercadeo combina el precio, el producto, la plaza, la promoción y el personal para definir y situarse en la posición competitiva que desee ocupar la cooperativa en el mercado objetivo. La interacción de todas y cada una de estas variables son sumamente importantes para el futuro de la institución financiera, debido a que determinan el rumbo a seguir y sientan las bases para el desarrollo de los sistemas de gerencia del mercadeo.
- **Desarrollo de los Sistemas de Gerencia de Mercadeo.**- Los sistemas de gerencia de mercadeo son indispensables cuando la cooperativa ha definido claramente cuál es su mercado meta y su posición competitiva dentro del mercado los tres sistemas principales requeridos por una institución financiera en la gerencia de sus esfuerzos de mercadeo son:
 - 1.- Sistema de planeamiento y control de mercadeo:** En síntesis, este sistema trata de definir las estrategias de mercadeo para el periodo siguiente o venidero que cubra las metas propuestas para ese mismo periodo ajustada a un presupuesto.
 - 2.- Sistema de información de mercadeo:** Como su nombre lo dice en este sistema se trata de recopilar la información necesaria acerca de los cambios en el mercado a nivel macro como a nivel de competidores, intermediarios, clientes, etc.
 - 3.- Sistema de organización de mercadeo:** En síntesis, la institución financiera debe desarrollar un sistema que sea capaz de la organización, innovación y sea responsable del planeamiento y control del mercadeo.

CONCLUSIONES.

1. El manejo empírico con que se gestionó a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol De Los Andes permitió sin duda que diferentes administraciones realicen actividades que no siempre estuvieron guiadas hacia el bienestar del socio.
2. Tenemos a las puertas una inminente crisis económica, que conlleva dificultades para las instituciones financieras, principalmente a la hora de cobrar cartera. Pues por historia conocemos que ante las crisis económicas las personas dejan de pagar sus deudas, lo que provoca en los peores casos la quiebra de las financieras.
3. El Plan de Negocios es una herramienta fundamental para la gestión y administración de una empresa, y con mayor razón de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, por ello se debería contar con uno, debido a su importancia imprescindible para las mismas.
4. Desde el año 2007 las entidades financieras han sido regularizadas por la súper intendencia de bancos, misma que las calificó como entidades de economía popular y solidaria. Por lo que se entiende sus estatutos deben ser reformados para cumplir con los requisitos de dicha disposición.

RECOMENDACIONES.

1. Recomiendo guiar la gestión en que el Cooperativismo debe retomar su papel social de ayudar a los socios, por ello las Cooperativas de Ahorro y Crédito son denominadas fuentes de economía popular y solidaria.
2. Se debe mantener la oferta de préstamos ante la crisis, teniendo conciencia de la situación la Cooperativa debe ser asesorada por un asesor de riesgos que avale dichos endeudamientos. Para así poder gestionar correctamente la financiera sin mayor riesgo.
3. Es necesario realizar, y actualizar el Plan de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol De Los Andes para tener una administración más técnica y eficiente.
4. Recomiendo mantener las acciones de la entidad financiera al margen de la ley, siempre cumpliendo con los deberes que la misma establece para las financieras de economía popular y solidaria.

BIBLIOGRAFÍA

- Díaz, E. V. (2009) Tesis de Estudio para la creación y funcionamiento de una cooperativa de ahorro y crédito. Quito: UCE.
- Espinoza, A. C. (2012). Tesis de análisis, diseño e implementación del sistema para la gestión de cobranzas en la cooperativa de ahorro y crédito Alfonso Jaramillo León. Cuenca : UCC.
- Graham, B. (2007). El inversor inteligente. Deusto: s.a. ediciones.
- Jativa, H. (2014). Finanzas corporativas. Quito: Pichincha.
- Jiménez, K.D. (2012). Tesis de Plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito Padre Julián Lorente del Cantón Espíndola. Loja.UTPL.
- Kotler, (2006). Dirección de marketing. 10ma edición, Mexico.
- Fisher L, Espejo J, (2006). Mercadotecnia. Mexico.
- Madeleine, R. (1990). Lo distinto de organizaciones corporativas. Quito.
- Manotoa, I. P. (2011). Tesis de Análisis del proceso de diseño e implementación del plan estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito Andalucía Ltda. Bolívar.UEB.
- Ocampo, C. M. (2001). Tesis de Estudio de mercado y elaboración de un plan de recuperación para la cooperativa de ahorro y crédito. Zamorano, Honduras .
- Ortiz, C. D. (2011). Tesis de Plan estratégico enfocado al balanced score card, en la cooperativa de ahorro y crédito “La Floresta” Ltda. Ambato.UTA.
- Salvador, K. I. (2011). Tesis de Plan estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito “Manantial de Oro Ltda. Quito.UCC.

ANEXOS.

Anexo 1: Encuesta

ENCUESTA

Buenos días. Le agradecería que me diera unos diez minutos de su tiempo. Solamente quiero hacerle algunas preguntas sobre las operaciones de ahorro y préstamo que se hacen aquí en nuestra cooperativa “Sol de los Andes”. Estamos interesados en conocer lo que usted piensa sobre nuestros buenos servicios.

- 1. ¿Por qué razón usted prefiere los servicios de nuestra cooperativa?**
Seguridad..... Ubicación... Horario.....
- 2. ¿Cuál es su opinión sobre el servicio que presta nuestra Cooperativa?**
Excelente..... Buena..... Mala.....
- 3. ¿Qué tipo de operación realiza con más frecuencia en nuestra cooperativa?**
Ahorro a la Vista..... Ahorro a Plazo Fijo..... Préstamo..... Otros.....
- 4. ¿Para que ahorra usted?**
Salud..... Vivienda..... Educación.....
- 5. ¿Cuál es el monto que usted elegiría para la obtención de un préstamo?**
\$3000..... \$5000..... \$10000.....
- 6. ¿Para qué destino utilizaría usted el préstamo?**
Negocio..... Vivienda..... Agricultura..... Educación.....
- 7. ¿Conoce usted cual es porcentaje de interés que paga cuando adquiere un préstamo?**
Si..... No.....
- 8. ¿Por qué medio se enteró usted sobre nuestra cooperativa?**
Radio..... Prensa..... Televisión..... Amigos/Familiares.....
- 9. ¿Le gustaría recibir la visita de uno de nuestros promotores para conocer más acerca de todos nuestros servicios?**
Si..... No.....
- 10. ¿Cómo califica usted las instalaciones de nuestra cooperativa?**
Buena..... Regular..... Mala.....