



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA INGERIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA IMÁGEN CORPORATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORA:

MAYRA ADELA GUAGCHA CACHUPUD

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Mayra Adela Guagcha Cachupud, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gladis Lucia Cazco Balseca
DIRECTORA

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Mayra Adela Guagcha Cachupud, 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 autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 22 de junio de 2017

Mayra Adela Guagcha Cachupud

C.C. 0603668054

DEDICATORIA

El trabajo de titulación se la dedico primeramente a mi Dios, quien con su amor incomparable supo guiarme por el buen camino, derramar sabiduría para cumplir mis objetivos planteados, y estar siempre en cada momento de mi vida.

A mis padres por inculcarme grandes valores, enseñarme a afrontar con responsabilidad las situaciones que se me presento, por su apoyo económico, emocional, por sus grandes consejos y ejemplo de dedicación que me lo han demostrado día a día. Ellos mi pilar fundamental para terminar con éxito mi carrera universitaria.

A mis hermanas y hermano quienes me brindaron sus sabios consejos en todo momento, por confiar en mí perseverancia y dedicación, demostrado ese gran amor que nos une como hermanos.

A mis amigos por amistad incondicional, por su apoyo moral y estar siempre al pendiente de mi transcurso universitario.

Mayra Adela Guagcha Cachupud

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad Administración de Empresas, Escuela Ingeniera en Marketing, por permitirme formar una profesional con ética, responsabilidad y sobre todo con conocimientos prácticos para afrontar la vida profesional.

A la Ing. Gladis Cazco, directora de tesis, a la Ing. Sonia Guadalupe, miembro del tribunal de tesis, gracias por la guía, el apoyo y el conocimiento brindado durante la elaboración del presente trabajo de titulación.

Y a todos los excelentes docentes que impartieron sus conocimientos y experiencias en las aulas, logrando formar grandes profesionales y así poner cumplir la meta y objetivo más deseado ser Ingeniera.

A Dios por permitir culminar mi estudio universitario, por proveer sabiduría, constancia y amor a lo que realizo, aspectos indispensables para mi formación personal, académica y sobre todo profesional.

También agradezco a toda mi familia por su apoyo, confianza, amor y sobre todo consejos de superación para perseverar y culminar con éxito mi meta más deseada.

Mayra Adela Guagcha Cachupud

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido	vi
Índice de Tabla.....	ix
Índice de Gráficos	x
Índice de Anexos	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.1.1 El Plan de Marketing	6
2.1.1.1 Importancia del plan de marketing	7
2.1.1.2 Objetivos que persigue el plan de marketing.....	7
2.1.1.3 Etapas del Plan de Marketing	9
2.1.2 Análisis FODA	14
2.1.3 El Marketing Mix.....	16
2.1.3.1 Variables del marketing mix	17
2.1.4 Las Cinco Fuerzas de Porter	18
2.1.5 Estrategias según Kotler	24

2.1.5.1	Bajos costos	24
2.1.5.2	Experiencia única para el cliente o consumidor	25
2.1.5.3	Reinventar nuestro modelo de Negocio.....	26
2.1.5.4	Ofrecer máxima calidad en el producto.....	27
2.1.5.5	Centrarse en Nichos de Mercado	27
2.2	ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA	28
2.2.1	Misión	29
2.2.2	Visión.....	29
2.2.3	Políticas internas	29
2.2.4	Estructura funcional.....	31
2.2.5	Valores institucionales	32
2.2.6	Requisitos para acceder a los productos financieros y servicios	33
2.2.6.1	Servicios financieros.....	33
2.2.6.2	Productos financieros.....	34
2.3	MARCO CONCEPTUAL	35
2.4	IDEA A DEFENDER	44
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		45
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	45
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	45
3.3.1	Técnicas	45
3.3.2	Instrumentos.....	46
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.4.1	Muestra	46
3.5	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	48
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		53
4.1	TITULO	53
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	53
4.2.1	Objetivos del plan	53
4.2.2	Visión.....	53
4.2.3	Misión	53
4.2.4	Plan estratégico	54
4.2.5	Análisis de la Situación Actual de la Cooperativa Acción y Desarrollo	54
4.2.5.1	Análisis interno	54

4.2.5.2	Análisis externo	55
4.2.5.3	Descripción del sector.....	55
4.2.5.4	Participación de mercado.....	56
4.2.5.5	Perfil del cliente/socio	56
4.2.5.6	Tendencia de la demanda.....	56
4.2.5.7	Tendencia de mercado	57
4.2.5.8	Pronóstico de la demanda	57
4.2.5.9	Segmentación de mercado	58
4.2.6	Marketing Mix	61
4.2.6.1	El producto.....	61
4.2.6.2	Precio de los productos y servicios.....	62
4.2.6.3	La plaza.....	64
4.2.6.4	Publicidad y promoción	65
4.2.6.5	Análisis de competitividad.....	66
4.2.6.6	Canales de comercialización.....	66
4.2.7	Análisis FODA	67
4.2.8	Objetivos del plan de marketing	68
4.2.9	Determinación de estrategias	68
4.2.9.1	Estrategia N° 1: Promoción institucional.....	68
4.2.9.2	Estrategia N° 2 Productos y servicios financieros	71
4.2.9.3	Estrategia N° 3 Publicidad.....	72
4.2.9.4	Estrategia N° 4 Precios financieros	78
4.2.9.5	Estrategia N° 5 Plaza o distribución de los servicios.....	80
4.2.10	Presupuesto	81
4.2.10.1	Sistema de control.....	82
4.2.10.2	Plan de contingencias.....	83
4.2.10.3	Cronograma de implementación del plan	84
	CONCLUSIONES	85
	RECOMENDACIONES.....	86
	BIBLIOGRAFÍA	87
	ANEXOS	89

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Beneficios de un Plan de Marketing.....	48
Tabla 2: El Plan de Marketing como alternativa positiva.....	49
Tabla 3: Uso de un Plan de Marketing en la cooperativa	50
Tabla 4: Plan de Marketing, herramienta para captar clientes.....	51
Tabla 5: Sugerencia del uso de un Plan de Marketing.....	52
Tabla 6: Demanda proyectada de la captación de nuevos clientes	58
Tabla 7: Competencia de la cooperativa.....	60
Tabla 8: Tasa de interés activas	63
Tabla 9: Tasa de interés créditos.....	64
Tabla 10: Análisis FODA	67
Tabla 11: Eslogan institucional.....	68
Tabla 12: Actividad principal de la estrategia 1	69
Tabla 13: Productos y servicios financieros	71
Tabla 14: Actividad principal de la estrategia 2	72
Tabla 15: Publicidad	72
Tabla 16: Distribución de las cuñas en la programación radial	74
Tabla 17: Distribución de los anuncios publicitarios en prensa escrita.....	76
Tabla 18: Características de los anuncios virtuales	77
Tabla 19: Precios financieros.....	78
Tabla 20: Actividad principal de la estrategia 4	79
Tabla 21: Plaza o distribución de los servicios.....	80
Tabla 22: Mensaje de texto automático	81
Tabla 23: Actividad principal de la estrategia 5	81
Tabla 24: Presupuesto para implementación de estrategias.....	82
Tabla 25: Cronograma de actividades a implementar con el plan	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Etapas del plan de marketing.....	10
Gráfico 2: Influencia del FODA en la empresa	16
Gráfico 3: El Marketing Mix	16
Gráfico 4: Estructura organizacional	30
Gráfico 5: Logotipo institucional.....	30
Gráfico 6: Beneficios de un Plan de Marketing.....	48
Gráfico 7: El Plan de Marketing como alternativa positiva.....	49
Gráfico 8: Uso de un Plan de Marketing en la cooperativa	50
Gráfico 9: Plan de Marketing, herramienta para captar clientes.....	51
Gráfico 10: Sugerencia del uso de un Plan de Marketing.....	52
Gráfico 11: Instalaciones de la COAC Acción y Desarrollo	65
Gráfico 12: Estructura del canal de comercialización	67
Gráfico 13: Eslogan institucional	70
Gráfico 14: Volante	70
Gráfico 15: Anuncio publicitario Diario La Prensa.....	75
Gráfico 16: Página de Twitter.....	76
Gráfico 17: Página de Facebook.....	77
Gráfico 18: Simulador de crédito.....	79

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Trípticos de la COAC	89
Anexo 2: Organigrama Estructural	94
Anexo 3: Reglamento General a la Ley de Cooperativas	95
Anexo 4: Fotografías de la COAC Acción y Desarrollo	137

RESUMEN

El plan de marketing para el posicionamiento de la imagen corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo se ha planteado con el objetivo de promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados mediante la prestación de servicios financieros. Para cumplir con lo mencionado se realizó un análisis situacional FODA, aplicación de encuestas a los socios y clientes y entrevista al gerente, llegando a determinar un diagnóstico certero de las condiciones actuales de la cooperativa. Se determinó que la cooperativa, no cuenta con requerimientos técnicos, la ausencia de un plan de marketing, no tiene una adecuada comunicación con sus clientes, falta de un plan de publicidad y promoción. Se ha propuesto diseñar estrategias y tácticas como son: el eslogan institucional con una frase significativa, plan de publicidad y promoción con el uso de medios de comunicación radial, prensa escrita y redes sociales, simulador de crédito con la creación de la plataforma para conocer las tasas de interés con la que trabaja la cooperativa, información de servicios a través de mensajes de texto y envió a correos electrónicos de los socios. Por lo expuesto se recomienda la implementación del plan de marketing para apoyar a la institución a posicionarse en el mercado financiero de la localidad.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE MARKETING> <FODA> <MERCADO> <POSICIONAMIENTO> <IMAGEN CORPORATIVA> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Gladis Lucia Cazco Balseca
DIRECTORA TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The marketing plan to the positioning of the corporate image from Savings and Credit Cooperative Acción y Desarrollo Ltda., Riobamba city, Chimborazo province. That study has been proposed with the objective of promoting the socioeconomic development of its associates through the presentation of financial services. A SWOT situation analysis were made in order to fulfill with the mentioned, applying surveys to the partners and clients, and interviewing to the manager, determining a correct diagnosis of the current conditions of the cooperative. It was determined that the cooperative does not have technical requirements, the absence of a marketing plan, does not have an adequate communication with its clients, lack of an advertising plan and promotion. It has been proposed to design strategies and tactics such as: the institutional slogan with a significant phrase, plan of publicity and promotion with the use of means of radial communication, newspaper and social networks, simulator of credit with the creation of the platform to know the interest rates of the cooperative, information services through text message and sending emails to the partners. Therefore, it is recommended to implement the marketing plan to support the institution to position itself in the financial market of the locality.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <MARKETING PLAN> <SWOT> < MARKET> <POSITIONING> <CORPORATE IMAGE> <RIOBAMBA CANTON>

INTRODUCCIÓN

El plan de marketing para el posicionamiento de la imagen corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, se ha desarrollado en cuatro capítulos descritos a continuación:

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA, el contenido de este capítulo contiene el planteamiento del problema, el cual describe la problemática que actualmente mantiene la cooperativa Acción y Desarrollo, otro de los temas es el planteamiento y delimitación del problema, seguido de la justificación como una parte importante para conocer los motivos que impulsaron la realización de la investigación, y finalmente se describen los objetivos que se pretende alcanzar con el trabajo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL, en este capítulo se describe cada uno de los temas que permitieron el desarrollo del proceso para la elaboración del plan de marketing, constituyéndose en una guía para el posterior desarrollo de la propuesta, la bibliografía ha sido recopilada de fuente emitidas por autores especializados, dentro del capítulo se observa además temas relacionados con los servicios y productos que oferta la cooperativa Acción y Desarrollo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO, este capítulo sirve de guía para describir los métodos, técnicas, instrumentos, y modalidad que se emplearan en la investigación, siendo factores indispensables para obtención de información indispensable en el desarrollo de la propuesta, permitiendo desarrollar las encuestas pertinentes al caso investigado.

CAPÍTULO IV; MARCO PROPOSITIVO, en el capítulo mencionado se representa las estrategias que deberán adoptarse para la elaboración del plan de marketing direccionado a la cooperativa Acción y Desarrollo, con el propósito de mejorar el posicionamiento de la institución y la imagen corporativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, en esta parte se emiten comentarios sobre las áreas débiles y las recomendaciones que aportaran con soluciones sobre los temas planteados brindan valor agregado a la investigación

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad existe una gran competencia entre las entidades financieras, debido a que ofrecen productos financieros similares con el fin de captar o atraer más clientes, lo que implica la innovación e implementación de estrategias administrativas para el progreso de la institución, por lo cual es necesario elaborar un Plan de Marketing para conocer el entorno de la empresa tanto interna como externa que permitirá realizar un control de la gestión para el cumplimiento de los objetivos deseados y la captación de recursos y sobre todo fortalecer el posicionamiento de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO.

La cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo, es una entidad financiera especializada en la economía popular y solidaria dedicada a la entrega de servicios y productos financieros, con el fin de contribuir al desarrollo económico de las comunidades y los sectores más necesitada, estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

La COAC ACCIÓN Y DESARROLLO, tiene definida su misión y visión, aspectos indispensables para el funcionamiento de la institución, pero no cuenta con un plan de marketing en el que determine las estrategias que se deben seguir para la mejora continua y un adecuado ritmo de crecimiento, la falta de un plan de marketing con lleva a un desconocimiento de cómo se encuentra la institución actual, la perdida de algunas oportunidades, y estancamiento en la captación de nuevos socios. Ya que esta herramienta permite un análisis real de la situación, asegura la toma de decisiones, permitirá mejorar la eficiencia de la cooperativa para lograr mayor rentabilidad.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo incide la elaboración de un plan de marketing para el posicionamiento de la imagen corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

1.1.2 Delimitación del problema

La presente investigación se realizará en la Provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, en la COAC Acción y Desarrollo Ltda.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación tiene como objetivo fundamental la elaboración de un plan de marketing para el posicionamiento de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO, la cual permitirá informar a la alta gerencia la situación actual en la que se encuentra, para orientar hacia una moderna administración de sus recursos económicos y financieros, mejorando los productos y servicios que ofrece a sus socios, a través de una gestión eficiente y eficaz.

Se puede mencionar que en la cooperativa no se ha realizado investigaciones en esta área siendo de vital importante la realización de la misma, para mejorar la imagen corporativa y señalar que estrategias y metas utilizar con el fin de cumplir con los objetivos establecidos por la institución.

Al aplicar el plan de marketing la cooperativa podrá captar un mayor número de clientes mediante un adecuado direccionamiento de objetivos, estrategias a través de la identificación de problemas y formulación de alternativas, por cuanto el plan de marketing es una herramienta que ayudará a lograr el posicionamiento de la entidad financiera en la mente de los socios y clientes.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de marketing para el posicionamiento de la imagen corporativa de la cooperativa de ahorro y crédito Acción y Desarrollo Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Indagar los fundamentos teóricos de un plan de marketing como herramienta para lograr el posicionamiento de la imagen corporativa de la institución.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito con el fin de identificar las debilidades y amenazas que se encuentran restando eficiencia a la gestión administrativa de la institución.
- Proponer el plan de marketing, el cual a través de la elaboración de diferentes técnicas y estrategias nos permitirá identificar los medios necesarios para conseguir los objetivos planteados por la COAC Acción y Desarrollo Ltda.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 El Plan de Marketing

Según lo manifestado por (MacCarthy, 2011), indica que el plan de marketing, es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente:

1. qué combinación de marketing se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo;
2. que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costos) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y
3. cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, o cualquier otra modalidad).

El plan de marketing deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal y las medidas que requiera para corregir los errores.

En síntesis, el plan de marketing es un instrumento de comunicación plasmado en un documento escrito que describe con claridad la situación de mercadotecnia actual, los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo, de manera se los va a lograr mediante la aplicación de estrategias y programas de marketing, los recursos de la empresa que se van a emplear y las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar. (MacCarthy, 2011)

2.1.1.1 Importancia del plan de marketing

De acuerdo con lo expuesto por (MacCarthy, 2011) el plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

Sin un plan de marketing nunca sabremos cómo hemos alcanzado los resultados de nuestra empresa, y por tanto, estaremos expuestos a las convulsiones del mercado.

2.1.1.2 Objetivos que persigue el plan de marketing

De acuerdo a las acotaciones realizadas por (Del Rosal Serrano, 2011), dependiendo de su naturaleza, tenemos dos tipos de objetivos de marketing: objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos.

a) Objetivos cuantitativos

Cuando hablamos de objetivos cuantitativos, hacemos referencia a los que proponen logros mensurables para la organización, expresados en cifras concretas. Normalmente, estos objetivos se refieren a:

- Incremento en la participación de mercado.
- Incremento de la rentabilidad.
- Incremento del volumen de ventas.
- Nivel de satisfacción y fidelización de clientes.
- Mejoras en la cobertura de distribución, la penetración, los beneficios o el margen de contribución. (Del Rosal Serrano, 2011)

b) Objetivos cualitativos

Los objetivos cualitativos fijan metas más genéricas y mucho menos “tangibles”, pero igual de importantes que las anteriores. Podemos destacar los siguientes:

- Notoriedad e imagen del producto.
- Servicio o marca.
- Posición relativa de mercado que queremos alcanzar.
- Dimensión mínima deseada para seguir en el mercado.

Los objetivos cuantitativos y cualitativos pueden estar interrelacionados entre sí, de manera que la consecución de uno puede ayudar a la consecución de otro y viceversa.

Suele ser aconsejable ir a por un solo objetivo, de lo contrario, si se fijan más de uno, estos deben ser coherentes entre sí y nunca contradictorios. Los objetivos siempre están condicionados por la ventaja competitiva diferencial de nuestra oferta frente a la competencia.

Para la fijación de los objetivos de nuestras organizaciones, debemos hacernos siempre las siguientes cuestiones:

- ¿Corrigen nuestros puntos débiles, potencian los puntos fuertes y están orientados a las oportunidades?
- ¿Son concretos y alcanzables en el tiempo?
- ¿Son realistas?
- ¿Son compatibles con la empresa, con el programa y lo que queremos conseguir?

A modo de resumen, los 4 objetivos básicos de un plan de marketing serían:

- Objetivos de ventas (aumentar la facturación).
- Objetivos de rentabilidad o margen (mayor beneficio).
- Objetivos de posicionamiento (ventaja diferencial).
- Objetivos de penetración de mercado (crecimiento). (Del Rosal Serrano, 2011)

2.1.1.3 Etapas del Plan de Marketing

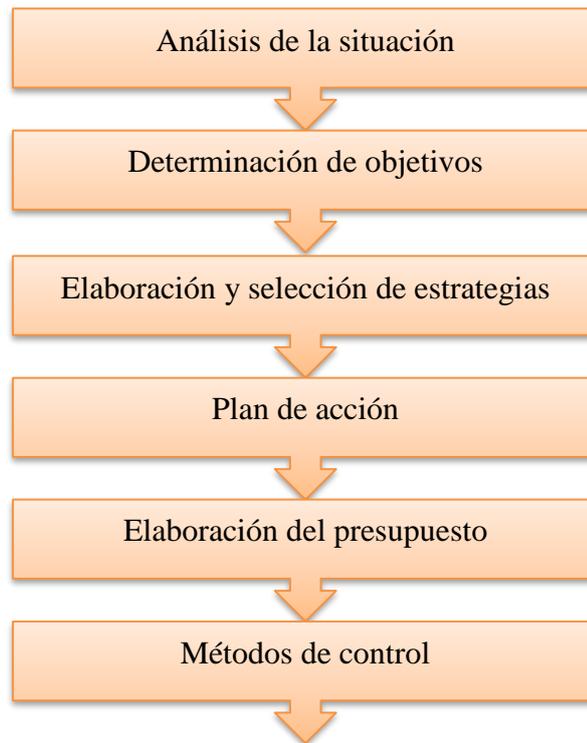
El plan de Marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados. Es la creación de una estrategia a partir de la observación y el análisis de las necesidades del mercado. (Centro de Estudios, Financieros., 2016)

En Marketing, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos.

El plan de Marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer. (Centro de Estudios, Financieros., 2016)

Las etapas consideran el siguiente orden:

Gráfico 1: Etapas del plan de marketing



Fuente: (Centro de Estudios, Financieros., 2016)

Elaborado por: Mayra Guagcha

Hay distintas formas de estructurar un plan, pero básicamente tiene la siguiente secuencia.

1. Análisis de la situación interna y externa.

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. Éste 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 actual.** Entorno, imagen (empresa, producto), producto, red de distribución, análisis al comportamiento de la fuerza de ventas (tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual), cualificación del personal, estudio de mercado (grado de implantación, tamaño del mismo, segmentación, potencial de compra, tendencias, análisis de la oferta, análisis de la demanda, análisis cualitativo.., estudio de la competencia (participación en el mercado, PVP, descuentos y bonificaciones, red de distribución, servicios ofrecidos, nivel profesional, imagen, implantación a la red...), política de precios, política de comunicación, política de promociones,...etc
- **Un análisis DAFO.** Se analizan 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 sólo la situación actual sino el posible futuro.

2. 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; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general

- **Cuantitativos.** A la previsión de ventas, porcentaje de beneficios, captación de nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, participación de mercado, coeficiente de penetración, etc.

- **Cualitativos.** A la mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, mejora profesional de la fuerza de ventas, innovación, etc.

3. Elaboración y selección de estrategias

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos.

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.

4. Plan de acción: Marketing mix

Para el (Centro de Estudios, Financieros., 2016) si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del mix del Marketing:

- **Producto/Servicio.** Eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos/servicios, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama de productos/ampliación servicios, mejora de calidad producto/servicio, nuevos envases y tamaños de producto, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos...

- **Precio.** Revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de rappels, bonificaciones de compra/por servicio..
- **Canales de distribución.** Comercializar a través de Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de stock, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte.
Sobre la organización comercial. Definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, cumplimentación y tramitación de pedidos, subcontratación de task forces...
- **Comunicación integral Off-line/On-line.** Contratación de gabinete de prensa, creación de página web, campañas publicitarias, plan de medios y soportes, campañas promocionales, política de marketing directo.

Se han de determinar los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevar a cabo todas estas acciones, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común. Asimismo, se detalla si se debe subcontratar parte o la totalidad de procesos (por ejemplo agencia de Diseño, agencia de plan de medios, consultoría Marketing externa, etc.)

5. Establecimiento de presupuesto

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan de Marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios.

6. Sistemas de control y plan de contingencias

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

este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima rapidez.

Por ejemplo, el departamento de Marketing necesitará la información que se detalla para evaluar las posibles desviaciones:

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

Resumen ejecutivo

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.

2.1.2 Análisis FODA

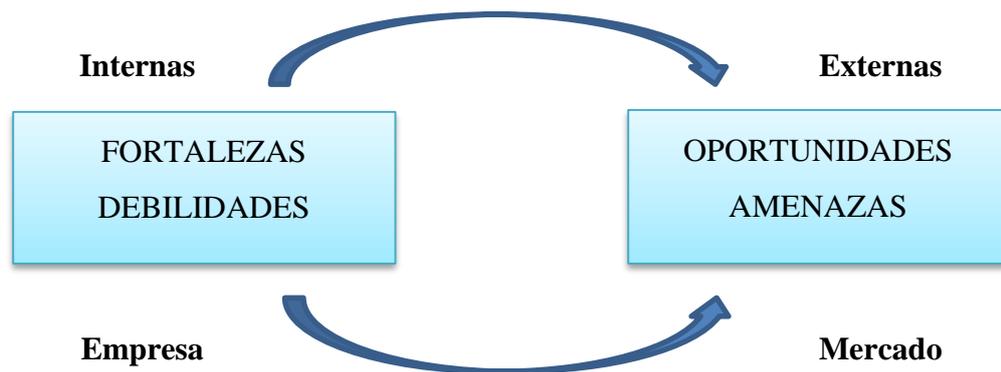
Según (González, 2010) el FODA es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Este análisis combina el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).

- Las **Fortalezas** son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

- Las **Debilidades** son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.
- Las **Oportunidades** son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.
- En tanto que las **Amenazas** están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición. Por caso la actuación de una nueva empresa de mayor poder económico financiero y la posibilidad cierta de “robar” clientes, alterando así la marcha de los negocios.

Gráfico 2: Influencia del FODA en la empresa



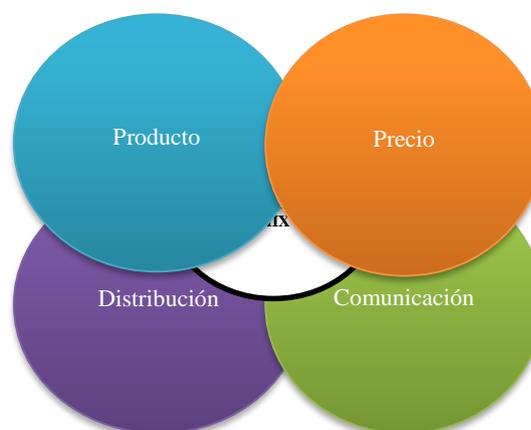
Fuente: (González, 2010)

Elaborado por: Mayra Guagcha

2.1.3 El Marketing Mix

El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing, es un término creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: **producto, precio, distribución y comunicación**. Las 4Ps del marketing (el marketing mix de la empresa) pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí. (Espinoza, 2015)

Gráfico 3: El Marketing Mix



Fuente: (Espinoza, 2015)

Elaborado por: Mayra Guagcha

2.1.3.1 Variables del marketing mix

- **Producto**

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa. El director de marketing también debe tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos. (Espinoza, 2015)

- **Precio**

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.

Establecer correctamente nuestra estrategia de precios no es tarea fácil y tal y como se ha comentado anteriormente, todas las variables, incluido el precio tienen que trabajar conjuntamente y con total coherencia. La variable del precio nos ayuda a posicionar nuestro producto, es por ello que si comercializamos un producto de calidad, fijar un precio alto nos ayudará a reforzar su imagen. (Espinoza, 2015)

- **Distribución**

En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los

consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc. (Espinoza, 2015)

- **Comunicación**

Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá de nuestro producto, del mercado, del público objetivo, de nuestra competencia y de la estrategia que hayamos definido. (Espinoza, 2015)

2.1.4 Las Cinco Fuerzas de Porter

Como menciona (Villalobos, 2012), Michael Porter, profesor de Harvard Business School, en uno de sus ilustrados libros titulado "Estrategia Competitiva" nos habla sobre el modelo de las cinco fuerzas el cual nos enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad. Además manifiesta que estas son es una herramienta que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas las cuales se menciona a continuación:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

A continuación un resumen de cada una de estas fuerzas:

1. Rivalidad entre competidores

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad. Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- La demanda por los productos de la industria disminuye.
- Existe poca diferenciación en los productos.
- Las reducciones de precios se hacen comunes.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Los costos fijos son altos.
- El producto es perecedero.
- Las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Dotar de nuevas características a los productos.
- Brindar nuevos servicios.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

- La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- La falta de experiencia.
- Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- Grandes necesidades de capital.
- Falta de canales adecuados de distribución.
- Políticas reguladoras gubernamentales.
- Altos aranceles.
- Falta de acceso a materias primas.
- Posesión de patentes.
- Saturación del mercado.

Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.
- Ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías.

3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las mantequillas, y los portales de Internet que son sustitutos de los diarios y las revistas.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- Existe poca publicidad de productos existentes.
- Hay poca lealtad en los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.

4. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- Existen pocas materias primas sustitutas.
- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- Las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Adquirir a los proveedores.
- Producir las materias primas que uno necesita.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

5. Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- No hay diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Buscar una diferenciación en los productos.
- Ofrecer mayores servicios de postventa.
- Ofrecer mayores y mejores garantías.
- Aumentar las promociones de ventas.
- Aumentar la comunicación con el cliente. (Villalobos, 2012)

2.1.5 Estrategias según Kotler

De acuerdo a las expresiones emitidas por (Kotler, 2006) indica que es imprescindible para una empresa, no importa su tamaño ya sea, pequeña o grande, que pueda lograr los objetivos establecidos, mediante una estrategia general, desarrollando acciones que actúen tanto, en su mercado externo (entorno), como en el interno. Es por ello que al establecer estas seis estrategias no es indispensable desarrollarlas de forma total y con un orden o guión preciso, pues cada empresa debe conocer sus necesidades y posibles desarrollos, debe saber cómo es percibida por sus clientes o consumidores y sobretodo, debe tener en cuenta el entorno.

Teniendo claros estos puntos, es necesario puntualizar y profundizar en aquellas estrategias, una o varias, que puedan llevarnos a alcanzar el éxito empresarial, adaptándonos como empresa a nuestra realidad social y económica, y sobre todo, tomando en cuenta todos los factores que puedan beneficiarnos o perjudicarnos a la hora de la aplicación de las mismas.

2.1.5.1 Bajos costos

Cuando desarrollamos la estrategia de bajos costos, nos referimos a un conjunto de factores empresariales que intervienen de forma directa para desarrollarla. No hablamos de reducir costos por reducirlos, sino que se trata de analizar en qué partes de nuestra empresa podemos ajustar el presupuesto, para poder con ello tener un resultado en el precio final que va a nuestro consumidor o cliente. Esto es un trabajo que no es solo del departamento de marketing, el desarrollar un trabajo de bajos costos, sino que es una tarea en la que los directores de todos los departamentos tienen que intervenir, puesto que se

trata de conjuntar ideas, de plantear una estrategia global que deberá tener como objetivo el terminar en una estrategia particular a seguir.

El hablar de reducir los costos de una empresa, no solo es hablar de reducir el precio final del producto o servicio, sino que va más allá, y se trataría mucho más de conocer a fondo nuestro negocio, para poder saber en dónde podemos ahorrar dinero, (personal, comunicación, producción, etc.), Esto nos servirá para poder gestionar mejor y potencializar otros departamentos. (Kotler, 2006)

Desarrollar esta estrategia general no es tarea fácil, si partimos que para lograrlo deberá existir en primera instancia una comunicación bastante clara dentro de la empresa, y seguidamente tener una visión global tanto del negocio como del mercado. Sin embargo estos factores son dos actividades que toda empresa debería tener y por ello no nos debería costar trabajo el determinar dónde y cómo aplicamos esta estrategia.

2.1.5.2 Experiencia única para el cliente o consumidor

Toda empresa debería tener como uno de sus principales fines la satisfacción de sus clientes o consumidores como política a seguir y que suele cosechar el traer otros clientes o consumidores fieles que reconocen la marca y la consumen, como producto o servicio. Sin embargo constantemente todas las empresas se esfuerzan cada día por proporcionar a su mercado objetivo algo diferente que reconozcan y los hagan diferenciarse de la competencia.

Hacer sentir al cliente o consumidor como una persona especial, que vive experiencias únicas al consumir tal producto o servicio, puede hacernos lograr el que seamos percibidos como una empresa realmente preocupada por las necesidades de nuestro mercado y público, y ésta es una estrategia en la cual pueden intervenir un sin número de factores, aunque es una estrategia que se deriva del conocimiento profundo de nuestro mercado y del conocimiento de las necesidades de nuestros clientes y de cómo saber satisfacerlas, no solo básicamente, a nivel primario, sino preocupándonos por darles algo más, diferente a la competencia.

Para ello tenemos entonces que establecer y reconocer las ventajas competitivas que nuestro mercado valora, explotándolas y comunicándolas adecuadamente.

La aplicación de esta estrategia es de muy fácil identificación en muchas ocasiones con servicios o artículos de lujo. En estos casos el cliente o consumidor llega a estar dispuesto a pagar un gran extra del valor del producto o servicio por los diferenciales que éste le ofrece, desde la marca hasta pequeños detalles que lo hacen único y exclusivo del resto en el mercado.

Sin embargo esta estrategia es también totalmente aplicable a artículos o servicios de pequeñas y medianas empresas que quieran ser diferentes para el mercado, recordando que las pequeñas cosas hacen la diferencia. (Kotler, 2006)

2.1.5.3 Reinventar nuestro modelo de Negocio

Difícilmente estamos abiertos y en busca de nuevas oportunidades no solo de productos, servicios o públicos, si no que en muchas ocasiones nos cerramos a los posibles cambios y mejoras que harían más rentable a nuestra empresa.

Esta estrategia es una llamada de atención, para poder analizar, si lo que estamos haciendo, lo estamos haciendo bien, o si es necesario en todo caso, dar un vuelco, a veces drástico, otras veces no, a nuestra empresa. Es una constante que por más que cumplamos los objetivos que se han trazado, en distintas ocasiones, no se alcanzan los resultados previstos, eso es un reflejo de que algo está fallando y es ahí, donde entra en un plan B dentro de la estrategia o replanteamos las acciones que estamos desarrollando con una visión más certera de lo que en esos momentos el mercado está buscando, conscientes de los recursos que hemos perdido, pero con la información necesaria para hacer las cosas bien, y si hacer las cosas bien, significa reinventar nuestra empresa, pues hay que hacerlo sin miedo, pero con total conocimiento de causa y analizando a profundidad todas las posibilidades que nos permitan fidelizar a los clientes y obtener nuevas oportunidades de negocio. (Kotler, 2006)

Esto se logra, creando nuevos servicios, modificando productos, canales de distribución, puntos de venta, explotando la comunicación etc.

2.1.5.4 Ofrecer máxima calidad en el producto

Es una constante de toda empresa, dedicar todos los recursos posibles para crear productos o servicios de calidad, sin embargo esto no es percibido por los clientes si no les hacemos saber de todos estos esfuerzos, la calidad, en muchas ocasiones es percibida como algo intrínseco, sin embargo debemos conocer muy bien a nuestro público objetivo para saber que definen ellos como calidad conociendo esto exaltar los atributos o características que nos den una imagen de calidad.

Es muy importante centrarnos en lo que nosotros hacemos, cómo lo hacemos y sobretodo cómo se lo transmitimos al cliente. La calidad es una cuestión de percepción, de crear marca, de crear clientes fieles que se sientan satisfechos con nuestros productos o servicios, logrando esto, podremos centrarnos en otros aspectos de la empresa sin descuidar nunca el cómo nos percibe nuestro público, intentando constantemente que cada vez que piensen en nuestra marca piensen por añadidura en calidad. (Kotler, 2006)

2.1.5.5 Centrarse en Nichos de Mercado

Entre mejor conozcamos a nuestro mercado, es más fácil saber cuáles son sus necesidades reales y es más fácil aún, determinar cómo vamos a satisfacerlas.

Toda estrategia empresarial debería dedicar como un objetivo primordial el conocimiento del mercado, sin embargo lo que Kotler trata de reflejar en este punto, es la necesidad de no olvidar que aunque actuemos en mercados globalizados, existen características de ciertos grupos (nichos) que los diferencian del resto, y es la tarea de las empresas descubrir estas características que nos reflejaran a su vez las necesidades a satisfacer.

Es muy fácil crear servicios o productos generalistas, pero cada cabeza es un mundo y cada persona tiene necesidades específicas y diferentes, es necesario descubrir cuando un cierto grupo de personas, comparten esas necesidades y sobretodo es importante saber que ese grupo de personas puede ser un mercado potencial para nosotros y por ello dedicarles especial cuidado, porque en las intenciones de abarcar una gran cuota de mercado no siempre está la mejor rentabilidad de las empresas.

Otras variantes de esta estrategia se basan en cómo le comunicas a tus clientes las características de tus servicios o productos, esto quiere decir que puedes tener un mismo producto o servicio pero presentarlo diferente, dependiendo a que nichos quieras llegar, exaltar ciertas características que para algunos grupos de personas puedan ser interesantes. Por ejemplo, unas zapatillas deportivas puedes presentarlas a un deportista profesional con todas las características técnicas que en su utilización le sirvan, pero también puedes presentarlas a un sector determinado de jóvenes como unas zapatillas con un diseño innovador, que por moda, lo compraría. Es el mismo producto pero dirigido a nichos diferentes, y todo gracias a la comunicación.

Como reflexión final, podemos concretar que uno de los aspectos importantes dentro de toda empresa es la información, como punto de partida para tomar decisiones tanto internas como externas, entre más información tengamos de nuestras necesidades y de las necesidades de nuestro mercado podremos actuar con más seguridad, podremos tomar decisiones cada vez más acertadas y podremos sobretodo aplicar cualquiera de las tres estrategias anteriormente planteadas. (Kotler, 2006)

2.2 ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA

Conscientes de que la organización es la base fundamental para el desarrollo de la sociedad, un grupo de jóvenes emprendedores se constituye en una institución privada de carácter social, a fin de ejecutar programas y proyectos en beneficio de la Población Rural y Urbano Marginal de la Provincia de Chimborazo denominado FUNDACIÓN ACCIÓN Y DESARROLLO FAD creada legalmente mediante Acuerdo Ministerial No. 06368 del 16 de diciembre del 1993 Ministerio de Bienestar Social. En el proceso se desarrolló varios proyectos y programas con financiamiento interno y externo. Las experiencias vividas de la FAD, principalmente en el manejo de crédito con la aplicación de su propia metodología; y en base a los requerimientos de los beneficiarios de estos programas se pretende crear la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA. – COCREAD con el nombre que caracterice de la institución impulsora. (Cooperativa Acción y Desarrollo, Ltda., 2014)

2.2.1 Misión

Somos una institución de finanzas populares y economía solidaria, de principios cooperativos con la finalidad social de carácter intelectual, que brindamos servicios financieros de calidad, para satisfacer las expectativas de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la sociedad. (Cooperativa Acción y Desarrollo, Ltda., 2014)

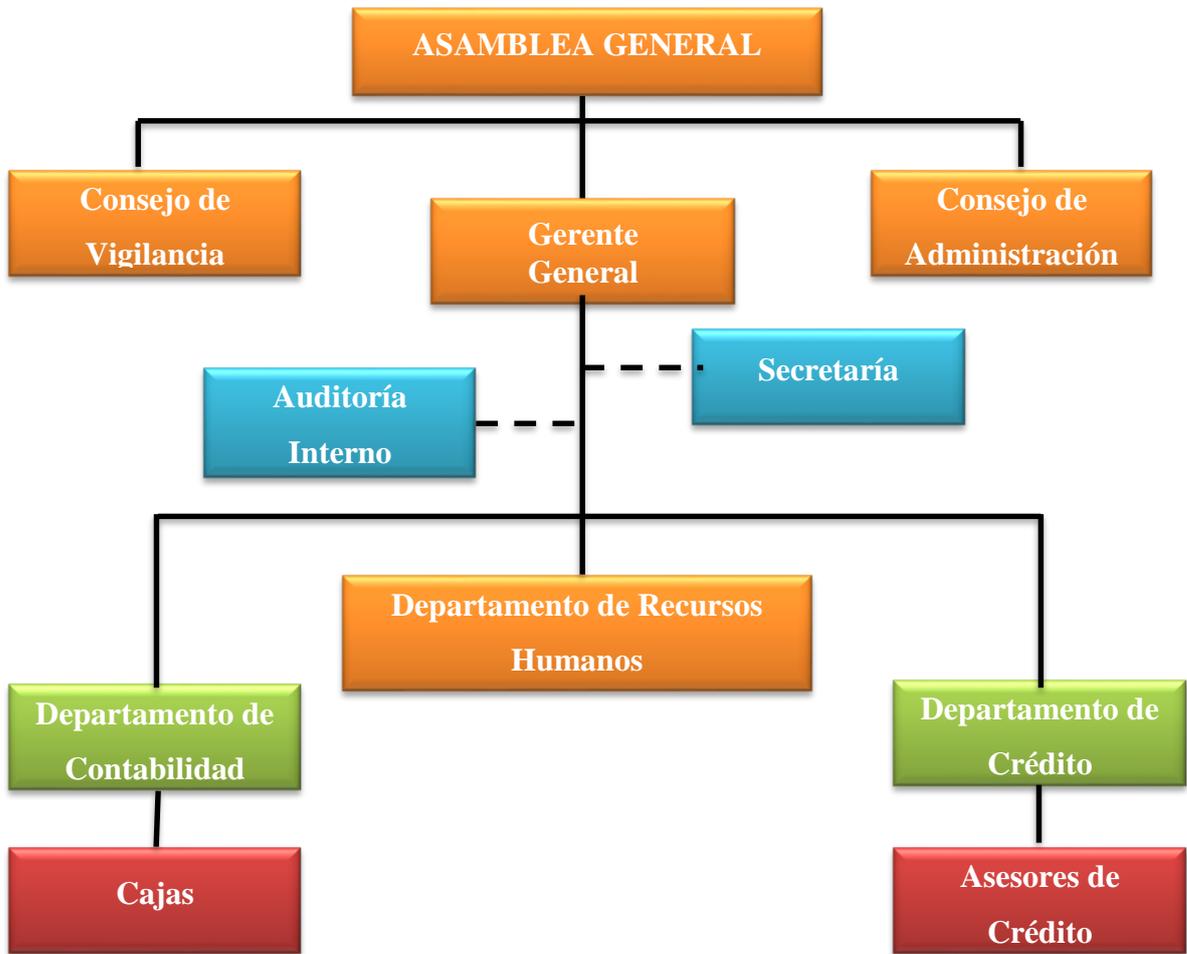
2.2.2 Visión

La cooperativa de Ahorro y Crédito Acción de Desarrollo Ltda., se constituirá en una institución sólida, efectiva y eficiente con servicios financieros alternativos orientados al desarrollo socioeconómico de los sectores productivos. (Cooperativa Acción y Desarrollo, Ltda., 2014)

2.2.3 Políticas internas

La cooperativa de Acción y Desarrollo Ltda., mantiene una estructura orgánica vertical la cual viene desde la Asamblea General hasta las Cajas con una distribución de funciones adecuada a cada tarea asignada a su equipo de trabajo.

Gráfico 4: Estructura organizacional



Fuente: (Cooperativa Acción y Desarrollo, Ltda., 2014)

Elaborado por: Mayra Guagcha

La COAC Acción y Desarrollo Ltda., posee un logo tipo distintivo, el mismo que podrá ser identificado por sus clientes y socios en los lugares en los cuales mantiene sus oficinas a nivel nacional.

Gráfico 5: Logotipo institucional



Fuente: (Cooperativa Acción y Desarrollo, Ltda., 2014)

Elaborado por: Mayra Guagcha

2.2.4 Estructura funcional

A continuación se presenta la descripción funcional de los diferentes niveles de la entidad financiera:

Asamblea general

- Proponer nuevas ideas
- Participar en las sesiones ordinarias
- Promover el desarrollo cultural, social y educativo de sus socios

Consejo de vigilancia

- Controlar el cumplimiento de funciones de los Consejos Administrativos y el Comité de Crédito.
- Vigilar por el buen manejo de los recursos económicos y administrativos de la empresa

Consejo administrativo

- Coordinar con el presidente la realización de los procesos, políticas de la cooperativa.
- Hacer cumplir las resoluciones tomadas por la Asamblea.
- Hacer cumplir las políticas y reglamentos internos
- Elaborar políticas de crédito
- Avaluar créditos

Gerente

- Dirigir los trabajos dentro de la cooperativa
- Analizar préstamos y niveles de endeudamiento
- Contratar al talento humano que trabajara en la cooperativa
- Supervisar al personal que colabora en la cooperativa

Contabilidad

- Realizar las funciones y tareas que según su cargo se les asigne en la institución
- Presentar informes contables
- Registrar operaciones de tipo financiero-contable
- Elaborar Estados Financieros

Cajeras

- Registrar depósitos y retiros de dinero
- Conciliar ingresos y egresos diariamente
- Realizar arqueos de cajas
- Otras tareas atribuidas por la ley.

2.2.5 Valores institucionales

La cooperativa de Acción y Desarrollo Ltda., mantiene en alto los valores institucionales, los cuales le han permitido formular metas y propósitos en beneficio de la comunidad, reflejando los intereses y convicciones más importantes, la institución se maneja con los siguientes valores institucionales:

- **Solidaridad**

Nuestro interés es contribuir en el desarrollo de nuestros socios, clientes y la comunidad, basándose en el principio universal de la igualdad que une a todos los individuos sin importar su raza, edad, sexo o credo.

- **Honestidad**

Nuestro trabajo se fundamenta en la sinceridad, justicia y coherencia, cualidades que generan confianza entre la institución, nuestros socios y clientes, garantizando el respaldo, seguridad y credibilidad hacia nuestra institución.

- **Responsabilidad**

Virtud que caracteriza a nuestra institución, por el trabajo y el esfuerzo demostrando, con decisiones inteligentes, orientadas a satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes, brindando productos y servicios eficientes y de calidad.

- **Competitividad**

Contamos con la capacidad de brindar a nuestros socios y clientes productos y servicios diseñados y desarrollados mediante el uso eficiente de los recursos, los mismos que cuentan con atributos que hacen la diferencia en el mercado.

2.2.6 Requisitos para acceder a los productos financieros y servicios

2.2.6.1 Servicios financieros

- **Ahorro a la vista**

El ahorro a la vista, hace referencia al dinero que el socio o socia deposita en calidad de ahorro, libre para retiro en cualquier momento, es decir, es un bolsillo que le brinda seguridad y ganancia hasta un 6%. Cuya existencia se genera al momento de realizar la apertura de la cuenta como socio o cliente.

- **Ahorro encaje**

Ahorro obligatorio que los socios que mantienen crédito en la cooperativa mantienen durante el tiempo del crédito.

- **Certificados de aportación**

El Depósito en Certificado de Aportación, hace referencia al dinero que el socio o socia deposita en calidad para patrimonio de la Cooperativa con una ganancia hasta un 6%.

El mismo le sirve para poder cancelar las últimas cuotas del crédito. Además estos están ganando un interés que se acreditan a su cuenta de Encaje.

2.2.6.2 Productos financieros

- **Micro crédito**

Este tipo de crédito se concede a un socio/a, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de socios/as con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización, servicios y emprendedores, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución.

Características del microcrédito:

- **Emergente.-** Son créditos dirigidos a personas naturales que solventaran en calamidad doméstica, obtención de títulos de propiedad, títulos de profesionalización, bodas,
- **Agricultura.-** Son créditos dirigidos a preparación de suelos, cultivo de cereales, tubérculos, hortalizas, Abonos, leguminosas, pastizales, fungicidas, plantas medicinales y forestales,
- **Ganadería.-** Son créditos dirigidos a la compra, mejoramiento y producción de los ganados: Vacuno, ovino, porcino, caprino y caballar.

- **Créditos para cajas comunitarias**

- Es una organización local constituida de hecho, permanente, solidaria y autogestionaria, conformada por 15 a 40 microempresarios de escasos recursos, principalmente mujeres que se apoyan mutuamente para:
- Recibir y pagar préstamos para financiar una actividad productiva y rentable.

- **Ahorro mi sueño futuro**

Para fortalecer la cultura del ahorro infantil, hemos creado una Cuenta para que los niños y niñas puedan realizar sus ahorros y junto a sus padres o representantes efectúen sus retiros. Todo esto con el propósito de incentivar e inculcar el hábito del ahorro y desarrollar sus

responsabilidades para que en un futuro se sientan seguros y puedan cumplir sus objetivos, además de integrarlos a la gran familia de la **COAC. ACCION Y DESARROLLO LTDA.**

Requisitos:

- Copia de cedula y papeleta de votación del padre o representante
- Carta de servicios básicos
- Partida de nacimiento o cedula de identidad del menor
- Foto tamaño carne del menor
- Valor mínimo de apertura: \$ 15.00

2.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Abono en cuenta**

Es un ingreso, es decir, la anotación de una cantidad de dinero en el haber de una cuenta. Ese abono puede hacerse en efectivo, por cheque, por transferencia. (Avellaneda, 2006)

- **Ahorro**

El ahorro es la parte de nuestros ingresos que no nos gastamos y que, por tanto, acumulamos para el futuro. La diferencia entre ahorrar e invertir, viene determinada por el riesgo que se asume. Se entiende que ahorrar no implica ningún riesgo para el capital, mientras que al invertir se asume (en mayor o menor medida) un riesgo con el fin de obtener una mayor rentabilidad. (Bittel, 2008)

- **Amenazas**

Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad. (Marciniak, 2015)

- **Análisis FODA**

(Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) – su objetivo consiste en ayudar a una empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas. (Marciniak, 2015)

- **Análisis de los grupos de interés (stakeholders)**

El análisis del grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización. (Marciniak, 2015)

- **Análisis externo de la empresa**

Se trata de ir indicando los diferentes elementos del ENTORNO (macro y micro entorno) que influyen a la empresa. (Marciniak, 2015)

- **Análisis interno de la empresa**

Consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa (Marciniak, 2015)

- **Análisis del entorno de la empresa**

El análisis que incluye la exploración de los factores, que forman el entorno en el cual actúa la empresa. (Marciniak, 2015)

- **Análisis ETOP**

El análisis que constituye un perfil de amenazas y oportunidades provenientes del entorno externo de la empresa (Marciniak, 2015)

- **Aval**

Forma de garantía que consiste en el compromiso de una persona –avalista- de responder de la obligación contraída por otra –avalado- en caso de incumplimiento por parte de esta. (Avellaneda, 2006)

- **Balance**

Documento contable que indica la situación económica y financiera de una sociedad a una fecha determinada. Está compuesto por dos partes que han de tener idéntico valor: el activo (conjunto de bienes y derechos) y el pasivo (recursos propios y ajenos con los que se financia el activo). (Bittel, 2008)

- **Benchamaring**

El proceso que consiste en la medición y comparación de las operaciones o los procesos internos de la organización con los del mejor representante de su clase, proveniente del interior o exterior de la industria. (Avellaneda, 2006)

- **Capital**

1) En un sentido amplio, conjunto de recursos dinerarios (o que se pueden convertir en dinero) de una persona. 2) En una empresa, son las aportaciones realizadas por los socios para su creación; 3) También se denomina capital al principal de una deuda, que genera los correspondientes intereses. (Bittel, 2008)

- **Capital social**

Fondos propios de una sociedad que proceden de las aportaciones de los accionistas. La participación en el capital social de una empresa otorga a los inversores derechos en el reparto de beneficios, derechos de suscripción preferente en ampliaciones de capital y derechos de asistencia y voto en las juntas generales de accionistas. Junto con las reservas y los beneficios no distribuidos, forman los recursos propios de la empresa, que figuran

en el pasivo del balance de cada sociedad. El conjunto del capital social está representado por las acciones, que pueden negociarse en la bolsa o no. (Bittel, 2008)

- **Capacidad gerencial**

Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia) que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para lograr objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia (Marciniak, 2015)

- **Capacidad productiva**

Estimación de cuánto podrá producir una empresa para determinar así sus condiciones para atender el mercado. (Marciniak, 2015)

- **Competencia**

La información sobre la competencia que tiene mayor interés para la empresa es el número de competidores, su cuota de mercado, su tamaño, sus precios, los productos que ofrece, etc. (Avellaneda, 2006)

- **Control**

Proceso de observación y medida, consistente en comparar los resultados que se han obtenido con los objetivos que se querían alcanzar. De esta manera se ven las diferencias, es decir, las desviaciones, y se estudia por qué han existido y cómo se pueden solucionar. (Avellaneda, 2006)

- **Control estratégico**

Tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan estratégico y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo. El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras. (Marciniak, 2015)

- **Cultura estratégica**

Un conjunto de normas, valores, actitudes y tipos de conocimientos relacionados con la comprensión de las actividades estratégicas, sobre todo, los objetivos estratégicos y maneras de alcanzarlos, compartidos por todos los miembros de una organización

- **Cultura organizacional**

Un sistema de significado compartido entre sus miembros, que ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Es también la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una organización (Marciniak, 2015)

- **Cobertura**

Provisión de fondos con el objetivo de asegurar una operación bursátil. La cobertura también es una técnica que reduce el riesgo que supone mantener una posición en algún tipo de inversión. Las coberturas se pueden hacer con fondos, acciones o productos derivados, aunque normalmente se realizan con estos últimos para aprovechar que con ellos se puede obtener importantes beneficios con cantidades de dinero mínimas. Para cubrirse, el inversor toma una posición contraria a otra ya existente y así protege la posible pérdida posible. Se pueden hacer coberturas por razones económicas o también fiscales. (Marciniak, 2015)

- **Colocación**

En el ámbito de una oferta pública de valores, es el servicio que presta una entidad (colocadora) al emisor u oferente de las acciones, por el que se compromete a distribuir los valores entre el público a cambio del cobro de una comisión. La colocación de los títulos puede ser a través de una OPV (Oferta Pública de Venta), es decir, lanzándolos al mercado para que los adquiera cualquier inversor, o privadamente, es decir, ofreciendo las acciones a algunos inversores determinados. En ocasiones, la entidad colocadora

también asegura la colocación. Otra acepción es la operación, realizada por un ahorrador, de invertir los recursos disponibles en activos financieros. (Avellaneda, 2006)

- **Comisión**

Retribución fija o variable que perciben los intermediarios financieros por sus servicios. Los bancos las cobran por los movimientos en cuenta, el intermediario bursátil del inversor por comprar o vender valores u otros productos financieros por cuenta del cliente, las gestoras de fondos por la gestión de sus productos... Se suelen aplicar porcentajes sobre la cuantía de la operación, pero siempre teniendo en cuenta un mínimo. En Internet, las comisiones de los intermediarios suelen ser más reducidas. (Bittel, 2008)

- **Cooperativa de crédito**

Sociedad cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de actividades propias de las entidades de crédito. El número de socios es ilimitado y su responsabilidad alcanza sólo al valor de sus aportaciones. El ejemplo más claro es el de las cajas rurales. (Marciniak, 2015)

- **Crédito**

En general, dinero prestado por una entidad financiera a sus clientes en el marco de su actividad, y que deberá ser devuelto con los intereses y en los plazos convenidos (mediante pagos periódicos denominados "cuotas"). Un crédito personal es aquel en que la entidad no cuenta con una garantía especial que asegure la recuperación de la cantidad prestada; la garantía genérica está constituida por los bienes presentes y futuros del deudor. (Avellaneda, 2006)

- **Crédito al consumo**

Crédito concedido por las entidades bancarias para la compra de bienes de consumo o servicios (por ejemplo, automóviles, electrodomésticos, viajes, etc). En el crédito al consumo, la garantía es personal, es decir, responde del crédito quien lo recibe o quienes actúan de avalistas. (Bittel, 2008)

- **Cuenta corriente/ahorro**

Son dos tipos de depósitos similares. La cuenta corriente es “a la vista”, lo cual quiere decir que el cliente puede sacar dinero en cualquier momento. En la cuenta de ahorro, teóricamente, es necesario un preaviso, aunque este requisito se ha ido diluyendo y hoy en día se asimila en la práctica a una cuenta a la vista. Otra diferencia fundamental es que en la cuenta corriente se pueden utilizar cheques y en la de ahorro, no. Además, la cuenta de ahorro se instrumenta en una cartilla o libreta donde se van anotando todas las operaciones. (Bittel, 2008)

- **Debilidades**

Son factores que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa constituyen una amenaza para la empresa y deben, por tanto ser controladas y superadas. (Avellaneda, 2006)

- **Depósito**

1) Cantidad de dinero ingresada en las entidades de crédito para su custodia. En los depósitos de dinero la entidad se obliga a devolver la misma cantidad más un interés. 2) Valores que un inversor deja en custodia a una entidad, que está obligada a cuidar del cobro de los derechos económicos y comunicar al depositante todas las circunstancias que pueda afectar al valor. (Avellaneda, 2006)

- **Depósito a la vista**

Cuenta en la que las cantidades depositadas pueden retirarse en cualquier momento y sin previo aviso. (Avellaneda, 2006)

- **Depósito a plazo**

Cantidad de dinero depositada en una entidad que genera unos intereses para el ahorrador, pero siempre que éste no retire el dinero antes de la fecha a la que se ha comprometido; en caso contrario, se le puede penalizar. (Bittel, 2008)

- **Depósito de valores**

Entrega de títulos a una entidad financiera para su administración y custodia. La entidad depositaria se encarga, por tanto, del ejercicio de los derechos económicos inherentes a los títulos: cobro de intereses o dividendos, ampliaciones de capital, venta de derechos, etc. También emite certificados de propiedad para el ejercicio de los derechos políticos. (Marciniak, 2015)

- **Ejes estratégicos**

Son las áreas, campos, procesos claves o dimensiones prioritarias que encontramos en la visión y en las que debemos trabajar sistemáticamente para alcanzar el desarrollo organizacional. En esas áreas se concentraran los esfuerzos institucionales e individuales y se organizarán las acciones al largo plazo, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos identificados para cada eje. se puede decir que los ejes estratégicos son cada uno de los ámbitos de actuación en los que se pretende introducir un cambio importante en los próximos años. (Marciniak, 2015)

- **Entorno de la empresa**

Es un conjunto de factores que rodean la empresa y que influyen en su actuación.

- **Fortalezas**

Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades. (Marciniak, 2015)

- **Gestión empresarial**

Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. (Bittel, 2008)

- **Oportunidades**

Es todo aquello que puede suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios. (Bittel, 2008)

- **Planificación**

Se define como: una función básica de la gerencia; determina el futuro deseado, supone imaginar una secuencia de hechos que deseamos que suceda en la organización, y; es considerada como el proceso de construir un vínculo ideal entre la situación actual y la situación deseada. (Marciniak, 2015)

- **Planes de acción**

Conjunto de programas y proyectos propuestos los cuales pueden ser tanto de un horizonte o corto plazo como una formulación a largo plazo. El propósito de estos planes es garantizar que el plan estratégico se llegue a poner en la práctica. (Marciniak, 2015)

- **Plan táctico**

Conjunto de decisiones que desarrollan las operaciones de cada día. Es posterior a la estrategia. (Marciniak, 2015)

- **Seguimiento, medición y mejora de la estrategia**

Proceso que permite analizar periódicamente, a través de un conjunto de indicadores estratégicos y operacionales si se van alcanzado los objetivos estratégicos. (Marciniak, 2015)

2.4 IDEA A DEFENDER

La elaboración de un Plan de Marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo permitirá identificar las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas para prever situaciones futuras, y extraer las mejores ventajas dentro del mercado en el que se desarrolla la institución.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Modalidad cuantitativa

La presente investigación utilizó la modalidad cuantitativa por cuanto permitió la recolección y análisis de información en la COAC Acción de Desarrollo Ltda., y a partir de ello tomar las acciones correspondientes para mejorar los procesos de comercialización con la finalidad de alcanzar mejores niveles de rentabilidad.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación de campo

Se empleó una investigación de campo por cuanto los datos fueron procesados directamente en el lugar de los hechos, lo que permitió obtener información confiable.

Investigación bibliográfica – documental

Fue necesaria la revisión de fuentes bibliográficas que guiaron el desarrollo investigativo para que los procesos que requiere el plan de marketing sea ejecutado de la mejor manera, por lo que el aporte del marco teórico fue relevante.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Técnicas

Las técnicas que se utilizaron en el desarrollo investigativo fueron:

Encuesta.- Se empleó la técnica de la entrevista con el propósito de obtener información detallada acerca de las actividades que los empleados ejecutan en la cooperativa, las encuestas estuvieron dirigidas a socios y clientes, empleados y

Directivos con diferentes contenidos acordes a la necesidad que la investigación requiere.

Entrevista.- Esta técnica fue aplicada a los directivos y empleados de la cooperativa, por cuanto la información obtenida sirvió para conocer las apreciaciones que tienen los implicados con respecto a los procesos que se vienen dando dentro de la institución.

Observación.- A través de la observación se pudo analizar como influenciaron las acciones adoptadas en la cooperativa en la obtención de los niveles de rentabilidad y captación de clientes.

3.3.2 Instrumentos

Cuestionario.- Fueron aplicados mediante preguntas enfocadas a temas específicos que sirvieron de referente para llegar a concluir de manera precisa sobre el posicionamiento de la cooperativa en el mercado.

Guía de entrevista.- Mediante este instrumento se aplicó un listado de preguntas relativas al desempeño de colaboradores y el desarrollo empresarial.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de la COAC Acción y Desarrollo Ltda., considero un número de socios de 4800

3.4.1 Muestra

Para el cálculo de la muestra se aplicó la fórmula para distribuciones normales:

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

Dónde:

N: tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

K: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,% de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 5%. Los valores de k se obtienen de la tabla de la distribución normal estándar N (0,1)

Los valores de k más utilizados y sus niveles de confianza son:

Valor de K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

(Por tanto si pretendemos obtener un nivel de confianza del 95% necesitamos poner en la fórmula K=1,96)

e: es el error muestral deseado, en tanto por ciento. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0,5$ que es la opción más segura.

q: proporción de individuos que no posee esa característica, es decir, es $1-p$.

n: tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer)

$$N = \frac{1.96^2 * 4800 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(4800-1) + 1.96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$N = \frac{4.609,92}{12,9579} = 355,7$$

Efectuado el correspondiente cálculo se llegó a establecer una muestra de 356 socios de la COAC Acción y Desarrollo Ltda., a las que se les aplicó la encuesta para conocer el grado de aceptación del proyecto.

3.5 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

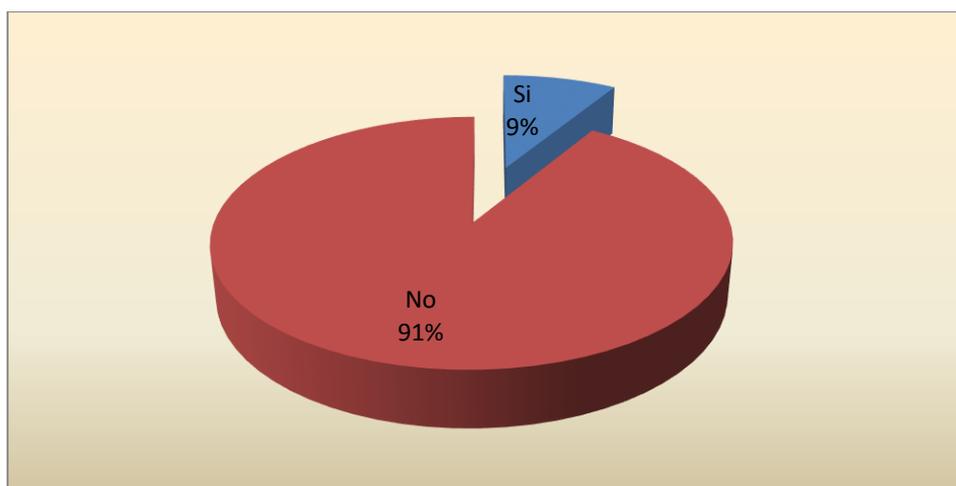
Tabla 1: Beneficios de un Plan de Marketing

PREGUNTA N° 1	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
¿Conoce usted los beneficios que otorga un Plan de Marketing?	31	9%	325	91%

Fuente: Clientes COAC, 09/2016

Elaborado por: Mayra Guagcha.

Gráfico 6: Beneficios de un Plan de Marketing



Fuente: Clientes COAC, 09/2016

Elaborado por: Mayra Guagcha.

Análisis e interpretación

Las respuestas obtenidas en esta pregunta demuestran que los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción de Desarrollo Ltda., en su mayoría desconocen la utilidad que proporciona un plan de marketing y en menor porcentaje los clientes encuestados expresaron tener conocimiento sobre los beneficios que el plan de marketing otorga cuando este es aplicado de manera correcta.

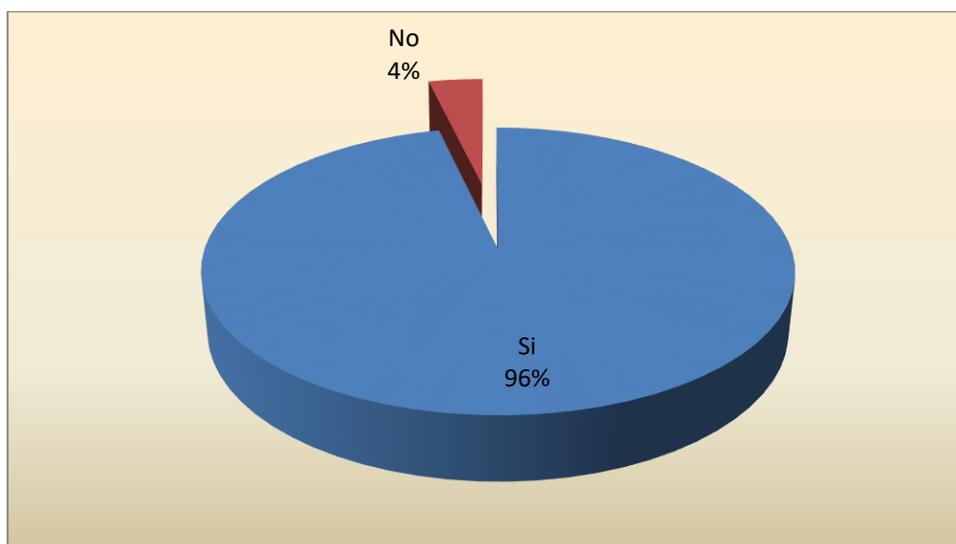
Tabla 2: El Plan de Marketing como alternativa positiva

PREGUNTA N° 2	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
¿Considera usted que un plan de marketing será una buena opción para alcanzar un mejor posicionamiento de la institución?	343	96%	13	4%

Fuente: Clientes COAC, 09/2016

Elaborado por: Mayra Guagcha.

Gráfico 7: El Plan de Marketing como alternativa positiva



Fuente: Clientes COAC, 09/2016

Elaborado por: Mayra Guagcha.

Análisis e interpretación

Las respuestas alcanzadas en relación a esta pregunta, muestran que la mayoría de clientes encuestados consideran que el plan de marketing es una buena alternativa para posicionar de mejor manera a la institución y una minoría de los encuestados opina que este es un factor independiente a la gestión que realice la institución y el posicionamiento que alcance.

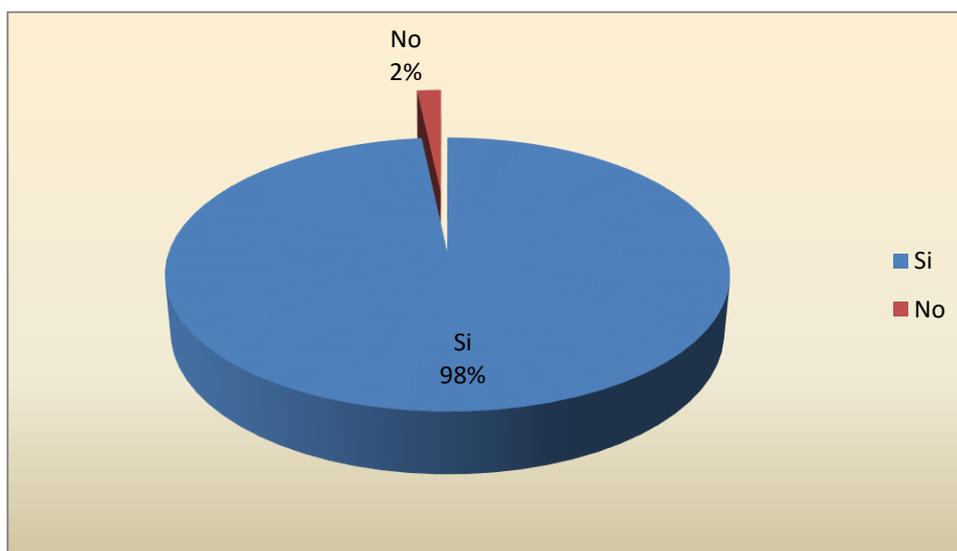
Tabla 3: Uso de un Plan de Marketing en la cooperativa

PREGUNTA N° 3	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
¿Cree conveniente el diseño y aplicación de un Plan de Marketing en la cooperativa?	350	98%	6	2%

Fuente: Clientes COAC, 09/2016

Elaborado por: Mayra Guagcha.

Gráfico 8: Uso de un Plan de Marketing en la cooperativa



Fuente: Clientes COAC, 09/2016

Elaborado por: Mayra Guagcha.

Análisis e interpretación

En su mayoría los encuestados opinaron que sería conveniente el diseño e implementación de un Plan de Marketing en la cooperativa, y un mínimo porcentaje de encuestados dio a conocer su desacuerdo ante esta propuesta.

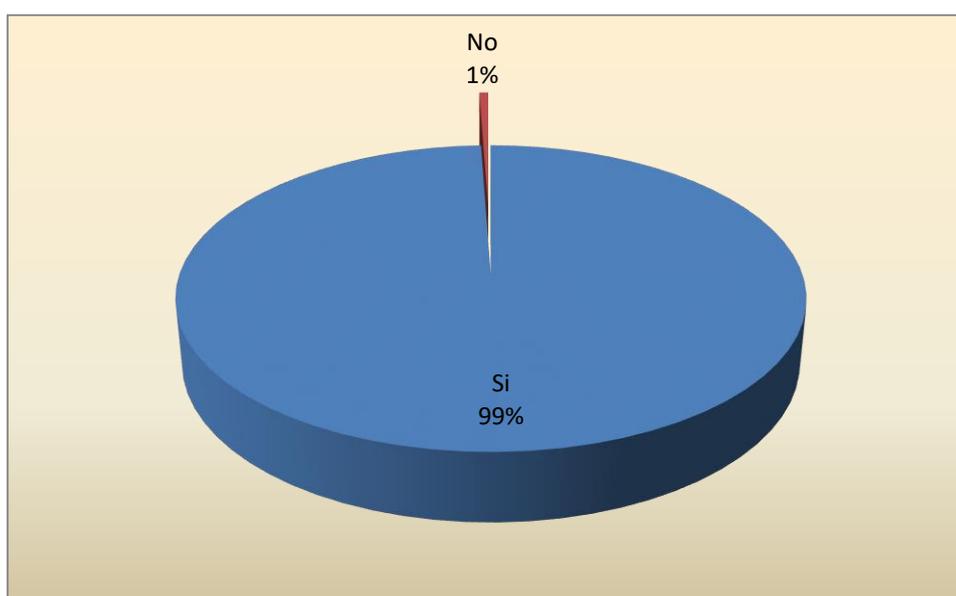
Tabla 4: Plan de Marketing, herramienta para captar clientes

PREGUNTA N° 4	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
¿Considera que mediante el uso de un Plan de Marketing se podría incrementar mayores beneficios a los clientes?	354	99%	2	1%

Fuente: Clientes COAC, 09/2016

Elaborado por: Mayra Guagcha.

Gráfico 9: Plan de Marketing, herramienta para captar clientes



Fuente: Clientes COAC, 09/2016

Elaborado por: Mayra Guagcha.

Interpretación y análisis

De acuerdo a las opiniones emitidas con relación a esta pregunta mayoritariamente respondió que la aplicación de un plan de marketing ayudará a captar clientes, aun así el mínimo porcentaje de clientes encuestados indicó estar en desacuerdo sobre la implementación de un plan de marketing para la cooperativa y más aún para atraer a nuevos clientes a la institución.

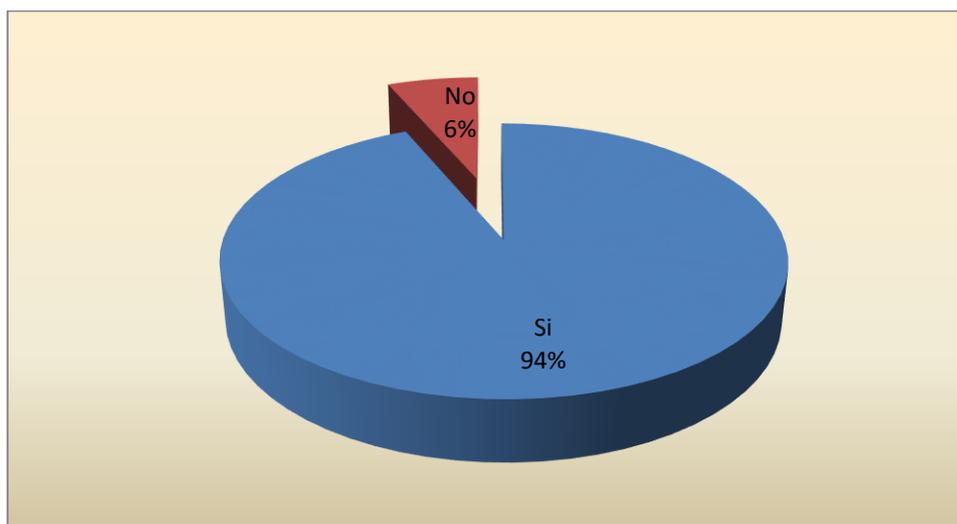
Tabla 5: Sugerencia del uso de un Plan de Marketing

PREGUNTA N° 5	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
¿Sugeriría a los directivos de la cooperativa el uso de un Plan de Marketing?	146	94%	10	6%

Fuente: Clientes COAC, 09/2016

Elaborado por: Mayra Guagcha.

Gráfico 10: Sugerencia del uso de un Plan de Marketing



Fuente: Clientes COAC, 09/2016

Elaborado por: Mayra Guagcha.

Análisis e interpretación

La mayor parte de los encuestados cree necesario implementar un Plan de Marketing en la COAC Acción y Desarrollo Ltda., como una herramienta estratégica para alcanzar mejores niveles de gestión y un porcentaje bajo de encuestados no considera pertinente el empleo de un plan para mejorar las actividades de la entidad.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

Plan de Marketing para el posicionamiento de la imagen corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Objetivos del plan

La entidad financiera al mantener una línea de servicios definida ha logrado un porcentaje del 23,17% de crecimiento en el período 2016, según los informes financieros presentados al final del período, el objetivo del plan se orienta en obtener un porcentaje mayor de cobertura para captar nuevos cliente y mantener satisfechos a los ya existentes, a través del uso de estrategias apropiadas para captar nuevos mercados a nivel local como nacional.

4.2.2 Visión

Para los próximos cinco años se pretende ampliar el mercado financiero nacional con servicios orientados a satisfacer las necesidades en tiempo flexibles a costos lo más conveniente posibles.

4.2.3 Misión

Alcanzar las metas institucionales con la máxima optimización de recursos e implementar estrategias para posicionar a la cooperativa como una empresa líder en las finanzas de los grupos menos favorecidos.

4.2.4 Plan estratégico

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., debe considerar los siguientes puntos claves en relación a sus productos y servicios:

1. Competir efectivamente buscando nichos para incrementar su cuota de mercado
2. La COAC Acción y Desarrollo debe permanecer en el mercado con servicios diferenciados y la oferta de productos financieros acordes a las necesidades de los socios.
3. La cooperativa debe realizar una campaña publicitaria sobre los beneficios y productos que se ofrecen para captar nuevos clientes la cual será financiada con el 5% de las ganancias del período.
4. Lograr el incremento de nuevos socios a la entidad a través de promociones tácticas y de esta manera conseguir ser la mejor opción para adquirir los productos financieros a tasas de interés diferenciadas, con amplitud en los tiempos y cuotas convenientes y la mejor asesoría financiera.

4.2.5 Análisis de la Situación Actual de la Cooperativa Acción y Desarrollo

4.2.5.1 Análisis interno

La cooperativa Acción de Desarrollo permanece en el mercado financiero desde el 04 de diciembre del 2001 fecha en la cual se la reconoció legalmente, pero sus inicios en el sector financieros fueron desde el año de 1993 iniciando sus operaciones como Fundación Acción de Desarrollo, con un enfoque parecido al que actualmente tienen.

La institución en el tiempo de permanencia no ha realizado un estudio de mercado, por lo que desconoce que entidades dentro de la misma línea de acción pasan a ser su competencia directa, la falta de un análisis técnico es otra de las situaciones que vienen generando inconvenientes al interior de la institución, impidiendo la identificación de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, estos factores no han permitido el

desarrollo apropiado de su misión y visión respectivamente, además la débil gestión interna es un inconveniente que ha retrasado el alcance de los objetivos establecidos para el posicionamiento de la entidad en el mercado local.

La falta de un plan de marketing en la entidad ocasiona el desarrollo de procesos poco técnicos escasos en la formulación de estrategias que ayuden al posicionamiento de la imagen corporativa de la entidad.

4.2.5.2 Análisis externo

Sobre las encuestas realizadas al personal que labora en la cooperativa Acción y Desarrollo el 96% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que la elaboración de un plan de marketing para la institución es una alternativa para alcanzar una mejor posición de la entidad en el sector financiero.

De acuerdo con la normativa establecida y como órgano regulador y de control de este tipo de actividades la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ha realizado una depuración de instituciones dedicadas a las finanzas, siendo un factor favorable para la Cooperativa Acción y Desarrollo su permanencia en el mercado, lo que permite interpretar que la entidad posee las condiciones necesarias para continuar ejecutando acciones dentro del sistema financiero ecuatoriano.

De acuerdo a la preferencia que la institución presenta sobre la segmentación de su mercado existe una amplia posibilidad de que pueda captar nuevos socios debido a las condiciones que la cooperativa expresa. Desde otra perspectiva la presencia de instituciones con amplia trayectoria en este tipo de actividades es un tema que debe ser considerado para plantear las alternativas con una mayor probabilidad en conseguir las metas planteadas.

4.2.5.3 Descripción del sector

El sector cooperativo financiero cubre múltiples actividades como la captación de recursos económicos en cuentas de ahorro, micro créditos o también denominados créditos para cajas comunitarias en las siguientes áreas como: Emergente, Agricultura,

Ganadería, Comercio, Vivienda, Estudios, para compra de vehículos, especies menores, elaboración de artesanías y de Agroindustria. Actualmente la cooperativa cuenta con 15 cajas comunitarias en la provincia de Chimborazo; además ofrecen el servicio de inversiones al cual lo han denominado Ahorro mi sueño futuro y finalmente los depósitos en certificados de aportación.

4.2.5.4 Participación de mercado

De acuerdo a un sondeo efectuado a la población de la ciudad de Riobamba se conoció que mayoritariamente las personas que desarrollan alguna actividad comercial prefieren confiar sus recursos económicos a las cooperativas de ahorro y crédito en especial a aquellas que les ofrecen procesos descomplicados para acceder a los servicios y productos ofertados, con tasas de interés accesibles y un mayor rendimiento en ahorro, dentro de estas características que buscan los posibles socios se encuentra la COAC Acción y Desarrollo.

4.2.5.5 Perfil del cliente/socio

Los clientes de edades entre 25 a 35 años prefieren solicitar créditos inmediatos de cantidades poco representativas más aun cuando su actividad económica depende de los ingresos que son generados a diario, encontrándose dentro de esta línea los comerciantes de mercados e informales, personas dedicadas a actividades productivas de menor inversión, asociaciones de mujeres o identificadas como cajas comunitarias, con una orientación del crédito a ejecutar la compra de insumos que servirán de materia prima en el desarrollo de sus actividades en mucho casos y en otros para la compra de bienes de uso necesario para el hogar.

4.2.5.6 Tendencia de la demanda

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo durante su trayectoria de 17 años en el mercado financiero de la localidad ha logrado captar el aporte de 6.000 socios hasta el momento, incremento que se ha logrado a lo largo del tiempo, sin embargo en los últimos períodos la captación de nuevos socios ha sufrido un importante receso,

considerando que la institución cuenta con los recursos necesarios para su colocación a través de los diferentes tipos de créditos.

4.2.5.7 Tendencia de mercado

Tomando como referente el avance tecnológico que en los últimos tiempos se ha incrementado, los servicios en línea denotan la facilidad para realizar transacciones de cualquier tipo en tiempos óptimos y de acceso flexible para toda clase de clientes, por lo que el mercado financiero requiere de la incorporación de nuevas formas de captación de recursos.

El uso de tecnologías proporcionan una vida de comodidad con servicios rápidos y oportunos generando sin duda una actividad de amplitud desproporcionada, siendo esta la razón al diferenciar un producto o servicio de otro, la cooperativa Acción y Desarrollo debe adoptar las estrategias correctas para direccionar su posicionamiento en el mercado, pero sobre toda para alcanzar la satisfacción plena de los socios y clientes.

4.2.5.8 Pronóstico de la demanda

La demanda de los servicios que ofrece la cooperativa Acción y Desarrollo han sido calculados con el uso de la siguiente fórmula de proyección estandarizada de la demanda:

$$DF = DA (1+i)^n$$

Dónde:

DF = Demanda futura

DA = Demanda actual

i = Tasa de crecimiento poblacional del cantón Riobamba: 2.63%

n = años

Tabla 6: Demanda proyectada de la captación de nuevos clientes

AÑOS	DEMANDA FUTURA DE CAPTACIÓN DE NUEVOS SOCIOS Y CLIENTES
2017	6,000
2018	6,158
2019	6,258
2020	6,360

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra Guagcha

4.2.5.9 Segmentación de mercado

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., de la ciudad de Riobamba, pueda alcanzar un crecimiento sólido y sustentable debe crear ofertas atractivas sobre los productos y servicios que promociona como parte de las actividades concedidas por la leyes, normativas y reglamentos de parte de los organismos que rigen su accionar.

Los servicios y productos financieros de la COAC Acción y Desarrollo llegan a 6.000 socios y clientes en la agencia de Riobamba, siendo su principal segmento los sectores rurales, urbano marginales, comerciantes informales, pequeños productores agrícolas, pecuarios y artesanos.

Mercado o Socios potenciales

Generalmente son todas las personas, objetivo de captación para brindar los productos y servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda y así mejorar la gestión comercial, que permitirá el aumento de ingresos, posicionarse en la mente de los consumidores.

Los potenciales clientes de la cooperativa, son los pequeños comerciantes y agricultores de las zonas rurales de la provincia de Chimborazo, comprendidas entre las edades 20-55 años de edad de nivel económico medio bajo y bajo.

Dentro de los futuros clientes hay muchos que pertenecen a organizaciones de mujeres o también denominadas cajas comunitarias, esto es muy importante porque ellos no solo trabajan para el desarrollo de su familia sino también para su comunidad.

La mayoría de estos potenciales clientes se caracterizan por ser productores agrícolas y consumidores de productos de comercialización, que desempeñan sus labores en sus tiendas, almacenes, restaurantes, etc.

1 Aspectos demográficos

Los clientes y socios que forman parte de la Cooperativa pertenecer a un estrato de clase media y media baja es decir son personas que presentan un promedio mensual de 300 a 700 dólares, en su mayoría de sexo femenino, dedicadas a ejercer el comercio informal, la agricultura, crianza y comercialización de vacunos y especies menores en ferias, comerciantes en mercados que oscilan entre los 20 a 45 años de edad, su nivel de instrucción en la mayor parte es primario, existe también algunos casos en los que han avanzado al básico intermedio y otros han culminado el bachillerato.

Un aspecto importante dentro de los aspectos demográficos de este grupo, es que son muy pocos socios de sexo masculino debido a que la economía del hogar es dirigida por sus esposas y en otros casos son ellas quienes desempeñan este rol protagónico por diferentes situaciones.

2 Análisis de la competencia

El mercado financiero en el que participa la cooperativa Acción y Desarrollo está conformado por los siguientes competidores:

Kullki Wasi: entidad con líneas de crédito aparentes a las ofertadas por la cooperativa Acción y Desarrollo, incluidos los servicios de transferencias a través de Western Union, pago del Bono de Desarrollo Humano, SOAT, RISE, Matriculación vehicular y recaudaciones, la institución además ofrece un plan de ahorro programado para niños, poseen además un plan al que han denominado ahorro a domicilio en el cual el servicio es personalizado al acudir hasta el domicilio de los socios y clientes para realizar las

operaciones de ahorro, siendo esta una iniciativa que cautivado un importante números de ahorristas, la diferencia entre la entidad sujeta a estudio es que los trámites para solicitar créditos requieren aspectos con mayores garantías para la institución y la base para la apertura de cuentas es superior al propuesto por la COAC Acción y Desarrollo.

Chibuleo: esta institución oferta sus servicios y productos financieros a un nivel con mejor desarrollo tecnológico y seguridad financiera por lo que ha logrado captar un número superior de clientes y el posicionamiento en el mercado local, presenta una marcada diferencia frente a la anterior institución por cuanto además de prestar y ofertar los servicios descritos en la otra entidad se adicionado la emisión de tarjeta de débito alcanzando con ello la satisfacción de los clientes al tener un acceso rápido de sus ahorros.

Fernando Daquilema: esta institución es un referente en los servicios que actualmente presenta la cooperativa Chibuleo ya que fue en esta entidad en donde nació la idea del ahorro a domicilio adicionando el servicio de cobro de crédito en lugar de trabajo iniciativa que sin duda contribuyó a que los clientes busquen los servicios de la institución por las facilidades que les ofrece.

La descripción de otras instituciones con características similares y diferenciadoras es amplia, lo importante es fijar una buena estrategia de marketing para alcanzar el éxito.

Tabla 7: Competencia de la cooperativa

N°	INSTITUCIÓN	DIRECCIÓN	IGAMEN CORPORATIVA
1	Kullki Wasi	Juan Montalvo entre Chile y Colombia	
2	Chibuleo	Eugenio Espejo y Av. 12 de Noviembre	
3	Fernando Daquilema	Veloz 23-24 entre Larrea y Colón	

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Mayra Guagcha

3 Análisis de competitividad

La Cooperativa Acción y Desarrollo al tener direccionado su segmento al sector medio y medio bajo tiene como estrategia la colocación de recursos con una base mínima para microcréditos, su fortaleza en este sistema es la facilidad y la rapidez con que estos servicios se otorgan.

Una de sus fortalezas es la ubicación de sus agencias, ya que estas se encuentran en lugares estratégicos en donde la afluencia de comerciantes es concurrida lo que facilita el acceso a los interesados en adquirir algún producto o servicio financiero.

La mayor amenaza de esta entidad financiera es que la competencia y otras instituciones de reciente creación que se encuentran en lugares cercanos brindan servicios con idénticas características pero adicionando algún beneficio que por más básicos que estos sean marca la diferencia, llamando la atención de nuevos clientes.

4.2.6 Marketing Mix

4.2.6.1 El producto

Los productos y servicios financieros que la Cooperativa Acción y Desarrollo Ltda., ofrece a nivel local son:

- Ahorros
- Inversiones
- Giros
- Créditos

Servicios de:

- MoneyGram (envíos internacionales de dinero)
- Bono de desarrollo humano (pago a beneficiarios)
- Agencia Nacional de Tránsito (cobro de matrícula vehicular)

- SRI (recaudación Servicio de rentas Internas)
- Rise (recaudación Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano)
- Banco Central del Ecuador (SPI Sistema de pago interbancario)
- Directv (cobro planillas televisión por cable)
- Western Union (transferencia de dinero)
- Recargas y planes telefónicos (Claro, Movistar CNT)

4.2.6.2 Precio de los productos y servicios

En lo que respecta al cobro por la prestación de servicios o productos la cooperativa recibe y entrega valores por los siguientes conceptos: por préstamos la entidad fija un interés conocida como tasa activa o de colocación, que es la que recibe la cooperativa al ser intermediario financiero de los demandantes por los préstamos otorgados, la misma que es regulada por el Banco Central del Ecuador, y en el caso de la captación de recursos la cooperativa entrega a los oferentes por el dinero entregado a la institución a través de depósitos una tasa de interés denominada pasiva la cual varía de acuerdo a la inversión elegida por los socios.

Tabla 8: Tasa de interés activas

Tasa de interés activas					
DETALLE DE TASA DE INTERÉS MÁXIMA POR PLAZOS		CUENTA DE AHORROS	CUENTA DE AHORRO INTELIGENTE	AHORRO PROGRAMADO	DEPÓSITOS A PLAZO FIJO
Ahorro Inteligente		4,00%			
Ahorro programado			5,00%		
De 30 a 59 días					5,50%
De 60 a 89 días					5,75%
De 90 a 179 días					6,25%
De 180 a 267 días					7,00%
De 270 a 359 días					7,50%
Desde 360 en adelante					8,50%
Plazo a 6 meses				5,50%	
Plazo a 1 año				6,00%	
Plazo a 2 años				7,00%	
3 años o más				8,00%	
Ahorro vista	Mont	0 a 2.500 a	2.500,01 a	5.500,01 a	12.000 en
	o	5.500	5.500	12.000	adelante
	Inter	1,00%	2,50%	3,00%	3,25%
	és				

Fuente: COAC Acción y Desarrollo

Elaborado por: Mayra Guagcha

Tabla 9: Tasa de interés créditos

TASAS DE INTERÉS	Descripción		Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Tipo de Tasa	Plan de pagos
	CONSUMO	Ordinario		15.20%	16.30%	Fija
Minorista			15.20%	16.30%	Fija	
MICROCRÉDITO	Simple		22.00%	24.36%	Fija	
	Minorista		20.00%	21.94%	Fija	
	Ampliado		20.00%	21.94%	Fija	
PRODUCTIVO	Pymes		N/A	N/A	N/A	
EDUCATIVO	Educativo		N/A	N/A	N/A	

Fuente: COAC Acción y Desarrollo

Elaborado por: Mayra Guagcha

4.2.6.3 La plaza

La plaza o mercado físico en el cual se ofertan los productos y servicios financieros está conformado por el mercado objetivo o target en la ciudad de Riobamba, las instalaciones poseen una infraestructura moderna y cómoda, cuenta con servicios de seguridad a través de bóvedas temporizadas para el resguardo de los recursos económicos de los socios y clientes, la publicidad la realizan mediante la entrega de trípticos y volantes en los cuales se da a conocer sobre los servicios y beneficios que brinda la cooperativa.

El mercado real de la entidad financiera es la población media y media baja, siendo este segmento el principal objetivo para la captación de nuevos clientes. A continuación se presenta la imagen sobre las instalaciones de la cooperativa Acción y Desarrollo en la ciudad de Riobamba.

Gráfico 11: Instalaciones de la COAC Acción y Desarrollo



Fuente: COAC Acción y Desarrollo
Elaborado por: Mayra Guagcha

4.2.6.4 Publicidad y promoción

La promoción de los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa Acción y Desarrollo se ejecutará mediante un plan de publicidad, con el objetivo de inducir a los futuros socios sobre los beneficios a los que puede acceder si decide formar parte de la institución.

El desarrollo de la campaña publicitaria tendrá dos etapas: Una de introducción en el mercado (posicionamiento inicial en la mente de los clientes y socios), y la otra de refuerzo del mensaje.

La campaña publicitaria se comunicará de acuerdo con las directrices del diseño del plan de medios y el empleo de herramientas como información personalizada a través de punto de información y promoción en lugares de afluencia como mercados y parques de la ciudad de Riobamba.

Con la implementación de la campaña publicitaria se espera lograr un mayor posicionamiento de la cooperativa en el mercado financiero local y al mismo tiempo alcanzar la participación en el mercado potencial, además se comunicará al target de los servicios y beneficios que se otorgan a los socios.

La campaña tendrá una duración de un mes, iniciando el sábado 1 de abril hasta el 29 de mismo mes. Se pondrá en práctica una estrategia de promoción que por inicio de

actividades estará dirigida a motivar a la ciudadanía a la apertura de cuentas de ahorros con la siguiente promoción:

- **Nuevos socios:** por la apertura de la libreta de ahorro hasta el 29 de abril del 2017 tendrá la posibilidad de participar en la rifa de un paquete contratado de televisión por cable con una duración de seis meses, evento que se realizará el día 14 de mayo del mismo año.
- **Socios con ahorro en plazo fijo:** participan en la rifa de un SMART Tv, evento que se realizará en el mes de Junio del 2017.
- **Socios en ahorro infantil:** participan en la rifa por un saldo que triplica el ahorro acumulado en la cuenta.

4.2.6.5 Análisis de competitividad

La Cooperativa de Ahorro y Crédito posee cierta ventaja por cuanto la promoción se la realizará directamente al mercado meta con una interacción futuros socios y el talento humano de la institución por lo tanto la información llegará de manera inmediata, persuadiendo a la toma de decisiones por parte de los posibles socios.

4.2.6.6 Canales de comercialización

En este tipo de publicidad el canal de comercialización será directo, empezando en el punto de captación de nuevos socios, para posteriormente continuar con el uso de los productos financieros, la estructura de este canal se establecerá de la siguiente manera:

Gráfico 12: Estructura del canal de comercialización



Elaborado por: Mayra Guacha

4.2.7 Análisis FODA

La estructura del plan de marketing requiere del análisis interno por lo que se ha diseñado la siguiente matriz FODA:

Tabla 10: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Objetivos de mercado realizables	Tasas con regulaciones convenientes
Percepción de servicios garantizados	Introducción al sistema financiero de manera segura
Segmento identificado	Oportuna atención, capacidad técnica del personal e infraestructura apropiada.
Productos financieros a sectores específicos	Amplitud para captación de nuevos socios
Ubicación de la plaza en un punto estratégico.	Constantes promociones para los diferente sectores del mercado
Debilidades	Amenazas
Ausencia de un plan de marketing	Competencia con estrategias definidas
Bajo posicionamiento de mercado	Agresiva publicidad de la competencia
Deficiente gestión comercial	Falta de direccionamiento en el uso de políticas internas
Falta de cobertura hacia otras plazas	Regulaciones legales lo que incrementa el precio del servicio
Personal con poco conocimiento en marketing	Productos que no superan las expectativas de los clientes en sectores específicos.
Procesos crediticios con escaso análisis técnico para la concesión de créditos	Incremento de la tasa de morosidad

Elaborado por: Mayra Guacha

4.2.8 Objetivos del plan de marketing

- Conseguir el posicionamiento de la cooperativa en el mercado
- Dar a conocer los servicios financieros y los beneficios que estos generan a sus socios y clientes.
- Alcanzar la meta establecida de captación de nuevos socios.
- Mantener un plan activo de marketing con innovadoras estrategias

4.2.9 Determinación de estrategias

Para que el plan de marketing pueda desarrollarse de manera eficiente se ha visto la necesidad de diseñar las siguientes estrategias:

4.2.9.1 Estrategia N° 1: Promoción institucional

Tabla 11: Eslogan institucional

Estrategia N° 1 SU ÉXITO ES MI ÉXITO, SIGAMOS CRECIENDO JUNTOS	
Objetivo:	Reconocer a la institución de entre otras entidades a través de una frase significativa en la que se relacione el éxito compartido tanto de los socios y clientes como de la cooperativa.
Táctica:	Realizar ferias de promoción de los productos financieros con la entrega de volantes a los asistentes para dar a conocer las actividades de la cooperativa.
Actividades:	<u>Actividades del slogan</u> <ul style="list-style-type: none">• Convocar a los socios que deseen participar en el elaboración del eslogan con sugerencias.• Escoger las frases de mayor representatividad.• Conjuntamente con el Consejo de Administración escoger los colores a utilizar.• Contratar el diseño de la publicidad. <u>Actividades de la feria de promoción.</u>

	<ul style="list-style-type: none"> • Citar a una reunión al Consejo Administrativo para establecer el nombre, fecha, objetivos, etc. de la feria. • Constituir un equipo de trabajo (coordinador, colaborador). • Capacitar al equipo de trabajo sobre los siguientes temas: Atención al cliente, imagen corporativa, portafolio de productos y servicios de la COAC. • Realizar la feria en los cantones: Riobamba, Colta, Guamote en días de feria. • Colocar el stands en mercados y parques. • Entrega de volantes a los asistentes.
Departamentos implicados:	Gerencia, Contabilidad, Marketing, Talento Humano
Cuantificación:	Número de volantes entregados
Autorización:	Este evento estará autorización por la Gerencia para su ejecución.
Alcance:	Población de la provincia de Chimborazo
Seguimiento:	Se realizará un control mensual para determinar el grado de aceptación de la institución financiera por parte de los socios y clientes
Responsable:	Gerente de la COAC Acción y Desarrollo
Fecha de inicio:	Julio del 2017
Fecha de renovación:	Indefinida

Elaborado por: Mayra Guagcha.

Tabla 12: Actividad principal de la estrategia 1

Actividad principal	Tiempo	Responsable
Impresión de hojas volantes para dar a conocer el eslogan de la cooperativa.	Indefinido	Consejo de Administración Gerente
TOTAL		

Elaborado por: Mayra Guagcha

Contenido

La frase “SU ÉXITO ES MI ÉXITO, SIGAMOS CRECIENDO JUNTOS”, estará presente junto al logotipo de la cooperativa Acción y Desarrollo en todos los mensajes publicitarios. Identificando de esta manera las actividades de la entidad en la búsqueda por alcanzar una mejor gestión financiera.

El eslogan ha tomado como idea principal la superación de los socios a través de la oferta de los diferentes productos financieros por lo que invita a que trabajen juntos para alcanzar el éxito.

Gráfico 13: Eslogan institucional



Elaborado por: Mayra Guagcha

Gráfico 14: Volante

Gráfico 14: Volante. El volante tiene un fondo verde claro. En la parte superior, un banner azul contiene el eslogan "TU ÉXITO ES MI ÉXITO" y "SIGAMOS CRECIENDO JUNTOS" en letras naranjas. Debajo del banner está el logotipo de la cooperativa. El texto principal del volante es: "VEN Y CONOCE NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS" en verde, "Te ofrecemos la oportunidad de ampliar tu negocio, en tiempo record." en negro, "¿Qué necesitas?" en naranja, "Solamente tu deseo de superación." en negro, "Nos encuentras en las calles: Av. Isabel de Godin y Francia (a dos cuadras del Centro Comercial La Condamine) Teléfono: 032944570" en negro, "Te esperamos" en naranja, "Somos" en negro, y "COOPERATIVA ACCIÓN Y DESARROLLO" en azul oscuro.

4.2.9.2 Estrategia N° 2 Productos y servicios financieros

Tabla 13: Productos y servicios financieros

Estrategia N° 2 Aprende a invertir	
Objetivo:	Modificar la percepción que tienen los socios acerca de la inversión y el ahorro.
Táctica:	Persuadir a los nuevos y actuales socios a considerar la idea de invertir de manera segura y posicionarse en la mente como la mejor opción.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Aperturar cuenta de ahorros para niños con el beneficio adicional de atención médica gratuita si tiene un ahorro mensual. • Realizar el convenio con un profesional de la salud para que brinde el servicio a precio conveniente. • Informar a los socios acerca del beneficio. • Sugerir la contratación.
Departamentos implicados:	Marketing, inversiones
Cuantificación:	Número de libretas de ahorro e inversiones registradas
Autorización:	Este proceso estará bajo la supervisión del Jefe Operativo.
Alcance:	Todas las personas que deseen formar parte de la institución financiera
Seguimiento:	Control trimestral de los socios que mantienen activa su cuenta
Responsable:	Jefe Operativo
Fecha de inicio:	Junio del 2017
Fecha de renovación:	Enero del 2018

Elaborado por: Mayra Guagcha

Tabla 14: Actividad principal de la estrategia 2

Actividad principal	Tiempo	Responsable
Incentivar el ahorro en los socios, obteniendo las tasas de interés más atractivas del mercado financiero.	Indefinido	Inversiones, Marketing

Elaborado por: Mayra Guagcha

Contenido

El desarrollo de la estrategia Aprende a invertir será una forma de atraer recursos hacia la institución a través del ahorro normal o a plazo fijo que depositen los socios.

Para que la estrategia sea atractiva la institución deberá ofrecer beneficios específicos a más de los ya existentes como recargas telefónicas de hasta \$3 dólares por la apertura de libretas con montos de \$100 dólares en ahorro normal y de rifas semestrales de electrodomésticos para las inversiones a plazo fijo.

4.4.8.3 Estrategia N° 3 Publicidad

Tabla 15: Publicidad

Estrategia N° 3 Comunicamos nuestros servicios para estar junto a ti.	
Objetivo:	Comunicar y destacar la presencia de la cooperativa Acción y Desarrollo en el mercado financiero, poniendo de manifiesto los servicios y los beneficios a los que pueden acceder los socios e inducir a los involucrados del mercado potencial a que formen parte de la institución.
Táctica:	Utilizar medios informativos para informar a la ciudadanía sobre las actividades de la cooperativa como radio, prensa escrita, páginas en redes sociales (facebook)

Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con las áreas para diseñar el anuncio tanto para prensa, spot radial y sitios web. • Contratar los servicios de publicidad escrita en el Diario la prensa, para que los anuncios sean publicado en ¼ de página el fin de semana • Contratar las cuñas radiales en la frecuencia de radio Tricolor, con anuncios tres veces al día en horarios de mayor audiencia. • Diseñar el sitio web en los diferentes medios de comunicación social.
Departamentos implicados:	Gerencia, Contabilidad, Marketing
Cuantificación:	Número de anuncios publicitarios, cuñas radiales, visitas a la página institucional
Autorización:	Para su ejecución este proceso contará con la autorización del Consejo de Administración de la Cooperativa Acción y Desarrollo.
Alcance:	Segmento de mercado definido
Seguimiento:	Evaluación sobre ingresos de nuevos socios a la institución
Responsable:	Gerente, Jefe de marketing
Fecha de inicio:	Diciembre del 2017
Fecha de renovación:	Mayo del 2018

Elaborado por: Mayra Guagcha

Contenido:

Radio: esta campaña publicitaria contratará el servicio radial de la frecuencia con mayor sintonía en la ciudad de Riobamba a través de la cual se promocionará los servicios y productos financieros que ofrece la cooperativa, y los beneficios a los que tienen acceso los socios, las cuñas tendrán una duración de 45” segundos los mismos que serán una réplica sin imágenes de los spots, con el mismo guion pero adaptados a la radio con el siguiente horario de transmisión:

Tabla 16: Distribución de las cuñas en la programación radial

Programa	Pieza publicitaria	Frecuencia	Duración	Horario
Publicidad	Cuña	2	0:0.45"	7H00 - 8H30
Publicidad	Cuña	2	0:0.45"	13H30 - 14H00
Publicidad	Cuña	2	0:0.45"	18H00 - 18H30
Total		6		

Elaborado por: Mayra Guagcha

La contratación de la publicidad radial será por paquete a un precio del 350 USD al mes, la finalidad de realizar las cuñas es dar a conocer la presencia de la cooperativa Acción y Desarrollo y los beneficios que en cada uno de productos y servicios financieros se otorgan, para que los nuevos clientes aprovechen las promociones que por la temporada abrialeña se ofrece.

Prensa escrita: la campaña además considera el uso de la prensa escrita con anuncios publicitarios en el diario La Prensa de circulación en la ciudad de Riobamba y a nivel de las provincias de Chimborazo y Bolívar, el objetivo de estos anuncios es proporcionar de modo gráfico a la cooperativa Acción y Desarrollo, los servicios que ofrece y los beneficios que adquieren al ser socios en el mercado y en la mente de los lectores, los anuncios se publicarán durante el mes de abril, los días sábados y domingos los mismos que serán contratados de forma individual, a un costo de 130 USD cada uno.

Anuncio para la prensa escrita

El anuncio se ha diseñado considerando los aspectos de interés para conocimiento de la comunidad sobre los servicios y promociones que ofrece la cooperativa

Gráfico 15: Anuncio publicitario Diario La Prensa



Brindamos a nuestros socios
Seguridad. Confianza, honestidad. Solidez, Interculturalidad y Liderazgo

Te ofrecemos:

- **Ahorros**
- **Créditos**
- **Inversiones**
- **Giros**
 - Money Gram
 - Western Union
- **Servicios**
 - Luz
 - Agua
 - Teléfono
 - Agencia Nacional de Tránsito (pago matrícula vehicular)
 - SRI (pago de declaraciones)
 - Banco Central del Ecuador SPI
 - Sistema de dinero electrónico
- **Nuevos socios:** por la apertura de la libreta de ahorro hasta el 29 de abril del 2017 participa en la rifa de un paquete contratado de televisión por cable con una duración de seis meses.
- **Socios con ahorro en plazo fijo:** participan en la rifa de un SMART TV de 55”
- **Socios en ahorro infantil:** por la apertura de la libreta participan en la rifa por un saldo que triplica el ahorro acumulado en la cuenta.

**Por las fiestas Abrileñas
Participa con la mejor cooperativa**

TU ÉXITO ES MI ÉXITO

SIGAMOS CRECIENDO JUNTOS

Estamos ubicados en: Matriz. Av Isabel de Godín y Francia Riobamba
Mercado Mayorista interior Centro Comercial EMMPA Av. Leopoldo Freire
e-mail: cocread_r@yahoo.es jachmm@yahoo.es
www.accionydesarrollo.fin.ec

Gerente Alfredo Chucuri Malán

Elaborado por: Mayra Guacha

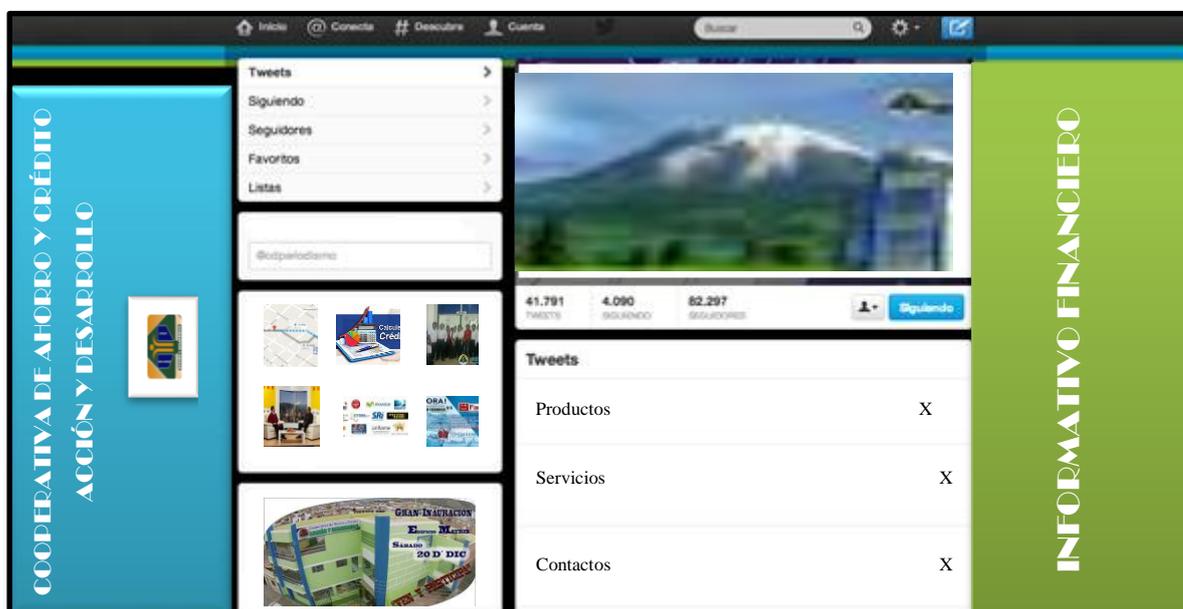
Tabla 17: Distribución de los anuncios publicitarios en prensa escrita

Sección	Pieza publicitaria	Frecuencia	Duración	Fecha
Publicidad	Anuncio	2	¼de página	4-5 abril del 2017
Publicidad	Anuncio	2	¼de página	11-12 abril del 2017
Publicidad	Anuncio	2	¼de página	18-19 abril del 2017
Publicidad	Anuncio	2	¼de página	25-26 abril del 2017
Total		8		

Elaborado por: Mayra Guagcha

Redes sociales: El uso de las redes sociales será otro de los recursos publicitarios que la cooperativa empleará, al ser un medio que requiere de una inversión económica se podrá utilizar de manera frecuente, para la campaña se utilizará twitter y Facebook que podrán ser linkeados o referenciados, estos serán una réplica de los elaborados para la prensa escrita, los anuncios tendrán las siguientes características:

Gráfico 16: Página de Twitter



Elaborado por: Mayra Guagcha

Gráfico 17: Página de Facebook



Elaborado por: Mayra Guagcha

Tabla 18: Características de los anuncios virtuales

Aplicación	Pieza publicitaria	Frecuencia	Dimensión	Duración
Twitter	Anuncio virtual	1	Tamaño foto	Indefinida
Facebook	Anuncio virtual	1	Tamaño foto	Indefinida
Total		2		

Elaborado por: Mayra Guagcha

Es necesario aclarar que la permanencia de la página en internet tiene un costo \$ 10 ctv de dólar por 1000 likes registrados en las páginas de internet.

4.2.9.4 Estrategia N° 4 Precios financieros

Tabla 19: Precios financieros

Estrategia N° 4 Simulamos tu crédito	
Objetivo:	Ofrecer mejor información sobre los costos de captación en el sistema financiero
Táctica:	Mostrar a través del simulador de crédito las tasas convenientes con las que trabaja la institución financiera, para que sean de conocimiento de lo socios y puedan hacer una relación frente a las que ofrece la competencia.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • El responsable de sistema diseñará un simulador de crédito, al que tendrán acceso los socios con su respectiva clave. • Agregar el sistema de simulación al sitio institución en la web. • Indicar paso a paso el ingreso al sistema. • Si el socio califica se generará un ingreso automático al sistema. • Se realizará la comprobación de aceptación del servicio comunicándose vía telefónica con el socio.
Departamentos implicados:	Crédito
Cuantificación:	Número de libretas de ahorro, plazo fijo y créditos otorgados.
Autorización:	En el caso de las libretas de ahorro estas serán autorizadas por el gerente y para los créditos será la Comisión quien autorice la concesión.
Alcance:	Todos los socios de la cooperativa.
Seguimiento:	Se dará seguimiento a la cartera de crédito y a los movimientos en las cuentas.

Responsable:	Jefe de crédito y operativo
Fecha de inicio:	Septiembre del 2017
Fecha de renovación:	Enero del 2018

Elaborado por: Mayra Guagcha

Gráfico 18: Simulador de crédito

# SOCIO *	0
MONTO A SOLICITAR *	0.00
FRECUENCIA DE PAGO *	MENSUAL ▼
# CUOTAS *	0
LÍNEA DE CRÉDITO *	Crédito AD CONSUMO ▼
SISTEMA DE AMORTIZACIÓN	ALEMÁN ▼

Elaborado por: Mayra Guagcha

Tabla 20: Actividad principal de la estrategia 4

Actividad principal	Tiempo	Responsable
Creación de la plataforma de simulación de crédito	indefinido	Consejo de Administración, Gerencia y Crédito

Elaborado por: Mayra Guagcha

Contenido

Los socios que deseen conocer las tasas de interés con las que trabaja la cooperativa deberán consultar ingresando su número de socio a la plataforma habilitada por la institución en la página institucional.

Se procesaran los datos colocando el monto del crédito al que desean acceder el socio y el tiempo que no podrá exceder los 10 años dependiendo el tipo de crédito.

La plataforma además proporciona datos sobre tasas pasivas.

4.2.9.5 Estrategia N° 5 Plaza o distribución de los servicios

Tabla 21: Plaza o distribución de los servicios

Estrategia N° 5 Tú y tu cooperativa conectados por la web	
Objetivo:	Dar a conocer a los socios y clientes sobre las opciones de servicios y productos financieros que ofrece la cooperativa
Táctica:	Ofrecer los servicios vía internet, envío de correos a socios para que sepan en que puntos pueden acceder a los servicios.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none">• Realizar enlaces a través de mensajes de textos automáticos a teléfonos celulares y cuentas de internet para comunicar sobre los servicios y productos que se ofertan• Llevar un registro actualizado de los socios que han acudido al llamado.• Transferir la solicitud al departamento encargado.• Confirmar el servicio en un tiempo menor a una hora.
Departamentos implicados:	Balcón de servicios, Captaciones, Marketing.
Cuantificación:	Número de socios que utilizan los servicios
Autorización:	Gerente, Jefe Operativo

Alcance:	Socios de la Cooperativa Acción y Desarrollo
Seguimiento:	Se evaluará cada uno de los servicios ofrecidos y la aceptación de socios sobre estos.
Responsable:	Jefe Operativo
Fecha de inicio:	Julio del 2017
Fecha de renovación:	Diciembre del 2017

Elaborado por: Mayra Guagcha

Tabla 22: Mensaje de texto automático

Estimado socio, la Cooperativa Acción y Desarrollo le informa que los servicios y productos financieros con los que cuenta se encuentran a su disposición, otorgándole las tasas más convenientes del mercado en las diferentes líneas de crédito.

Contáctanos ahora que esperas, promoción válida por este día

032944570 - 0992985432

Tabla 23: Actividad principal de la estrategia 5

Actividad principal	Tiempo	Responsable
Información de servicios y las plazas en donde se pueden localizar	6 meses	Jefe Operativo

Elaborado por: Mayra Guagcha

Contenido

Se determinara la plaza o medio de distribución al que pueden acudir los socios y clientes para informarse sobre los productos y servicios que ofrece la cooperativa.

4.2.10 Presupuesto

Establecidas las estrategias es necesario precisar los costos que los que incurrirá la cooperativa para el desarrollo del plan, el detalle de los mismos se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 24: Presupuesto para implementación de estrategias

N°	ESTRATEGIAS	Materiales	forma de pago	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
1	Estrategia N° 1 Promoción institucional	Hojas volantes	Efectivo	5000	1.17	850.00
2	Estrategia N° 2 Productos y servicios financieros	Libretas	Efectivo	1000	0.35	350.00
3	Estrategia N° 3 Publicidad	Cuñas radiales	Efectivo	6	58.33	350.00
		Prensa escrita		8	130.00	1,040.00
		Propaganda virtual (likes)		1000	0.01	10.00
4	Estrategia N° 4 Precios financieros	Plataforma de simulación de crédito	Efectivo	1000	0.03	30.00
5	Estrategia N° 5 Plaza o distribución de los servicios	Plaza para localización de servicios y productos		1	0.00	0.00
Costo total de las estrategias propuestas						2,630.00

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: Mayra Guagcha

4.2.10.1 Sistema de control

El uso de un sistema de control permite corregir errores suscitados en el desarrollo del proceso de implementación del plan de marketing, las acciones correctivas deben ser aplicadas con la máxima inmediatez para evitar inconvenientes que produzcan

inoperancia a los procesos, para ello es necesario la intervención de la gerencia a través de encuestas de opinión con relación a los servicios que ofrece la institución financiera.

El sistema de control debe orientar sus objetivos hacia lo que la cooperativa desea conseguir para emplear las acciones correspondientes; por que sucede y que se debe hacer para lograr el éxito del plan de marketing.

4.2.10.2 Plan de contingencias

Todo plan debe tener un sistema de contingencias como una alternativa indispensable para concluir con el proyecto, ya que la ocurrencia de eventualidades adversas no pueden ser descartadas, por tal razón el plan de contingencias es encontrar el curso de acción para que la cooperativa Acción y Desarrollo encuentra las soluciones viables a las situaciones que puedan ocurrir y disminuir su efectividad.

Los riesgos de mayor ocurrencia pueden generarse sobre los costos estimados en el presupuesto, si estos son representativos se debe realizar un análisis sobre la afectación de estos a la cooperativa y si estos implica incrementar el costo de los servicios pero incluyendo mejores beneficios en los servicios, es decir brindar servicios con mayor agilidad y eficiencia, procesos con respuestas inmediatas para propiciar la plena satisfacción de los socios y clientes.

En el caso de que la promoción no alcance los resultados esperados:

- Se empleará otros canales de comunicación como mensajes telefónicos a través de WhatsApp para promocionar los servicios.
- Ofrecer mayores beneficios a las asociaciones de comerciantes
- Otros segmentos de mercado
- Entre otras alternativas.

4.2.10.3 Cronograma de implementación del plan

En el presente cronograma se muestra los tiempos en los que debe ejecutar el plan de marketing.

Tabla 25: Cronograma de actividades a implementar con el plan

Actividades	Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitar a los empleados			x					
Proporcionar del material necesario para desarrollar la campaña publicitaria al personal				x				
Desarrollar la campaña publicitaria					x			
Desarrollar publicidad en los medios radiales					x	x	x	x
Desarrollar publicidad en los medios de prensa escrita					x	x	x	x
Desarrollo de la campaña promocional							x	
Crear anuncios en las redes sociales								x

Elaborado por: Mayra Guacha

El cronograma de actividades está sujeto a modificaciones en los tiempos si así lo creen convenientes las autoridades de la cooperativa Acción y Desarrollo.

CONCLUSIONES

- La cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo durante su permanencia en el mercado financiero no se ha preocupado por realizar un análisis de la situación de la institución, por lo que su accionar no cumple con los requerimientos técnicos.
- La institución financiera no ha sabido aprovechar sus fortalezas y oportunidades de manera apropiada para hacerle frente a las amenazas y debilidades que le han venido restando eficiencia operativa, lo que ha generado ceder cierto porcentaje del mercado objetivo a la competencia.
- La cooperativa ha descuidado la ejecución de un plan publicitario que le proporcione el posicionamiento a la institución, con el propósito de que la imagen corporativa esté presente en la mente de los posibles nuevos socios.
- El plan de marketing propuesto ha considerado el uso de estrategias viables para captar un mayor número de socios a través de un plan de publicidad y promoción sobre los servicios que ofrece la entidad en beneficio de quienes decidan ser parte de la misma.

RECOMENDACIONES

- Realizar los correspondientes estudios técnicos para determinar los aspectos débiles en la entidad financiera y poder combatirlos de manera oportuna y eficiente, sin tener que llegar a situaciones extremas que obstaculicen el desarrollo normal de la institución.
- Analizar el FODA como una alternativa para conocer interna y externamente la institución y en base a los aspectos relevantes diseñar las acciones necesarias para alcanzar la eficiencia operativa, basada en aspectos reales que lleguen a ser un aporte para la institución y su posicionamiento en el mercado financiero.
- Implementar programas de publicidad que proporcionen una visión real al nuevo socio de los beneficios que pueden obtener a través de la fidelidad brindada a la cooperativa y enfocada a conseguir la satisfacción de los socios y clientes.
- Ejecutar la propuesta desarrollada por cuanto las estrategias tácticas empleadas se han diseñado acorde a las necesidades existentes de la institución y buscan el cumplimiento de las metas establecidas por la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Avellaneda, C. (2006). *Diccionario Bilingüe de Términos Financieros*. 4ª. ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Baca, G. (2008). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Bittel, L. (2008). *Enciclopedia del Management*. 3ª. ed. Barcelona: Océano.
- Brito, A. (2012). *Planificación Estratégica*. México DF: McGraw-Hill.
- Cooperativa Acción y Desarrollo. (2014). *Plan estratégico 2014*. Riobamba: COAC Acción y Desarrollo Ltda.
- Coss Bu, R. (2006). *Análisis y Evaluación de Proyectos de inversión*. México: Limusa.
- Kotler, P. (2006). *Marketing*. 10ª. ed. México: Prentice Hall.
- MacCarthy, J. (2011). *Marketing: Un enfoque global*. 16ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Méndez, R. (2014). *Centros de acopio*. Bogotá: Cámara de Comercio.
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. Barcelona: Centro de Estudios Financieros.
- Quico, M. (2011). *Elaboración del plan de marketing*. Madrid: Bresca.
- Varela, R. (2006). *Innovación empresarial*. 3a ed. Bogotá: Prentice Hall.
- Barragan, A. (2013). *Marketing y Redes*. Recuperado de: <http://www.pymerang.com/marketing-y-redes/1041-como-hacer-un-plan-de-marketing-digital-sin-ser-especialista-en-marketing>
- Centro de Estudios Financieros. (2016). *Marketing XXI*. Recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>
- Del Rosal, L. (2011). *Plan de Marketing 3*: Recuperado de: <http://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-3-la-eleccion-y-fijacion-de-objetivos/>
- Diccionario de la Real Academia Española. (2005). *Términos*. Recuperado de: <http://www.diccionariodelarealacademiaespañola.org>
- Espinoza, R. (2015). *Marketing mix*. Recuperado de: <http://robertoespinoza.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Marciniak, R. (2015). *Gestión empresarial*. Recuperado de: <https://renatamarciniak.wordpress.com/glosario-de-terminos-sobre-gestion-empresarial/>

- Morales, J. (2015). *Proyecto de negocios*. Recuperado de:
[/www.google.com.ec/#q=que+es+el+estudio+ambiental+de+un+proyecto+de+i
nversion+segun+autores](http://www.google.com.ec/#q=que+es+el+estudio+ambiental+de+un+proyecto+de+i+nversion+segun+autores)
- Parra, M. (03 de 04 de 2014). *Plan de marketing*. Recuperado de:
www.webkard.com/karding/objetivos-del-plan-de-marketing/
- Villalobos, J. (04 de 06 de 2012). *Coyuntura Económica*. Recuperado de :
[http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-
porter](http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter)

ANEXOS

Anexo 1: Trípticos de la COAC



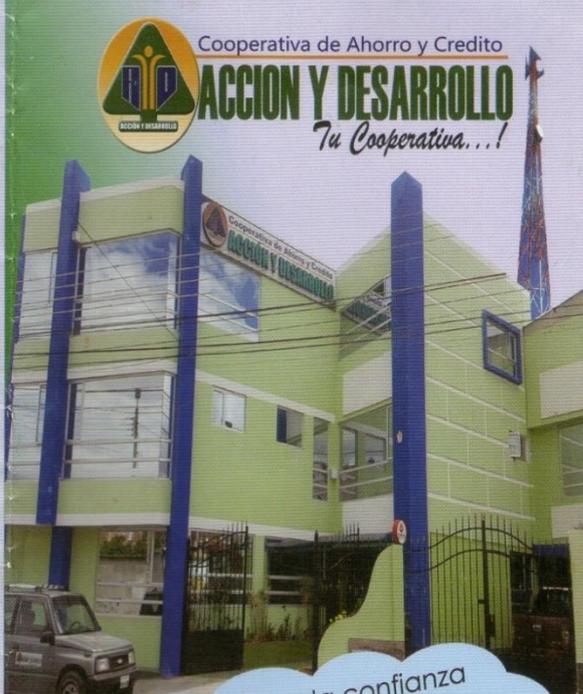
Ahorro Infantil
mi sueño futuro...

Un nuevo producto de la Mejor Cooperativa...

En **Tu Cooperativa** creamos el hábito de ahorros en niños y niñas, fomentando los principios Cooperativos

Ayuda hoy a tus hijos a formar su futuro...

Por la apertura de una cuenta de Ahorro Infantil reclame su **Alcancia** y mas obsequios...



Cooperativa de Ahorro y Credito
ACCION Y DESARROLLO
Tu Cooperativa...!

Gracias a la confianza de miles de socios Seguimos creciendo Como una cooperativa Solvente y Eficiente

Ahora su dinero está asegurado por la



Corporación del Seguro del Depósito

Inversiones

Depósitos a Plazo Fijo

Con la mejor Tasa de Interés

UNA INVERSIÓN INTELIGENTE

La mejor manera de sacar el doble, al dinero que ahorras

SU ÉXITO ES NUESTRO ÉXITO

Por su inversión reclame: Obsequios

Abra su Cuenta Con tan solo 20 USD.



MATRIZ:
RIOBAMBA Calles Isabel de Godin y Francia / Telefax 032944570 / 0984342306
E-mail: cocread_r@yahoo.es, gerencia@accionydesarrollo.fin.ec

AGENCIAS:
LICTO: Calles Riobamba y Ecuador (A Una Cuadra del GADP Licto)
CEBADAS: Calderón y Cordobés. (Frente al Sub Centro de Salud)
CAJABAMBA: Av. Unidad Nacional y Castillo (Frente a la Parada de Colta)
COLUMBE: Calles Principal y 24 de Mayo (Frente al GADP Columbe)
FLORES: En la Planta baja del Edificio del GADP de Flores
PANGOR: En la Planta baja del GADP de Juan de Velasco
MAYORISTA Rbba: Local 24 del Centro Comercial EEMPA
GUAYAQUIL NORTE: Local R3 CC Peca - California Km 12 1/2 Vía a Daule
GUAYAQUIL CENTRO: García Moreno y Pedro P Gómez (Frente CC PP Gómez)
DURAN - RECREO Calles Principal Tra Etapa Mz 120 (Junto CC Mini-Mini)
QUITO: Imbabura N1-23 y Rocafuerte (Sector Plaza Grande - Verde Cruz)

Ltdo. Alfredo Chucuri Malin - GERENTE GENERAL

Síguenos    

www.accionydesarrollo.fin.ec

BRINDAMOS A NUESTROS SOCIOS

Seguridad, Confianza, Honestidad, Solidez
Interculturalidad y Liderazgo

QUIENES SOMOS ?

Somos una institución de economía popular y solidaria, enmarcado en los principios cooperativos, con finalidad social, de carácter intercultural, que, brindamos servicios financieros de calidad a los socios y clientes...

NUESTRO MERCADO META

Sectores rurales, urbano - marginales, comerciantes informales, pequeños productores agrícolas y pecuarios, artesanos y público en general.

NUESTROS SERVICIOS FINANCIEROS

-AHORROS

La forma más inteligente de ahorrar e invertir su dinero, con altas tasas de interés y total seguridad sólo *Tu Cooperativa* te puede ofrecer....



www.accionydesarrollo.fin.ec

-CRÉDITOS

Haga realidad sus sueños y metas a través de crédito fácil y rápido, para todas las necesidades, con intereses bajos y requisitos flexibles, sólo en *Tu Cooperativa...*
(Microcrédito y Consumo)

- GIROS

Podrá recibir o enviar su dinero a todos los países del mundo, de manera rápida, eficaz y segura a través de *Tu Cooperativa...* en todas nuestras agencias..
(MoneyGram, WesterUnion y EcuTransfer)

-SERVICIOS

PAGO DE SERVICIOS BASICOS

MoneyGram ENVIOS INTERNACIONALES DE DINERO
Agencia Nacional de Tránsito

BONO DE DESARROLLO HUMANO
SRI Servicio de Rentas Internas

Rise RESERVA AFECTIVA SAMBALECANO ACUICIBAND
Banco Central del Ecuador **SPI**

Sistema Dinero Electrónico BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
Recargas y Planes **Claro** **MOVISTAR**

VENTANILLA MOVIL
DIRECTV **WESTERN UNION** MONEY TRANSFER **MUCHO MAS....**

Realiza todas tus transacciones y trámites de manera rápida y oportuna, de los diferentes productos y servicios, en Tu Cooperativa...

www.accionydesarrollo.fin.ec



Cooperativa de Ahorro y Crédito
ACCIÓN Y DESARROLLO
Tú Cooperativa...!

¿QUIENES SOMOS ?

Una institución de finanzas populares y economía solidaria, enmarcado en los principios cooperativos con finalidad social de carácter intercultural, que, brindamos servicios financieros de calidad para satisfacer las expectativas de los socios y clientes, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la sociedad.

PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

AHORROS E INVERSIONES

La forma más inteligente de invertir su dinero con altas tasas de interés y total seguridad, solo *Tú Cooperativa... le puede ofrecer.*

- Ahorros a la Vista,
- Depósitos a plazo fijo
- Certificados de Aportación



Impulsamos el desarrollo socio económico de nuestros socios en la provincia y el país.

CRÉDITOS

Haga realidad sus sueños y metas, a través de crédito fácil y rápido para todas sus necesidades con intereses bajos y los requisitos flexibles.



- Micro crédito en 48 horas
- Consumo
- Hipotecario
- Para cajas cooperativas comunitarias
- Emergente

MONTO SOLICITADO	PLAZO	CUOTA
NOMBRE DEL ASESOR _____		
TELÉFONO _____		OFICINA _____

NUESTROS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS



MÁS FÁCIL, MÁS RÁPIDO, MÁS CÓMODO



Quiénes somos ?

Tú Cooperativa..., una institución de finanzas populares y economía solidaria, enmarcado en los principios cooperativos con finalidad social de carácter intercultural, qué, brindamos servicios financieros de calidad para satisfacer las expectativas de los socios y clientes, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la sociedad.

Productos y servicios financieros

Ahorros e Inversiones

La forma más inteligente de invertir su dinero con altas tasas de interés y total seguridad, solo *Tú Cooperativa...* le puede ofrecer.

- Ahorros a la Vista,
- Depósitos a plazo fijo
- Ahorro infantil
- Ahorro programado



Impulsamos el desarrollo socio económico de nuestros socios en la provincia y el país.

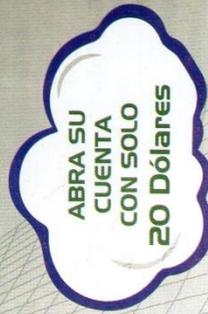
Créditos

Haga realidad sus sueños y metas, a través de crédito fácil y rápido para todas sus necesidades con intereses bajos y los requisitos flexibles.

- Micro crédito
- Consumo
- Para cajas cooperativas comunitarias

Nuestro Mercado Meta

Sectores rurales, urbanos marginales, pequeños productores agrícolas y pecuarios, comerciantes informales y artesanos.



*Realice todas sus transacciones y trámite de manera rápida y oportuna de los productos y servicios que cuenta *Tú Cooperativa...**

Servicios generales

- Pago de matriculación vehicular
- Cobro de impuestos del SRI y Rise
- Cobro de planillas Telefónicas
- Venta y renovación del SOAT
- Pagamos el Bono de Desarrollo Humano y créditos
- Recargas y planes de telefonía celular
- Pago de sueldos al sector público
- Transferencias interbancarias.
- Liquidaciones del IESS
- Otros servicios:
 - Capacitación
 - Asistencia técnica
 - Deportes

Giros y envíos internacionales

Podrá recibir y enviar su dinero a todos los países del mundo, de manera más rápida, eficaz y segura; a través de *Tú Cooperativa...* en todas nuestras agencias, por medio de:

- * MoneyGram
- * Western Unión
- * Ecu-transfer y otros.

ENCUÉNTRENOS EN TODAS NUESTRAS AGENCIAS



BRINDAMOS A NUESTROS SOCIOS
Seguridad * Transparencia * Honestidad
* Interculturalidad * Liderazgo.

OFICINAS Y AGENCIAS

AGENCIA LICTO: Av. Riobamba y Ecuador
Telf.: 03 2 334 059

AGENCIA CEBADAS: Av. Justo Elías Ortiz y Calderón
Telf.: 0986197797

AGENCIA CAJABAMBA: Av. Unidad Nacional e Ignacio de Castillo
Telf.: 03 2 912 762

AGENCIA COLUMBE: Av. Principal y 24 de Mayo
Telf.: 03 2 944 570

AGENCIA FLORES: Edificio GAD Flores
Telf.: 03 2 944 570

AGENCIA MERCADO MAYORISTA RIOBAMBA: Interior del Centro comercial EMMPA, Av. Leopoldo Freire
Telf.: 0969173230

AGENCIA GUAYAQUIL NORTE - CALIFORNIA: Centro Comercial PECA 1 (Local # 3)
Telf.: 04 2 103 225

AGENCIA GUAYAQUIL CENTRO: Pedro Pablo Gómez y García Moreno
Telf.: 04 2 375 423

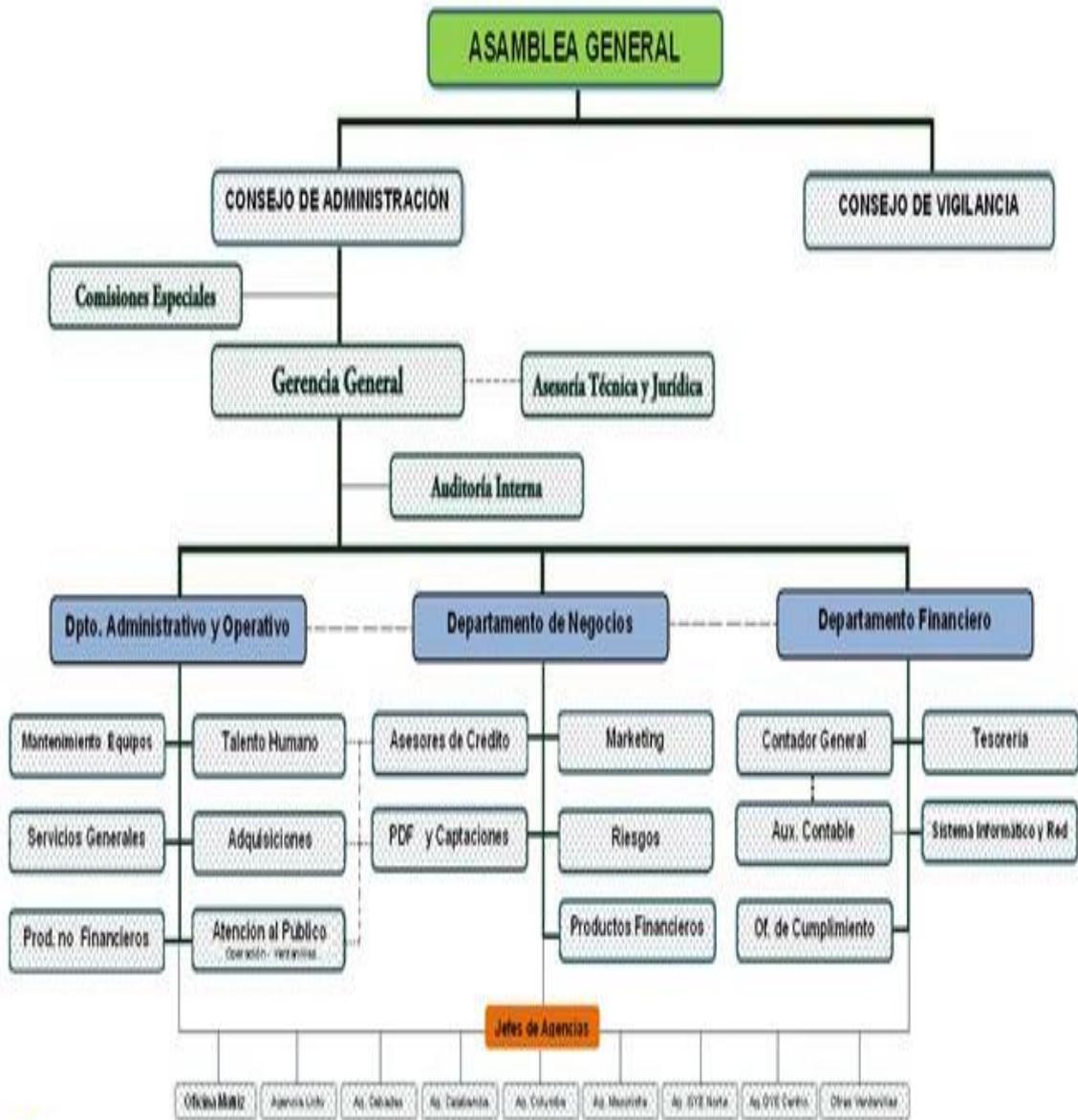
AGENCIA DURÁN: Cdra. El Recreo, Av. Principal junto al CC Mini Recreo
Telf.: 0 4 2 674 396

Tu oportunidad de crecer con
ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.
Tu Cooperativa...

Alfredo Chucuri Malán
GERENTE

Anexo 2: Organigrama Estructural

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



APROBADO:	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	
FECHA APROBACIÓN:	14/07/2014	LÍNEA AUTORIDAD
EJECUTA:	GERENCIA	RELACION FORMAL DE COORDINACIÓN Y TÉCNICOS
	FIRMA AUTORIZADA	LÍNEA DE UNIDADES

Anexo 3: Reglamento General a la Ley de Cooperativas

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE COOPERATIVAS.

Decreto Supremo No. 6842. RO/ 123 de 20 de Septiembre de 1966.

EL PRESIDENTE INTERINO DE LA REPUBLICA

Que en el Art. 2o. de los "Artículos Finales" de la Ley de Cooperativas se autoriza al Ministerio de Previsión Social dictar el Reglamento General, a que se refiere dicha Ley.

Acuerda:

Expedir el siguiente:

REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE COOPERATIVAS

TITULO I

Naturaleza y Fines

Art. 1.- No se podrá aprobar el estatuto de una cooperativa cuando su objetivo fundamental no se halle bien determinado o no reúna las condiciones y requisitos señalados en la Ley de Cooperativas y en este Reglamento.

Art. 2.- Al obtener personería jurídica, las cooperativas pueden adquirir, administrar y enajenar cualquier clase de bienes y realizar todo acto o contrato tendiente al cumplimiento de sus fines y a la defensa de sus intereses, de acuerdo a las normas establecidas en la Ley, este Reglamento y los estatutos. Además, gozarán de los beneficios y exenciones que la Ley y este Reglamento les conceden.

Art. 3.- Las cooperativas se regirán por los principios universales del cooperativismo y, en especial, por los siguientes:

1. Igualdad de derechos de los socios;

2. Libre acceso y retiro voluntario;
3. Derecho de cada socio a votar, elegir y ser elegido;
4. Interés limitado sobre los certificados de aportación, que en ningún caso será mayor del 6% anual;
5. Distribución de los excedentes en proporción al volumen de las operaciones o al trabajo realizado en la cooperativa por cada socio;
6. Indiscriminación y neutralidad políticas, religiosas o raciales; y,
7. Variabilidad del capital social.

Art. 4.- Es prohibido a las cooperativas:

- a) Pertenecer a instituciones cuyos fines estén en pugna con los principios y espíritu cooperativos o respaldar actitudes contrarias a ellos;
- b) Establecer acuerdos, convenios o contratos con personas naturales o jurídicas, ajenas a la institución, que les permita participar de los privilegios y beneficios que conceden la Ley y este Reglamento a las (sic) cooperativas;
- c) Realizar actividades diferentes a los objetivos de la institución, señalados en la Ley, este Reglamento o sus estatutos;
- d) Conceder preferencia o privilegios a un socio en particular, ni aún a título de iniciador, fundador o director; y
- e) Exigir a los nuevos socios que suscriban un mayor número de certificados de aportación de los que hayan adquirido lo socios fundadores desde que ingresaron a la cooperativa, o que contraigan con la institución cualquier obligación económica extraordinaria, que no la hayan contraído los demás socios.

Art. 5.- Las disposiciones señaladas en los artículos anteriores rigen también para las organizaciones de integración cooperativa, a que se refiere el Título VII de la Ley de Cooperativas, en todo cuanto les sea aplicable.

TITULO II

Constitución y Responsabilidad

Art. 6.- Ninguna cooperativa se formará con menos de once personas naturales o naturales y jurídicas, o de tres personas jurídicas solamente, con excepción de las cooperativas de

consumo de artículos de primera necesidad, a que se refiere el artículo 83 de este Reglamento, que deberán tener un mínimo de cincuenta socios.

Art. 7.- Para constituir una cooperativa se deberá, previamente, realizar una Asamblea General, a la que concurrirán las personas interesadas en ella, bajo el asesoramiento de un difusor o experto en la doctrina cooperativa, que hará conocer a los asistentes las ventajas del sistema cooperativo y las conveniencias y posibilidades de organizar la cooperativa. En esta Asamblea se estudiará todos los problemas y aspectos relacionados con la organización, y si la mayoría estimare conveniente formar la cooperativa, se designará un Directorio Provisional, compuesto de un Presidente, tres Vocales, Secretario y Tesorero, que se encargará de formular o hacer redactar el estatuto, de solicitar su tramitación y de obtener la aprobación legal.

Art. 8.- Si la cooperativa en formación no contará con un asesor, podrá solicitar a la respectiva Federación, a la Dirección Nacional de Cooperativas o a una institución de promoción cooperativa el envío de un difusor, que se encargará de ilustrar y asesorar a la Asamblea General.

Art. 9.- Para obtener la aprobación del estatuto de la cooperativa y su constitución legal, el Directorio Provisional deberá presentar ante el Ministerio de Previsión Social y Cooperativas los siguientes documentos:

- 1) Una solicitud de aprobación del estatuto, dirigida al Ministro de Previsión Social y Cooperativas;
- 2) Una certificación del técnico, difusor o promotor, que haya asesorado a la Cooperativa, de que los miembros de ella se hallan bien enterados de sus objetivos y de que han recibido suficiente instrucción doctrinaria;
- 3) Una copia del acta constitutiva de la Asamblea General en la que se haya designado el Directorio Provisional, con la nómina de sus miembros;
- 4) El estatuto en tres ejemplares, escrito con claridad, y que contendrá las siguientes especificaciones:
 - a) Nombre, domicilio y responsabilidad de la cooperativa;
 - b) Sus finalidades y campo de acción;
 - c) Los derechos y obligaciones de los socios;

- d) Su estructura y organización internas;
- e) Las medidas de control y vigilancia;
- f) La forma de constituir, pagar o incrementar el capital social;
- g) El principio y el término del año económico;
- h) El uso y distribución de los excedentes;
- i) Las causas de disolución y liquidación de la cooperativa;
- j) El procedimiento para reformar el estatuto; y
- k) Las demás disposiciones que se considere necesarias para el buen funcionamiento de la cooperativa, en tanto no se opongan a la Ley y al presente Reglamento.

5) Una certificación del Secretario, al final del estatuto, de que este fue discutido en tres sesiones diferentes y aprobado;

6) Tres copias de la lista de los socios fundadores, con las especificaciones siguientes: nombre, domicilio, estado civil, ocupación y nacionalidad de cada socio; número y valor de los certificados de aportación que suscribe, cantidad que paga de contado, el número de la cédula de identidad y su firma;

7) Certificación de la autoridad competente, al final de la lista a que se refiere el número anterior, de que los miembros de la cooperativa la firmaron en su presencia. Esta certificación la podrá extender el Gobernador, el Jefe Político, el Teniente Político o un funcionario de la Dirección Nacional de Cooperativas;

8) Comprobante del depósito bancario de por lo menos el 50% del valor de los certificados de aportación que hayan suscrito los socios;

9) En las cooperativas de vivienda y agrícolas se añadirá:

a) Un certificado del Registrador de la Propiedad sobre los bienes que tenga cada socio o la sociedad conyugal, si es casado;

b) Un certificado, conferido por la respectiva autoridad política, de que el cooperado reside en el lugar en que funciona o va a funcionar la cooperativa de vivienda o agrícola, y

c) Un estudio socio - económico de los cooperados, para comprobar su capacidad amortizativa. 10) En las cooperativas de transporte terrestre, que no sean de caja común, se presentará la certificación de que el cooperado es chofer profesional y propietario del vehículo que va a aportar a la Cooperativa;

11) En las cooperativas de seguros se requerirá la presentación de un informe favorable de la Superintendencia de Bancos, y

12) Plan inicial de trabajo y financiamiento de la cooperativa. En este plan se hará constar: la clase de actividades que va a desarrollar la cooperativa; el capital inicial que se requiere para realizar tales actividades, indicando los costos de operación; el rendimiento posible de la empresa en el lapso de un año; la manera como se incrementará el capital, a base de cuotas, préstamos o capitalización de intereses o beneficios; las ventajas sociales, culturales y de cualquier otra índole, que obtendrán los socios, y las proyecciones futuras de la empresa, después del lapso indicado. Art. 10.- El acta constitutiva, a que se refiere el numeral 3o. del artículo anterior, será firmada por todos los socios fundadores de la cooperativa.

Art. 11.- La denominación de una cooperativa no debe coincidir con la de otra de la misma línea que este ya aprobada por el Ministerio de Previsión Social y Cooperativas, ni corresponderá a nombres de personas vivientes, sean o no autoridades.

Art. 12.- Cumplidos los requisitos indicados en el artículo 9, el Ministerio de Previsión Social, por intermedio de la Dirección Nacional de Cooperativas, procederá a realizar las investigaciones necesarias para determinar las posibilidades socio - económicas del grupo solicitante, y verificará el plan inicial presentado.

Art. 13.- Una vez realizado el estudio de la documentación de la cooperativa, el Ministerio de Previsión Social, de no encontrar impedimento legal alguno y ser viable el plan presentado, expedirá, dentro de los treinta días siguientes a la presentación de la solicitud, el Acuerdo de aprobación del estatuto que le concede la personería jurídica, y ordenará la inscripción de la cooperativa en el Registro que, con tal objeto, llevará la Dirección Nacional de Cooperativas.

Art. 14.- La fecha de inscripción en el Registro de Cooperativas determinará el principio de la existencia legal de las mismas. En dicho Registro constarán los siguientes datos:

- a) Nombre y domicilio de la cooperativa;
- b) Grupo y clase a los que pertenece;
- c) Capital suscrito inicialmente y capital pagado;

- d) Número de socios fundadores;
- e) Fecha y número de inscripción, y
- f) Firmas del Director y Secretario de la Dirección Nacional de Cooperativas.

Art. 15.- Las sociedades cooperativas pueden optar los siguientes regímenes de responsabilidad: a) De responsabilidad limitada;

b) De responsabilidad suplementada, y

c) De responsabilidad ilimitada. La responsabilidad limitada compromete únicamente el capital aportado por los socios a la cooperativa. La responsabilidad suplementada, además del capital aportado por los socios, compromete la parte de los bienes personales de dichos socios a que se extiende la responsabilidad. Y la responsabilidad ilimitada es aquella que no solo compromete el capital aportado por los socios a la cooperativa sino el patrimonio personal de cada uno de ellos. Art. 16.- En las cooperativas de consumo y en las que haya socios menores de edad, personas jurídicas o mujeres casadas no separadas o excluidas de bienes, la responsabilidad de la institución estará siempre limitada al capital social. De todos modos, los incapaces no serán responsables sino hasta el monto de sus aportaciones a la cooperativa a la que pertenezcan.

TITULO III

De los Socios

Art. 17.- Pueden ser socios de una cooperativa todas las personas señaladas en el artículo 11 de la Ley de Cooperativas, con las siguientes limitaciones:

- a) Los menores de 18 años de edad necesitarán autorización escrita del padre o guardador para pertenecer a las cooperativas juveniles, y
- b) Las mujeres casadas no separadas o excluidas de bienes necesitarán la autorización de su marido para pertenecer a las cooperativas de vivienda, agrícolas o de huertos familiares y, en general, a aquellas en que adquieran bienes inmuebles.

Art. 18.- Son derechos y obligaciones de los socios los determinados en la Ley, en este Reglamento y en el estatuto; entre otros:

- 1) Pagar al momento de adquirir los certificados de aportación por lo menos el 50% de su valor;

- 2) Cancelar el saldo de los documentos a que se refiere el numeral anterior, dentro del plazo convenido;
- 3) Concurrir a las Asambleas Generales;
- 4) Cumplir con todas sus obligaciones con la cooperativa;
- 5) Obtener de los organismos competentes los informes relativos al movimiento de la cooperativa;
- 6) Gozar de todos los beneficios que la cooperativa otorgue a sus miembros, y
- 7) Votar, ser elegido y desempeñar las comisiones que se le encomendare.

Art. 19.- Marido y mujer no pueden ser socios de cooperativas de la misma línea o clase, con excepción de las de consumo de artículos de primera necesidad, de las de ahorro y crédito, de las de seguros y de las de educación.

Art. 20.- Los socios de una cooperativa que infringieren, en forma reiterada, las disposiciones constantes en la Ley de Cooperativas, en este Reglamento o en el estatuto, o que fueren disociadores o desleales a la institución, podrán ser excluidos de ella.

Art. 21.- Un socio de una cooperativa puede ser excluido por resolución del Consejo de Administración o de la Asamblea General.

Art. 22.- Cuando el Consejo de Administración excluya a un socio de una cooperativa, se le notificará, dándole el plazo perentorio de ocho días, para que se allane a la exclusión o se oponga a ella y presente su apelación ante la Asamblea General, cuya decisión será definitiva.

Art. 23.- Cuando la Asamblea General sea la que excluya directamente al socio, este podrá apelar de la resolución a la Dirección Nacional de Cooperativas, de cuya decisión no habrá recurso.

TITULO IV

Estructura Interna y Administración

Art. 24.- Corresponde a la Asamblea General:

- a) Reformar el estatuto; b) Aprobar el plan de trabajo de la cooperativa;
- c) Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos;
- d) Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa, y aprobarlos o rechazarlos;
- e) Decretar la distribución de los excedentes, de conformidad con la Ley, este Reglamento y el estatuto;
- f) Elegir y remover, con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las comisiones especiales y a sus delegados ante cualquier institución a la que pertenezca la entidad, con sujeción a lo prescrito en el estatuto;
- g) Relevar de sus funciones al Gerente, con causa justa;
- h) Acordar la disolución de la cooperativa, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria;
- i) Autorizar la emisión de certificados de aportación, y
- j) Resolver, en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre si o de estos con cualquiera de los organismos de la cooperativa.

Art. 25.- Cuando una cooperativa tenga más de doscientos socios, se podrá realizar las Asambleas Generales por medio de delegados distritales, barriales o parroquiales. En tales casos, cada distrito, barrio o parroquia, elegirá uno o más delegados para que le representen en la Asamblea, conforme lo disponga el estatuto.

Art. 26.- El socio que, por causa justa, no pueda concurrir a una Asamblea General, podrá delegar a otro socio su representación. Esta delegación se la dará por escrito, y ningún socio podrá representar a más de un cooperado.

Art. 27.- En los Consejos de Administración y de Vigilancia y en las Comisiones no se podrá delegar.

Art. 28.- Las citaciones a las Asambleas Generales, ordinarias o extraordinarias, las firmará el Presidente de la Cooperativa, por iniciativa propia o a pedido del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, del Gerente o de la tercera parte de socios.

Art. 29.- Si, a pedido escrito de los Consejos de Administración o de Vigilancia, del Gerente o de la tercera parte de los socios, el Presidente se negare, sin causa justa, a firmar la convocatoria, está la podrá firmar el Presidente de la respectiva Federación o, a falta de ella, el Director Nacional de Cooperativas.

Art. 30.- En la citación que se haga para la Asamblea General, además de señalar el orden del día, la hora, lugar y fecha de la reunión, se podrá indicar que, de no haber quórum para la hora señalada, los socios quedarán citados, por segunda vez, para una hora después de la primera citación; y la Asamblea se realizará con el número de socios que haya entonces.

Art. 31.- En la Asamblea General se tratará solo de los asuntos para los cuales haya sido convocada y que deberán constar en el orden del día; y, por ningún concepto, se podrá considerar en "asuntos varios" temas que no figuren en dicho orden del día. En aquellos "asuntos varios" solo se leerá la correspondencia dirigida a la institución.

Art. 32.- Cuando en una cooperativa haya conflictos entre los socios o de estos con los organismos directivos, dichos conflictos serán ventilados, en un plazo de ocho días, por los organismos que señala la Ley; y si las partes no estuvieren satisfechas con la resolución que se dicte, o no hubiere la reunión del organismo correspondiente que deba resolver el asunto, podrán los interesados apelar o recurrir a la Asamblea General, en el término de ocho días. Si la Asamblea no se reuniere en quince días posteriores a la apelación, se podrá presentar la reclamación ante la Dirección Nacional de Cooperativas, cuyo dictamen será definitivo.

Art. 33.- Corresponde al Consejo de Administración:

- a) Dictar las normas generales de administración interna de la sociedad, con sujeción a la Ley, a este Reglamento y al estatuto;
- b) Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios;

- c) Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias;
- d) Nombrar y remover, con causa justa, al Gerente y Subgerentes, Administradores, Jefes de Oficina y empleados caucionados;
- e) Reglamentar las atribuciones y funciones del Gerente y del personal técnico y administrativo de la Cooperativa;
- f) Exigir al Gerente y demás empleados que manejen fondos de la cooperativa, la caución que juzgare conveniente;
- g) Autorizar los contratos en los que intervenga la cooperativa, en la cuantía que fije el estatuto; h) Autorizar los pagos cuya aprobación le corresponda de acuerdo al estatuto;
- i) Elaborar la proforma presupuestaria y el plan de trabajo de la cooperativa y someterlos a consideración de la Asamblea General;
- j) Presentar a la aprobación de la Asamblea General la memoria anual y los balances semestrales de la cooperativa, conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia;
- k) Someter a consideración de la Asamblea General el proyecto de reformas al estatuto;
- l) Autorizar la transferencia de los certificados de aportación, que solo podrá hacerse entre socios o a favor de la cooperativa;
- m) Sesionar una vez por semana, y
- n) Las demás atribuciones que le señale el estatuto.

Art. 34.- Corresponde al Consejo de Vigilancia:

- a) Supervisar todas las inversiones económicas que se haga en la cooperativa;
- b) Controlar el movimiento económico de la cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General;
- c) Cuidar que la contabilidad se lleve regularmente y con la debida corrección;
- d) Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General, por intermedio del Consejo de Administración;
- e) Dar el visto bueno o vetar, con causa justa, los actos o contratos en que se comprometa bienes o crédito de la cooperativa; cuando no estén de acuerdo con los intereses de la institución o pasen del monto establecido en el estatuto;
- f) Sesionar una vez por semana, y
- g) Las demás atribuciones que le confiera el estatuto.

Art. 35.- Los Consejos de Administración y de Vigilancia tendrán un número variable de miembros, según la cantidad de socios con que cuente la cooperativa. Así, en las cooperativas que tengan el mínimo legal, el Consejo de Administración y el de Vigilancia tendrán tres miembros cada uno. En las cooperativas que lleguen a cincuenta socios, el Consejo de Administración tendrá cinco miembros y tres el de Vigilancia. En las cooperativas que tengan más de cincuenta socios y menos de cien, el Consejo de Administración tendrá siete miembros y tres el de Vigilancia. Y en las cooperativas que pasen de cien socios, el Consejo de Administración tendrá nueve miembros y cinco el de Vigilancia.

Art. 36.- La Asamblea General o el Consejo de Administración designarán a los miembros de las comisiones especiales; las mismas que estarán compuestas de tres miembros. Dichas comisiones serán de Crédito, de Educación, de Asuntos Sociales o de cualquier otra actividad que necesite desarrollar la cooperativa.

Art. 37.- La Comisión de Crédito es la encargada de calificar las solicitudes de préstamos de los socios.

Art. 38.- La Comisión de Educación es la que lleva a efecto la formación cultural y doctrinaria de los socios.

Art. 39.- La Comisión de Asuntos Sociales tiene por finalidad estudiar y solucionar los problemas sociales de la cooperativa y de los miembros de la misma.

Art. 40.- Las demás comisiones realizarán las funciones específicas para las que hayan sido creadas.

Art. 41.- Son atribuciones y deberes del Presidente de la Cooperativa:

- a) Presidir las Asambleas Generales y las reuniones del Consejo de Administración y orientar las discusiones;
- b) Informar a los socios de la marcha de los asuntos de la cooperativa;
- c) Convocar a las Asambleas Generales, ordinarias y extraordinarias, y a las reuniones del Consejo de Administración;

- d) Dirimir con su voto los empates en las votaciones;
- e) Abrir con el Gerente las cuentas bancarias; firmar, girar, endosar y cancelar cheques;
- f) Suscribir con el Gerente los Certificados de aportación; g) Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa, y
- h) Firmar la correspondencia de la Cooperativa.

Art. 42.- Son funciones del Secretario de la Cooperativa:

- a) Llevar los libros de actas de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
- b) Tener la correspondencia al día;
- c) Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa;
- d) Conservar ordenadamente el archivo, y
- e) Desempeñar otros deberes que le asigne el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones del Estatuto.

Art. 43.- Son atribuciones y obligaciones del Gerente:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa;
 - b) Organizar la administración de la empresa y responsabilizarse de ella;
 - c) Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General y de los Consejos;
 - d) Rendir la caución correspondiente;
 - e) Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a consideración de los Consejos de Administración y de Vigilancia;
 - f) Suministrar todos los datos que le soliciten los socios o los organismos de la cooperativa;
 - g) Nombrar, aceptar renunciaciones y cancelar a los empleados cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa;
 - h) Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad;
 - i) Firmar los cheques, junto con el Presidente, y
 - j) Las demás funciones que le corresponda, conforme al estatuto.
- Art. 44.- El sueldo que se fije al Gerente de una cooperativa estará de acuerdo al capital social y a la actividad que en ella tenga que desarrollar dicho funcionario.

Art. 45.- En las cooperativas organizadas con la participación económica del Estado en más del 50% del capital social, el Gerente podrá ser designado por el Ejecutivo.

Art. 46.- El Ministerio de Previsión Social y Cooperativas podrá designar un administrador, que pagará la cooperativa, cuando, por carecer ella de personal idóneo o por haber divergencias entre los socios, no pueda desenvolver normalmente sus actividades la institución.

Art. 47.- El Gerente no podrá contraer deudas a nombre de la Cooperativa sino hasta el monto que el estatuto le permita o la Asamblea General le autorice; autorización que deberá constar en actas. Si procediere contraviniendo estas disposiciones, será personalmente responsable ante terceros.

TITULO V

Régimen Económico

Art. 48.- Los certificados de aportación contendrán las siguientes especificaciones:

- 1) Denominación, clase y domicilio de la cooperativa;
- 2) Fecha de su constitución;
- 3) Régimen de responsabilidad;
- 4) Nombre del socio beneficiario;
- 5) Valor del certificado;
- 6) Fecha de su otorgamiento, y
- 7) Firmas del Presidente, del Gerente y del Director Nacional de Cooperativas.

Art. 49.- Los certificados de aportación suscritos por los socios se considerarán, para los efectos de contabilidad, como pagados íntegramente, aunque no lo estuvieren sino en el 50% de su valor; pero la cooperativa pagará intereses sobre el valor abonado en efectivo. La mora en el pago de las cuotas de los certificados de aportación da derecho a la cooperativa para el cobro de un interés del 10% anual.

Art. 50.- Cuando los socios de una cooperativa aporten trabajo en lugar de capital, la parte que se retenga de sus emolumentos o el valor total del trabajo, según los casos, será

acreditado a favor de dichos socios, que recibirán periódicamente certificados de aportación por la cantidad que hayan acumulado.

Art. 51.- Solamente en el caso de separación o muerte de un socio o de liquidación de una cooperativa se podrá compensar las deudas del socio a la institución con el valor de sus certificados de aportación.

Art. 52.- En la Dirección Nacional de Cooperativas se llevará un registro, en el que constarán los datos relacionados con las emisiones de certificados de aportación que hagan las cooperativas, siempre y cuando la emisión se haya hecho conforme a lo estipulado en el Art. 48.

Art. 53.- Igualmente, en todas las cooperativas se llevará también un registro, en el que constarán los detalles de las emisiones y se determinará los socios a quienes haya correspondido los certificados emitidos.

Art. 54.- Solo en las cooperativas comunales y agrícolas, formadas con "comuneros" o con pequeños propietarios, y en las estudiantiles y juveniles los certificados de aportación que suscriban los socios podrán ser de un valor menor del señalado en el artículo 52 de la Ley.

Art. 55.- Antes de repartir los excedentes, se deducirá del beneficio bruto los gastos de administración de la cooperativa, los de amortización de la deuda, maquinaria y muebles, en general, y los intereses de los certificados de aportación.

Art. 56.- Hechas las deducciones indicadas en el artículo anterior, cuando menos el 20% de los excedentes netos de la cooperativa se destinará a incrementar el fondo irrepatriable de reserva, hasta igualar el monto del capital social y, una vez obtenida esta igualación, el incremento del Fondo de Reserva se hará indefinidamente, por lo menos con el 10% de tales excedentes. Otro 5% de los mismos se destinará a fines de educación, y un 5% más para previsión y asistencia social, al cual ingresarán también todos los valores pagados por los socios, que no tengan, según el estatuto, un destino específico. El saldo se repartirá entre los socios, como lo establece el Art. 61 de la Ley de Cooperativas.

Art. 57.- Los excedentes que provengan de operaciones con personas que no sean socios, como en el caso de las cooperativas de consumo de productos de primera necesidad que operen con el público, incrementarán el fondo irrepartible de reserva de la cooperativa.

Art. 58.- Las cooperativas de seguros no estarán sujetas a las disposiciones de los artículos anteriores, en lo tocante a fondos de reserva, educación, etc., sino a las regulaciones de la Ley General de Seguros, de sus estatutos y de sus reglamentos internos.

Art. 59.- La Asamblea General de cualquier cooperativa puede resolver que no se pague a los socios los intereses, los excedentes o ambas cosas, durante un lapso, con el fin de capitalizar a la institución. Pero la cooperativa deberá entregar a los socios el equivalente de tales intereses o excedentes, en certificados de aportación, previas las deducciones establecidas en este Reglamento.

TITULO VI

Clasificación de las Cooperativas

Art. 60.- De conformidad con los artículos 63 al 69 de la Ley de Cooperativas, se puede organizar diferentes clases de cooperativas en cada uno de los cuatro grupos que en dichos artículos se indica.

Art. 61.- En el grupo de las cooperativas de producción se puede organizar las siguientes clases: agrícolas, frutícolas, viti - vinícolas, de huertos familiares, de colonización, comunales, forestales, pecuarias, lecheras, avícolas, de inseminación, apícolas, pesqueras, artesanales, industriales, de construcción, artísticas y de exportación e importación.

Art. 62.- En el grupo de las cooperativas de consumo se puede organizar las siguientes clases: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía, de vendedores autónomos, de vivienda urbana y de vivienda rural.

Art. 63.- En el grupo de las cooperativas de crédito se puede organizar las siguientes clases: de crédito agrícola, de crédito artesanal, de crédito industrial, y de ahorro y crédito.

Art. 64.- En el grupo de las cooperativas de servicios se puede organizar las siguientes clases: de seguros, de transporte, de electrificación, de irrigación, de alquiler de maquinaria agrícola, de ensilaje de productos agrícolas, de refrigeración y conservación de productos, de asistencia médica, de funeraria, y de educación.

Art. 65.- Son cooperativas agrícolas aquellas que se dedican a la producción y venta en común de productos agrícolas. Pueden estar formadas por finqueros que conservan individualmente el dominio de sus fincas o por agricultores que mantienen la propiedad común de la tierra. Art. 66.- Son cooperativas frutícolas aquellas cuya finalidad es el fomento de la producción frutera, y la conservación, transformación y venta de frutas o sus derivados.

Art. 67.- Las cooperativas viti - vinícolas se dedican al incremento de la producción de la uva y a la elaboración y venta de vinos.

Art. 68.- Las cooperativas de huertos familiares tienen por objeto comprar propiedades agrícolas para parcelarlas entre sus socios, en superficies menores, que no excedan de tres hectáreas ni sean inferiores a mil metros cuadrados, para la formación de pequeños huertos o fincas de veraneo o de reposo.

Art. 69.- Cooperativas de colonización son aquellas que se organizan en tierras vírgenes del Estado o de particulares, para su explotación racional, de conformidad con las normas fijadas por el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización.

Art. 70.- Cooperativas comunales o de desarrollo de la comunidad son las que se organizan en el campo, en las aldeas, caseríos o comunidades campesinas, con el fin de mejorar los sistemas de producción y comercialización, y elevar el nivel cultural, social y económico de los miembros de dichas comunidades.

Art. 71.- Las cooperativas forestales tienen por objeto la reforestación de zonas marginales o inadecuadas para la agricultura.

Art. 72.- Cooperativas pecuarias son las que se dedican al fomento y mejoramiento de la ganadería en general, y a la utilización, transformación o venta de la leche, de la carne y de sus derivados.

Art. 73.- Cooperativas lecheras o cremerías cooperativas son las formadas por ganaderos; y tienen por objeto la pasteurización, industrialización y venta al público de la leche y de sus derivados. Art. 74.- Cooperativas avícolas son las que tiene por finalidad la producción de aves de corral y de huevos para la venta al público.

Art. 75.- Las cooperativas de inseminación, natural o artificial, tienen por objeto el mejoramiento de la ganadería con utilización de sementales de razas finas.

Art. 76.- Cooperativas apícolas son las que se dedican a la producción, alquiler o venta de colmenas, y a la extracción, transformación y venta de miel y cera de abejas.

Art. 77.- Cooperativas pesqueras son las formadas por pescadores, con el objeto de mejorar los sistemas de pesca e industrializar y comercializar en común el pescado.

Art. 78.- Cooperativas artesanales son las constituidas por artesanos de una misma rama o de ramas afines, para modernizar los sistemas de elaboración de sus productos, adquiriendo y utilizando en común las herramientas, maquinarias y materiales necesarios para su trabajo.

Art. 79.- Cooperativas industriales son las formadas por profesionales, obreros o trabajadores, para el establecimiento de industrias, que son explotadas en común, y en las que los cooperados efectúan los trabajos propios de la industria.

Art. 80.- Cooperativas de construcción son las que se dedican a producir materiales para la vivienda o para obras públicas, o a construir edificios, viviendas, caminos, puentes, presas y cualquier obra de arquitectura o de ingeniería.

Art. 81.- Las cooperativas de producción artística se hallan constituidas por artistas o aficionados a las bellas artes, con el fin de fomentarlas y hacerlas conocer al público por los medios más convenientes.

Art. 82.- Cooperativas de importación y exportación son las que importan maquinaria, objetos o productos para uso exclusivo de las cooperativas o de sus socios, o exportan los productos que obtienen o elaboran las cooperativas nacionales de producción.

Art. 83.- Cooperativas de consumo de artículos de primera necesidad son las que tienen por objeto vender a sus socios, en condiciones ventajosas de precio, peso, medida y calidad, productos agrícolas e industriales necesarios para el hogar.

Art. 84.- Cooperativas de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas son las que venden a sus socios esos productos y otros análogos que son necesarios para la mejor producción agrícola.

Art. 85.- Las cooperativas de venta de materiales y productos de artesanía tienen por finalidad proveer a sus socios de los materiales y herramientas necesarias para su trabajo, y la venta, en almacenes o depósitos comunes, de los artículos o productos que ellos elaboran en sus talleres.

Art. 86.- Las cooperativas de vendedores autónomos tienen por objeto la adquisición, elaboración o producción, en común, de los productos que venden individualmente los socios.

Art. 87.- Son cooperativas de vivienda urbana aquellas que proporcionan a sus socios viviendas, locales profesionales u oficinas, en propiedad o en arrendamiento, tanto en las ciudades como en los centros urbanos o lugares urbanizables.

Art. 88.- Son cooperativas de vivienda rural las que se organizan en el campo o en lugares de escasa o reducida población, como aldeas, recintos, comunidades campesinas o lugares de colonización, con el fin de dotar de vivienda a sus socios.

Art. 89.- Son cooperativas de crédito agrícola aquellas que tienen por objeto el facilitar crédito a sus socios para el desarrollo agrícola o pecuario o para la adquisición de semillas, abonos, herramientas o maquinaria para la agricultura.

Art. 90.- Cooperativas de crédito artesanal son las que hacen préstamos a los socios para la compra de materiales, herramientas o maquinaria para el mejoramiento de sus talleres

individuales o de sus elaborados. Art. 91.- Cooperativas de crédito industrial son las que hacen préstamos a los obreros o trabajadores para que mantengan o establezcan pequeñas industrias o trabajos autónomos.

Art. 92.- Cooperativas de ahorro y crédito son las que hacen préstamos a sus socios, que pueden pertenecer a distintas actividades, a fin de solucionar diferentes necesidades.

Art. 93.- Cooperativas de seguros son los que aseguran contra riesgos personales o patrimoniales. Art. 94.- Son cooperativas de transporte aquellas que, por medio de automotores, embarcaciones, naves aéreas u otros medios de locomoción, hacen el servicio de transporte de pasajeros o carga, por tierra, mar, ríos o aire.

Art. 95.- Cooperativas de electrificación son las que proporcionan el servicio de luz y fuerza eléctrica a sus socios o a la colectividad.

Art. 96.- Cooperativas de irrigación son las que tienen por objeto dotar de agua a zonas agrícolas carentes o escasas de ese elemento, por medio de la construcción de presas o canales, para utilizar aguas que no están en uso legal de otras personas.

Art. 97.- Las cooperativas de alquiler de maquinaria agrícola son las que arriendan dicha maquinaria a agricultores que no pueden adquirirla en propiedad, o realizan trabajos agrícolas mecanizados por cuenta de tales agricultores.

Art. 98.- Las cooperativas de ensilaje de productos agrícolas son las que construyen silos para el almacenaje técnico de los productos agrícolas de los socios.

Art. 99.- Las cooperativas de refrigeración y conservación de productos son las que, por medio de frigoríficos de uso común, pueden conservar diversas clases de productos de los socios, que requieren de tal tratamiento.

Art. 100.- Las cooperativas de asistencia médica son las formadas por profesionales o personas particulares, para dotar a sus miembros o a la colectividad de servicios médicos o farmacéuticos. Estos pueden ser: boticas, dispensarios, clínicas u hospitales

cooperativos. Art. 101.- La funerarias cooperativas tienen por objeto proveer a los socios o a sus familiares de los servicios de mortuoria.

Art. 102.- Las cooperativas de educación tienen por finalidad la creación y mantenimiento de escuelas, colegios u otros establecimientos de instrucción o de formación técnica, que beneficien a la colectividad.

TITULO VII

Organizaciones de Integración Cooperativa

Art. 103.- Las Federaciones Nacionales de Cooperativas se constituirán con un mínimo de veintiún cooperativas, de por lo menos siete provincias distintas; a excepción de las cooperativas pesqueras, que podrán formar la Federación con un mínimo de doce cooperativas de cuatro provincias diferentes. Se exceptúa también de la disposición general a las cooperativas que se dediquen al fomento de ciertos productos o explotaciones que solo se logren en determinadas regiones del país; pues estas cooperativas podrán formar la Federación con el mínimo de veintiún afiliadas, aun cuando no comprendan al número estipulado de siete provincias.

Nota: Inciso final agregado por Acuerdo Ministerial No. 7558, publicado en Registro Oficial 108 de 18 de Abril de 1967.

Art. 104.- La actividad fundamental de una cooperativa determinará su clasificación y la Federación a la que debe pertenecer, de acuerdo a la Ley y a este Reglamento.

Art. 105.- Las Federaciones Nacionales tendrán por objeto unificar y fomentar el movimiento cooperativo de su línea, para lo cual desarrollarán las siguientes actividades en favor de sus afiliadas:

- a) Defender sus intereses y solucionar los conflictos que surjan en o entre las cooperativas;
- b) Ofrecerles asesoramiento y asistencia técnica en general y fijar las bases de la política económica de sus afiliadas;

- c) Establecer servicios de auditoría y fiscalización contables, por medio de las Unidades de Fiscalización;
- d) Fomentar programas de educación cooperativa;
- e) Planificar y coordinar sus actividades financieras y económicas;
- f) Mejorar y unificar sus normas administrativas y contables;
- g) Velar porque se apliquen correctamente las disposiciones legales y estatutarias, interviniendo ante las autoridades respectivas para que se sancione o se revea las sanciones impuestas a sus afiliadas;
- h) Prestarles servicios económicos; para lo cual podrá auspiciar la formación de organismos crediticios o gestionar préstamos internos o externos para la realización de los programas de las cooperativas;
- i) Establecer relaciones con los organismos cooperativos nacionales e internacionales y gestionar su ayuda;
- j) Promover la organización de cooperativas de su respectiva clase;
- k) Organizar el Congreso de Cooperativas de su línea, y
- l) Realizar cualquier otra actividad acorde con su naturaleza y objetivos.

Nota: Literal c) reformado por Decreto Ejecutivo No. 312, publicado en Registro Oficial 82 de 10 de Diciembre de 1984.

Art. 106.- Previamente a su afiliación a la respectiva Federación, las cooperativas deberán pagar una cuota de ingreso y, posteriormente, una cuota anual por cada socio, además de aquellas otras contribuciones que señale el estatuto de la Federación.

Art. 107.- La Confederación Nacional de Cooperativas estará integrada por todas las Federaciones Nacionales y las cooperativas de las líneas en las que, por no alcanzar el número necesario, no se hayan constituido en Federación.

Art. 108.- La Confederación Nacional de Cooperativas tendrá los siguientes fines:

- a) Orientar el movimiento cooperativo nacional hacia una política de unificación;
- b) Organizar departamentos especializados para el estudio y planificación de las actividades educativas, económicas y financieras de sus afiliadas;
- c) Fomentar el intercambio de relaciones entre las entidades cooperativas del país y organizaciones cooperativas extranjeras;

- d) Establecer relaciones con instituciones cooperativas de otros países y gestionar su asesoramiento o la prestación de servicios al movimiento cooperativo ecuatoriano;
- e) Recabar de las autoridades públicas el apoyo para la solución de las necesidades sociales, económicas y educacionales del movimiento cooperativo;
- f) Asesorar a las Federaciones Nacionales de Cooperativas sobre asuntos relacionados con su organización;
- g) Intervenir ante los organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros, en representación del cooperativismo nacional;
- h) Cooperar con los organismos oficiales y privados en la promoción y desarrollo del movimiento cooperativo;
- i) Evitar que se produzca competencia en las actividades de las federaciones;
- j) Organizar el Congreso Nacional de Cooperativas, y
- k) Cumplir las demás finalidades propias de su naturaleza.

Art. 109.- Cuando esté formada la Confederación Nacional de Cooperativas, las Federaciones Nacionales entregarán el veinte por ciento del total de sus ingresos a la Confederación, para el desarrollo de sus actividades, aparte de las contribuciones que se fije en el estatuto de la Confederación.

Art. 110.- Las Uniones y Asociaciones de Cooperativas podrán ser locales, provinciales o interprovinciales. Pero, en tratándose de las cooperativas de vivienda y de transporte, las Uniones serán siempre provinciales, para lograr una labor más efectiva en sus planes, y además podrán tener representación en la respectiva Federación, con derecho a tantos votos cuantas cooperativas aúnen.

Art. 111.- Para el mejor cumplimiento de sus fines, las Uniones y Asociaciones de Cooperativas desarrollarán las siguientes actividades:

- a) Unificación de los medios de explotación, precios y calidades de sus productos o servicios;
- b) Fortalecimiento y defensa de sus intereses y objetivos;
- c) Coordinación de sus actividades, y
- d) Mejoramiento de los servicios que presten esas cooperativas a sus socios.

Art. 112.- Las Uniones, las Asociaciones, las Federaciones y la Confederación Nacional de Cooperativas tendrán en su estructura interna los mismos organismos que las cooperativas primarias, y podrán, además, establecer las oficinas y agencias que sean necesarias para la integración de las cooperativas afiliadas y la eficiencia en los servicios que proporcionen.

Art. 113.- Son Centrales de Abastecimiento o de Venta de Productos los grandes almacenes que para su aprovisionamiento o el expendio de sus productos pueden establecer las Federaciones, las Uniones o las Asociaciones de Cooperativas.

Art. 114.- Unidades de Fiscalización son los departamentos de auditoría y fiscalización que deben establecer las Federaciones Nacionales de Cooperativas, dentro de sus respectivas organizaciones internas, para realizar el control y fiscalización económica de sus afiliadas.

Nota: Artículo sustituido por Decreto Ejecutivo No. 312, publicado en Registro Oficial 82 de 10 de Diciembre de 1984.

Art. 115.- Las Unidades de Fiscalización se financiarán con la aportación económica obligatoria de las cooperativas afiliadas a la respectiva Federación, conforme lo determine el estatuto.

Nota: Artículo reformado por Decreto Ejecutivo No. 312, publicado en Registro Oficial 82 de 10 de Diciembre de 1984. Art. 116.- Cinco o más cooperativas de un mismo sector del país podrán organizar una Caja Local de Crédito Cooperativo.

Art. 117.- Cinco o más Cajas locales de una misma provincia podrán organizar la Caja Provincial de Crédito Cooperativo o, en su defecto, veinte cooperativas de una provincia podrán organizar directamente la Caja Provincial de Crédito, aunque no haya Cajas Locales.

Art. 118.- Siete o más Cajas Provinciales de Crédito Cooperativo podrán organizar la Caja Central de Crédito Cooperativo.

Art. 119.- Se puede organizar Cajas Locales de Crédito Cooperativo con cualquier tipo de Cooperativas; pero dichas Cajas deberán afiliarse obligatoriamente a la Caja Provincial y las provinciales a la Caja Central, que será una sola en el país.

TITULO VIII

Fomento y Supervisión

Art. 120.- Son atribuciones del Consejo Cooperativo Nacional:

- a) Promover el desarrollo de movimiento cooperativo nacional;
- b) Estudiar los problemas que dificultan el adelanto del cooperativismo en el Ecuador y programar sus soluciones;
- c) Establecer la política y línea de acción que deberá seguir el movimiento cooperativo, para que sea ejecutado por los organismos respectivos;
- d) Coordinar los programas de las distintas entidades nacionales y extranjeras que promuevan el desarrollo del movimiento cooperativo;
- e) Formular el plan nacional de fomento cooperativo;
- f) Formular las reformas legales necesarias, para el mejor desenvolvimiento del sistema cooperativo nacional; y,
- g) Presentar al estudio y resolución del Ministro de Previsión Social y Cooperativas la terna de las personas que puedan desempeñar las funciones del Director Nacional de Cooperativas y del Director Ejecutivo del Consejo Cooperativo Nacional.

Nota: Artículo sustituido por Acuerdo Ministerial 1275, publicado en Registro Oficial 164 de 23 de Abril de 1969.

Art. 121.- La Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Previsión Social tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Aprobar los estatutos de las cooperativas y demás organizaciones de integración del movimiento y sus reformas, así como también de los institutos y establecimientos particulares que se dediquen a la enseñanza de la doctrina cooperativa o a la promoción del sistema;
- b) Aprobar los planes de trabajo de todas las organizaciones cooperativas, reformarlos o vetarlos si fuere del caso;

- c) Formular y presentar a la aprobación del Ministerio de Previsión Social los reglamentos especiales que juzgare indispensable expedir para la aplicación de la Ley;
- d) Efectuar la disolución o liquidación de las organizaciones cooperativas, de acuerdo a la Ley, o intervenirlas cuando no haya posibilidad de arreglo o entendimiento entre los socios, o cuando funcione mal la organización;
- e) Realizar el censo y elaborar la estadística del movimiento cooperativo, para evaluar su funcionamiento y desarrollo;
- f) Aprobar el sistema contable que deben llevar las cooperativas;
- g) Fiscalizar y examinar la contabilidad de todas las cooperativas y de las organizaciones de integración del movimiento;
- h) Dar asesoramiento técnico a las cooperativas;
- i) Coordinar los planes de fomento cooperativo;
- j) Supervisar y aplicar sanciones a las cooperativas, dirigentes o socios responsables, si así fuere procedente, y
- k) Hacer gestiones ante los organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros, en beneficio de las cooperativas, cuando estas soliciten su intervención.
- l) Promover la integración del movimiento cooperativo nacional, de conformidad con el plan formulado por el Consejo Cooperativo Nacional;
- m) Realizar planes y cursos de educación cooperativa a nivel local, regional y nacional;
- n) Realizar programas de difusión del sistema cooperativo por todos los medios y órganos de difusión colectiva;
- o) Fomentar la organización de cooperativas modelos y de todas las clases o líneas previstos en la Ley respectiva, y
- p) Celebrar convenios con organismos nacionales e internacionales tendientes a lograr la mejor ejecución de sus programas.

Nota: Literales l), m), n), o) y p) agregados por Acuerdo Ministerial No. 1275, publicado en Registro Oficial 164 de 23 de Abril de 1969.

Art. 122.- El Consejo Cooperativo Nacional dispondrá de los siguientes recursos para el cumplimiento de sus finalidades:

- a) De las partidas que anualmente deberán constar en el Presupuesto General del Estado;
- b) De las subvenciones y subsidios que fueren otorgados a su favor por instituciones públicas o privadas nacionales o extranjeras;

- c) Las donaciones y legados o herencias que se hicieren a su favor; y,
- d) Los recursos provenientes de convenios internacionales.

La Dirección Nacional de Cooperativas dispondrá de los siguientes recursos para el cumplimiento de sus fines:

- a) De las partidas que en el Presupuesto General del Estado deberán constar anualmente;
- b) De las subvenciones y subsidios que fueren otorgados a la Dirección por entidades públicas y privadas, nacionales o extranjeras;
- c) Las herencias, legados o donaciones que se hicieren a su favor; fondos de reserva de las cooperativas liquidadas y en general todos los fondos irrepartibles entre socios de dichas cooperativas que no tuvieren destino específico;
- d) El producto de los impuestos que se crearen a su favor;
- e) El producto de las especies valoradas inherentes a los trámites ante la Dirección Nacional de Cooperativas, cuyo uso así como su valor sea previamente aprobado y fijado por el Ministerio de Economía y Finanzas, conforme lo previsto en el Art. 118 de la Ley de Régimen Tributario Interno; y,
- f) Los recursos provenientes de convenios internacionales y el producto de la venta de publicaciones y sobrantes de los cursos que realice esta entidad.

Nota: Artículo sustituido por Acuerdo Ministerial No. 1275, publicado en Registro Oficial 164 de 23 de Abril de 1969. Nota: Artículo sustituido por Decreto Ejecutivo No. 1861-A, publicado en Registro Oficial 426 de 4 de Octubre del 2001.

Art. 122-A.- La Dirección Nacional de Cooperativas dispondrá de los siguientes recursos para el cumplimiento de sus finalidades:

- a) De las partidas que en el Presupuesto Nacional del Estado deberán constar anualmente;
- b) Del producto de las sumas recaudadas por la aplicación de multas de acuerdo a la Ley de Cooperativas y este Reglamento;
- c) De las subvenciones y subsidios que fueren otorgados a la Dirección por instituciones públicas o privadas nacionales o extranjeras;
- d) Las donaciones y legados hechos a su favor;
- e) El producto de los impuestos que se crearen a su favor;

f) Las herencias, legados o donaciones que se hicieren a su favor, fondos de reserva de la cooperativa liquidadas y en general todos los fondos irrepartibles entre socios de dichas cooperativas que no tuvieran destino específico;

g) Los recursos provenientes de convenios internacionales y, el producto de la venta de publicaciones, servicios y sobrantes de los cursos que realice esta Entidad.

Nota: Artículo agregado por Acuerdo Ministerial No. 1275, publicado en Registro Oficial 164 de 23 de Abril de 1969.

Art. 123.- Los recursos que no fueren presupuestarios, constituirán el Fondo Nacional de Educación Cooperativa, el mismo que será administrado por la Dirección Nacional de Cooperativas.

Nota: Artículo sustituido por Acuerdo Ministerial 1275, publicado en Registro Oficial 164 de 23 de Abril de 1969.

TITULO IX

Disolución y Liquidación

Art. 124.- Cuando, por cualquiera de las causales que señala la Ley, el Reglamento General o el estatuto, se dicte el Acuerdo de liquidación de una cooperativa, en el mismo Acuerdo se designará el liquidador, y, posesionado este, quienes hasta entonces hayan administrado la cooperativa le entregarán, mediante inventario, todos los bienes, libros de contabilidad y más documentos de la institución.

Art. 125.- El liquidador de una cooperativa será quien realice y suscriba las notificaciones, inventarios, cobros, inscripciones, ventas, cesiones, finiquitos, prórrogas, arrendamientos, publicaciones y fallos que requiera el trámite legal de la liquidación.

Art. 126.- El liquidador está obligado a legalizar con su firma todos los comprobantes, y será responsable de las cuentas y fondos de la liquidación, hasta por culpa leve.

Art. 127.- Los fondos de la cooperativa en liquidación se depositará en un Banco Cooperativo, en los lugares que hubiere, o en los Bancos del Sistema de Crédito de Fomento. Cada cuenta llevará la denominación de la cooperativa que se liquida.

Art. 128.- El liquidador notificará, mediante una publicación en uno de los periódicos de mayor circulación de la provincia, o mediante carteles colocados en lugares visibles del domicilio de la cooperativa, a todas las personas que pueden tener reclamos contra ella, a fin de que los presenten y justifiquen con las respectivas pruebas, en el plazo de treinta días contados desde la fecha de notificación.

Art. 129.- Además de la publicación a que se refiere el artículo anterior, el liquidador notificará a los acreedores que consten en los libros de la cooperativa en liquidación, mediante comunicaciones personales.

Art. 130.- De los activos y recaudaciones de la cooperativa en liquidación se cubrirá, en primer término, los gastos de la liquidación. Los honorarios del liquidador serán regulados por el Director Nacional de Cooperativas, teniendo en cuenta el monto de la liquidación.

Art. 131.- Los bienes de la cooperativa liquidada, una vez satisfechas sus obligaciones, se repartirá entre los socios, a prorrata de los certificados de aportación que cada uno posea.

Art. 132.- Si después de pagado a los socios el valor de sus certificados de aportación, quedare un saldo, este ira a incrementar el Fondo Nacional de Educación Cooperativa.

Art. 133.- Si el activo de la cooperativa en liquidación fuere inferior a las obligaciones que ella tuviere con terceros, se seguirá el trámite establecido por el Código de Procedimiento Civil para el concurso de acreedores.

Art. 134.- El liquidador está obligado a informar periódicamente a la Dirección Nacional de Cooperativas sobre el proceso de la liquidación, sin perjuicio de proporcionar, en cualquier momento, los datos que sean solicitados por dicha dependencia.

Art. 135.- Cuando la quiebra de una cooperativa sea manifiesta o su activo este muy reducido, no se designará liquidador, sino una comisión de la misma cooperativa, que llevará a efecto la liquidación. Más, si tal cosa no fuere posible, la Dirección Nacional de

Cooperativas o la respectiva Federación intervendrán en la liquidación de dicha cooperativa.

Art. 136.- En los juicios que se siga en la liquidación de la cooperativa se podrá designar depositarios judiciales para los embargos, secuestros o retenciones, y alguaciles para la práctica de esas diligencias.

Art. 137.- Cuando el liquidador de una cooperativa no sea abogado, dicho liquidador nombrará uno para que dirija el juicio. Este percibirá por sus honorarios hasta el 10% de las recaudaciones.

TITULO X

Beneficios y Sanciones

Art. 138.- Las cooperativas que deseen hacer uso de los privilegios que se les concede en las letras f) y g), del artículo 103 de la ley de Cooperativas, deberán presentar una solicitud al Ministerio de Previsión Social, por intermedio de la respectiva Federación o, en caso de no existir esta organización, directamente al Ministerio, el cual, si hubiere informe favorable de la Dirección Nacional de Cooperativas, tramitará el pedido ante el Ministerio de Finanzas, reservándose el derecho de controlar, cuando a bien tuviere, el uso que se haga de tales privilegios. Asimismo para hacer uso de la exención contemplada en el literal

d) del Art. 103 antes mencionado, será suficiente la presentación de un informe favorable de la Dirección Nacional de Cooperativas y de una certificación de la misma sobre la constitución y existencia jurídica de la cooperativa contratante y sobre sus representantes legales; informe y certificación que se agregarán a la respectiva escritura como documentos habilitantes.

Nota: Inciso final agregado por Acuerdo Ministerial No. 183, publicado en Registro Oficial 31 de 15 de Octubre de 1968. Art. 139.- Cuando, de acuerdo al artículo 110 de la Ley de Cooperativas, una cooperativa u organización de integración de movimiento deba ser intervenida, el Ministerio de Previsión Social expedirá un Acuerdo, en el que constarán los motivos por los cuales se procede a la intervención, y se autorizará a la

Dirección Nacional de Cooperativas a designar un Interventor, que tendrá las atribuciones necesarias para dirigir la institución, hasta que se normalice la situación.

Art. 140.- El interventor designado por la Dirección Nacional de Cooperativas convocará a una Asamblea General extraordinaria de la institución intervenida, para procurar regularizar su funcionamiento. Dicha Asamblea elegirá nuevos organismos directivos, si fuere necesario.

Art. 141.- Si la situación no se normalizare de inmediato, el interventor podrá designar administradores y más empleados que creyere necesario, y sustituirá en todas sus atribuciones al Presidente, al Gerente y a los Consejos de Administración y de Vigilancia.

Art. 142.- Terminará la intervención cuando quede definitivamente regularizado el funcionamiento de la cooperativa; para lo cual se expedirá un nuevo acuerdo, indicando el particular.

Art. 143.- La intervención tendrá una duración máxima de noventa días, que podrá ser prorrogada por la Dirección Nacional de Cooperativas, según las circunstancias.

Art. 144.- Durante la intervención, todos los actos o contratos de la cooperativa deberán ser necesariamente autorizados por el Interventor.

Art. 145.- El Interventor será responsable, hasta de culpa leve, por la administración a él confiada; de la cual dará cuenta prolija a la Dirección Nacional de Cooperativas y a la Asamblea General de Socios.

Art. 146.- Si vencido el término para la intervención o su prórroga, no se regularizare el funcionamiento de la cooperativa, la Dirección Nacional de Cooperativas decretará la liquidación de la entidad.

Art. 147.- El Ministro del ramo, a través del Director Nacional de Cooperativas impondrá sanciones pecuniarias en los siguientes casos:

1. De cuatro a veinte dólares, a los gerentes de las cooperativas, cada vez que no enviaren los balances semestrales o los informes que fueren solicitados por la Dirección Nacional de Cooperativas;
- 2.- De cuatro a cuarenta dólares, a los gerentes y administradores de las cooperativas que faltaren o se excedieren en las atribuciones fijadas en la Ley, en los reglamentos o en los estatutos.
- 3.- De ocho a ochenta dólares, a las personas que obstaculizaren, en cualquier forma, la inspección por parte de la Dirección Nacional de Cooperativas, a las organizaciones cooperativas; y
4. De cuatro a cuarenta dólares, a los dirigentes y administradores de las sociedades y organismos cooperativos que infringieren disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias que no tengan sanción especial.

Nota: Artículo sustituido por Decreto Ejecutivo No. 1861-A, publicado en Registro Oficial 426 de 4 de Octubre del 2001.

Art. 148.- Las multas a que se refiere el artículo anterior, pagarán los funcionarios o socios sancionados de su propio peculio, y no de los bienes de la cooperativa.

Art. 149.- En caso de reincidencia, los responsables pagarán el doble de la multa.

Art. 150.- Las multas que impusiere el Ministerio de Previsión Social, por intermedio de la Dirección Nacional de Cooperativas, a las personas, entidades, organizaciones cooperativas, dirigentes o socios de ellas, se abonará en la cuenta especial del Fondo Nacional de Educación Cooperativa que se abrirá en el Banco de Cooperativas, y sobre la que podrá girar el Director Ejecutivo del Consejo Cooperativo Nacional.

Art. 151.- Además de las sanciones que, de acuerdo con la Ley y a este Reglamento, puede aplicar el Ministerio de Previsión Social a las organizaciones cooperativas, a los dirigentes o a los socios de dichas instituciones, podrá imponer sanciones morales a los infractores, tales como suspensión temporal o separación de dichos dirigentes o socios.

TITULO XI

Disposiciones Especiales

Art. 152.- Las cooperativas agrícolas estarán formadas exclusivamente por agricultores o personas técnicas en agricultura.

Art. 153.- No se podrá constituir cooperativas agrícolas entre copropietarios de un fundo, cuando el objetivo manifiesto de organizarse en cooperativa sea el de eludir el pago de impuestos.

Art. 154.- No podrá ser miembro de una cooperativa agrícola la persona que pertenezca a una "colonia", "comuna" o comunidad campesina, si la cooperativa se organiza en tierras situadas en un lugar diferente al que ocupan dichas colonia, comuna o comunidad, salvo que esa persona renuncie a sus derechos en esas organizaciones.

Art. 155.- Igualmente, no podrá pertenecer a una cooperativa agrícola, formada para adquirir tierras, quien tenga propiedades de igual o mayor valor o extensión de la parte proporcional o cuota que le correspondería como miembro de dicha cooperativa. De todos modos, en las cooperativas agrícolas que se formen en tierras del Estado o en tierras compradas a particulares se preferirá como socios a quienes, siendo agricultores, no tengan tierras propias.

Art. 156.- Las cooperativas agrícolas o de huertos familiares que adquieran, a cualquier título, predios anteriormente explotados, estarán obligadas a aceptar como socios a los trabajadores agrícolas o precaristas, residentes en esos predios, que manifiesten su voluntad de cooperarse. De ser rechazada la solicitud de admisión, el interesado podrá apelar al Ministerio de Previsión Social y Cooperativas para que resuelva lo conveniente.

Art. 157.- Cuando se organice una cooperativa agrícola o de huertos familiares en una propiedad donde haya precaristas, y estos no quisieran ingresar a la cooperativa, se respetará sus tenencias precarias, que no podrán ser enajenadas a favor de esas cooperativas.

Art. 158.- En las cooperativas agrícolas y de huertos familiares que adquieran propiedades para parcelarlas entre sus socios, se procurará que las parcelas sean homogéneas en cuanto a la extensión y calidad de la tierra. Igualmente, en lo referente a las aguas que legalmente

pertenezcan a las propiedades en las que se formen las cooperativas antedichas, el reparto se hará teniendo en cuenta la superficie que a cada socio corresponda.

Art. 159.- Dada su naturaleza, las cooperativas agrícolas y las de huertos familiares estarán exentas de la obligación de dejar espacios verdes, ni se sujetarán a las ordenanzas municipales referentes a urbanización.

Art. 160.- Si se organiza cooperativas de colonización o agrícolas, de propiedad común, en tierras del Estado o en tierras compradas o expropiadas a entidades o a particulares, no se podrá parcelar parte alguna de la propiedad hasta que ella esté íntegramente pagada. El socio que se separe de una cooperativa de esta clase, antes de efectuarse la división, solo podrá reclamar sus aportaciones económicas y la parte proporcional que hubiere de utilidades. Al tratarse de cooperativas de colonización formadas en tierras del Estado, dichas tierras revertirán al patrimonio nacional si la cooperativa fuere disuelta.

Art. 161.- Cuando un socio falleciere antes de efectuarse la división a que se refiere el artículo anterior, alguno de sus herederos podrá sustituirle en sus derechos, siempre y cuando haya convenio con los demás herederos. En caso contrario, los haberes del socio fallecido se liquidarán conforme lo establecen el Art. 23 y siguientes de la Ley de Cooperativas y las disposiciones de este Reglamento.

Art. 162.- En todas las cooperativas agrícolas de colonización y de huertos familiares se determinará previamente la superficie de terreno que desea adquirir la cooperativa, y se hará un inventario de los bienes muebles, inmuebles y semovientes que haya en la propiedad. Además, para la aprobación de sus estatutos, se requerirá imprescindiblemente de un informe favorable del Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización. Se exceptúa de esta disposición a las cooperativas de producción agrícola, cuyos miembros aporten a ellas solamente la producción de los terrenos o fincas que ellos tengan en propiedad desde antes de formarse la cooperativa.

Art. 163.- Con excepción de las cooperativas de importación y exportación, todas las cooperativas del grupo de las de producción pueden establecer almacenes o depósitos para la venta de sus productos al público.

Art. 164.- Ninguna persona podrá ser miembro de una cooperativa de vivienda si ella, su cónyuge o aquél con quien mantiene unión de hecho, poseen una casa o habitación donde pueden vivir con su familia en condiciones humanas. Se exceptúa el caso de personas que habiendo adquirido una casa por medio de una de las instituciones de seguridad social o similares no puedan habitarla porque la amortización compromete más del treinta por ciento de su renta total y siempre que ésta no sobrepase la suma de ochenta dólares.

Nota: Artículo sustituido por Decreto Ejecutivo No. 1861-A, publicado en Registro Oficial 426 de 4 de Octubre del 2001.

Art. 165.- También se exceptúan de la disposición del artículo anterior las cooperativas de vivienda que construyen locales u oficinas para sus socios, pues, en ese caso, el socio de tales cooperativas puede ser dueño de casa o pertenecer a una cooperativa de vivienda, sin que exista incompatibilidad.

Art. 166.- Un cooperado no podrá poseer más de una casa, apartamento o lote de terreno en una cooperativa de vivienda, agrícola o de huertos familiares, ni aún en cabeza de sus hijos menores solteros o de otra persona.

Art. 167.- En las cooperativas de vivienda se podrá convenir que las casas o apartamentos pertenezcan a la cooperativa. El cooperado solamente será considerado usuario de la casa o apartamento que estuviere ocupando, hasta que haya cubierto totalmente la deuda o se hubiera hecho efectivo el seguro de desgravamen hipotecario, en caso de que el socio o la cooperativa hayan optado tal seguro. Pero nadie podrá ser obligado a cambiar de casa o apartamento, una vez que se haya realizado el sorteo respectivo, y, en tal caso, se le considerará poseedor de acuerdo a la Ley.

Art. 168.- Los socios de las cooperativas de vivienda no podrán dividir entre ellos los inmuebles que sean de propiedad común de la entidad. En caso de disolución, dichos inmuebles se venderá en pública subasta. Los socios tendrán preferencia para la adjudicación de las viviendas ocupadas por ellos, en igualdad de condiciones con terceros.

Art. 169.- Las cooperativas de vivienda que tengan por objeto arrendar casas o apartamentos a sus socios, invertirán en valor de los arrendamientos en amortizar su deuda, y el sobrante dedicarán a realizar nuevas construcciones.

Art. 170.- Las cooperativas agrícolas, de huertos familiares y de vivienda podrán tener un número limitado de socios de acuerdo a la superficie del terreno o al número de casas o apartamentos de que dispongan.

Art. 171.- Las cooperativas de vivienda rural no estarán obligadas a cumplir con los requisitos de urbanización que señalan las ordenanzas municipales.

Art. 172.- En las cooperativas de vivienda, los espacios que exigen los municipios en las urbanizaciones, deberán estar a cargo de quienes vendan los terrenos a dichas cooperativas.

Art. 173.- En las cooperativas de vivienda urbana todos los lotes tendrán siempre la misma superficie, salvo el caso que la cooperativa esté formada por personas de diferentes grupos económicos, entre los cuales varíen las superficies. Pero, en un mismo bloque o grupo no podrá haber lotes de diferentes dimensiones, a no ser que la diferencia sea muy pequeña o se deba a aspectos técnicos. De todos modos, para la conformación de los lotes se procederá con el informe de la Federación Nacional de Cooperativas de Vivienda, del Banco de la Vivienda o de cualquier organismo de planeamiento habitacional.

Art. 174.- Los lotes en las cooperativas de vivienda, en las agrícolas y en las de huertos familiares se adjudicarán siempre por sorteo, con la concurrencia de un delegado de la Dirección Nacional de Cooperativas, que sentará un acta detallada del particular, determinando los linderos de cada inmueble.

Art. 175.- El acta a que se refiere el artículo anterior será aprobada por Acuerdo expedido por el Ministro de Previsión Social, conjuntamente con la minuta de adjudicación de los inmuebles, que haga la cooperativa a los socios; Acuerdo en el cual, además, se ordenará su protocolización e inscripción. Dicha inscripción servirá de título de dominio.

Art. 176.- Las cooperativas de consumo de artículos de primera necesidad podrán operar con el público cuando no hayan sido constituidas para beneficio de determinado grupo de personas.

Art. 177.- Las cooperativas de crédito se formarán a base del capital que aporten los socios y de los ahorros y depósitos que ellos hagan en dichas instituciones.

Art. 178.- Los ahorros de los socios en las Cooperativas de Crédito ganarán el interés que fije el Estatuto de la Cooperativa o el de la Federación, el mismo que en ningún caso será superior al 10% máximo fijado legalmente por la Junta Monetaria para las Entidades de Crédito privadas o comerciales.

Nota: Artículo sustituido por Acuerdo Ministerial No. 749, publicado en Registro Oficial 128 de 24 de Diciembre de 1970.

Art. 179.- Las Cooperativas de Crédito no cobrarán más del 1.2% por los préstamos de amortización mensual y el 12% anual sobre los préstamos a plazo fijo o el interés máximo que en lo posterior autorice la Junta Monetaria a las instituciones de Crédito Privadas o Comerciales. Nota: Artículo sustituido por Acuerdo Ministerial No. 749, publicado en Registro Oficial 128 de 24 de Diciembre de 1970.

Art. 180.- Un socio no podrá ser deudor de una cooperativa de crédito por un total que exceda del 10% del capital de la cooperativa.

Art. 181.- El señalamiento de las cuantías, plazos de amortización y demás requisitos para el otorgamiento de préstamos en las cooperativas de crédito se hará en el estatuto o en el reglamento de la institución.

Art. 182.- Las cooperativas de crédito convertirán por lo menos una parte de los ahorros de los socios en certificados de aportación, que devengarán los intereses que señale el estatuto. Art. 183.- Las cooperativas de transporte estarán sujetas, en lo que a sus actividades específicas se refiere, a la Ley General de Tránsito, que reglamentará sus itinerarios y más aspectos relativos al tránsito.

Art. 184.- Se puede constituir cooperativas de transporte, ya sea a base de un capital común aportado por los socios, con el cual se adquirirá la unidad o unidades, que serán de propiedad de la cooperativa, ya sea a base de la aportación de una unidad por cada socio.

Art. 185.- Cuando la cooperativa de transporte esté formada por unidades aportadas por los socios, estos podrán conservar el dominio de ellas; salvo el caso de que la Asamblea resolviere, por mayoría de votos, que todas las unidades ingresen a propiedad común de la cooperativa. Art. 186.- En todas las cooperativas de transporte terrestre automotriz en que los socios conservan en propiedad su vehículo, dichos socios serán siempre choferes profesionales y manejarán sus propias unidades.

Art. 187.- Cuando, por la larga duración de la jornada o por enfermedad, el socio de una cooperativa de transporte terrestre no pudiere manejar permanentemente su vehículo, podrá utilizar los servicios de un ayudante; solicitando, previamente, autorización al Consejo de Administración de la Cooperativa.

Art. 188.- Dos o más choferes profesionales podrán ser dueños de un mismo vehículo e ingresar como socios en la cooperativa de transporte con esa unidad. Art. 189.- En ninguna cooperativa de transporte un socio podrá tener más de una unidad, bajo ningún concepto, ni aún en cabeza de terceros. Si así sucediere, esto se considerará como dolo, y será, además, motivo de exclusión del socio o de disolución de la cooperativa.

Art. 190.- Los ayudantes, recaudadores, mecánicos y más personas que trabajen en las cooperativas de transporte pueden ingresar a la cooperativa en calidad de socios, llenando los requisitos que determine el estatuto.

Art. 191.- Ni los gerentes, ni los síndicos ni ningún otro funcionario o empleado de una cooperativa de transporte terrestre, o persona que no sea miembro de ella, podrá tener o usufructuar un vehículo en la cooperativa, ni aún en cabeza de terceros. El incumplimiento de esa disposición será motivo de disolución de la cooperativa.

Art. 192.- No podrán ser socios de una cooperativa de transporte terrestre personas que pertenecen a la Policía u oficinas de Tránsito.

Art. 193.- Ninguna cooperativa de transporte podrá arrendar sus vehículos a terceras personas para que hagan negocio con ellos. Si así sucediere, esto será motivo de disolución de la cooperativa.

Art. 194.- Una cooperativa, de cualquier naturaleza que fuere, puede tener sus propios transportes para uso exclusivo de sus miembros o para sus servicios, y no podrá ser sometida a turnos como una empresa ordinaria.

Art. 195.- Las cooperativas estudiantiles serán organizadas con el fin de inculcar el sentido del ahorro y desarrollar los ideales y el espíritu de la cooperación entre los educandos, y estarán constituidas por los estudiantes de los establecimientos de educación primaria, secundaria o especial, asesorados y dirigidos por profesores que tengan conocimiento en la materia.

Art. 196.- Las cooperativas estudiantiles podrán adoptar cualquiera de las formas de cooperación que estén de acuerdo a su condición, debiendo especialmente suministrar a los socios materiales para el estudio y objetos para uso personal. El representante legal de esta clase de cooperativas será un profesor, quien, además, tendrá a su cargo la educación cooperativa de los socios.

Art. 197.- Se podrá constituir cooperativas juveniles con menores de dieciocho años que realicen trabajos por cuenta propia o ajena, siempre que la cooperativa este auspiciada por dos personas legalmente capaces, que se comprometan a ejercer las mismas funciones de dirección y asesoramiento que desempeñen los profesores en las cooperativas estudiantiles.

Art. 198.- Las cooperativas nacionales de seguros podrán contratar con las cooperativas, con sus socios o con particulares toda clase de seguros, pudiendo realizar aquellas actividades que son permitidas a las compañías de seguros, en cuanto no se opongan a los principios de la cooperación.

TITULO XII

Disposiciones Generales

Art. 199.- En cada uno de los cuatro grupos a que se refiere el artículo 63 y siguientes de la Ley de Cooperativas se podrá organizar otras clases de cooperativas, que no se hallen comprendidas en la clasificación del Título VI de este Reglamento, siempre que se constituyan de acuerdo a la Ley de Cooperativas, y previa aprobación del Ministerio de Previsión Social, que incorporará la nueva clase en el grupo correspondiente, reglamentando su constitución y requisitos, si fuere necesario.

Art. 200.- Una vez que se haya cumplido el objetivo para el cual fue constituida una cooperativa, podrá continuar prestando a los socios los servicios adicionales, a que se refiere el artículo 70 de la Ley, sin necesidad de modificar sus estatutos.

Art. 201.- El 20% del Fondo de Reserva y el 5% del Fondo de Educación de todas las cooperativas serán depositados obligatoriamente en una cuenta especial. El Fondo de Reserva no podrá ser utilizado por la institución depositante sino únicamente para recapitalización y ampliación de sus actividades, con autorización de la Dirección Nacional de Cooperativas.

Nota: Artículo sustituido por Decreto Ejecutivo No. 1861-A, publicado en Registro Oficial 426 de 4 de Octubre del 2001.

Art. 202.- El Fondo de Educación Cooperativa se depositará en una cuenta especial a órdenes de la Dirección Nacional de Cooperativas, el mismo que será administrado por el Director Nacional de Cooperativas, cuyo fondo será destinado a programas de educación, capacitación, investigación y asistencia técnica especializada, que fortalezca el sistema cooperativo en el país y, comprenderá:

- a) Eventos de capacitación;
- b) Contratación de asistencia técnica especializada en educación, capacitación y legislación cooperativa;
- c) Gastos de administración del Fondo y mantenimiento de los bienes de propiedad del Consejo Cooperativo, que serán los mínimos indispensables;
- d) Adquisición, debidamente justificada de equipos y bienes muebles inherentes e indispensables para el cumplimiento de los programas de educación y capacitación cooperativa; y,

e) Publicaciones de material educativo y de capacitación.

Nota: Artículo sustituido por Decreto Ejecutivo No. 1162, publicado en Registro Oficial 255 de 16 de Agosto de 1999. Nota: Artículo sustituido por Decreto Ejecutivo No. 1861-A, publicado en Registro Oficial 426 de 4 de Octubre del 2001.

Art. 203.- La Dirección Nacional de Cooperativas con recursos provenientes del Fondo Nacional de Educación, apoyará los programas de educación cooperativas que realicen las Federaciones Nacionales de Cooperativas.

Nota: Artículo sustituido por Decreto Ejecutivo No. 1162, publicado en Registro Oficial 255 de 16 de Agosto de 1999.

Art. 203-A.- El Ministerio de Bienestar Social, dentro de los noventa días contados a partir de la fecha de publicación de este Decreto, emitirá el correspondiente Reglamento Especial para el manejo de los recursos provenientes del Fondo Nacional de Educación administrado por la Dirección Nacional de Cooperativas.

Nota: Artículo dado por Decreto Ejecutivo No. 1162, publicado en Registro Oficial 255 de 16 de Agosto de 1999.

Art. 204.- Los socios que se separen o que fueren excluidos de una cooperativa podrán reclamar lo que les corresponda de la plusvalía, si hubiere, de los bienes comunes adquiridos con aportaciones de todos los socios, o de los que les hayan sido asignados y devueltos a la cooperativa, con las deducciones señaladas en el artículo 56.

Art. 205.- El Presidente del Consejo de Administración y el Gerente de la cooperativa están obligados a enviar a la Dirección Nacional de Cooperativas y a la respectiva Federación sendas copias de la memoria anual y de los balances semestrales, respectivamente.

Art. 206.- Los gerentes están obligados a comunicar a la Dirección Nacional de Cooperativas y a la Federación correspondiente los ingresos, salidas o expulsiones de socios, cada vez que se produzcan, indicando las causales y el procedimiento seguido.

Art. 207.- Los funcionarios o miembros de una cooperativa o de una organización de integración del movimiento que resultaren culpables de mal manejo de fondos de la institución, no podrán pertenecer a ninguna institución cooperativa.

Art. 208.- En la Dirección Nacional de Cooperativas, en las Federaciones y en la Confederación Nacional de Cooperativas se llevará una lista de las personas que hayan sido expulsadas de las organizaciones cooperativas por falta de honestidad, por disociadores o por desleales a dichas instituciones. Art. 209.- Los organismos de una cooperativa no podrán exonerar a su gerente de la obligación de rendir la caución correspondiente que determina la Ley, y que deberá ser suficiente como para cubrir a satisfacción los fondos que manejen.

Art. 210.- Los gerentes de cooperativas que no tengan rendida caución, deberán hacerlo en el plazo perentorio de treinta días de dictado este Reglamento; sin que, entre tanto, queden exentos de la responsabilidad civil o penal que puedan tener por el mal manejo de los fondos.

Art. 211.- Ningún gerente podrá posesionarse del cargo sin antes rendir la caución que le haya sido fijada; y si pasados treinta días de efectuada la designación, no rindiera la caución, caducará su nombramiento, y se procederá a la designación de otra persona en su lugar.

Art. 212.- Las cauciones de los gerentes de las cooperativas serán rendidas preferentemente en pólizas de fidelidad, cuyo valor será pagado por las respectivas instituciones.

Art. 213.- Los dirigentes y socios que cumplan comisiones de una cooperativa o de cualquier organización de integración del movimiento podrán percibir de la cooperativa el valor de los gastos de movilización y otros que demande el cumplimiento de las actividades o comisiones a ellos encomendadas, y que serán siempre justificados debidamente.

Art. 214.- Tanto las Federaciones como la Confederación Nacional de Cooperativas realizarán periódicamente los Congresos Nacionales, conforme lo determinen los estatutos. Los Congresos que organicen las Federaciones Nacionales serán de todas las

cooperativas de su línea; y los que organice la Confederación Nacional de Cooperativas serán de todo el movimiento cooperativo ecuatoriano.

Art. 215.- Los Congresos Nacionales de Cooperativas tendrán por objeto unificar y robustecer el cooperativismo nacional y estudiar sus problemas y las soluciones más convenientes.

Art. 216.- En los estatutos de las Federaciones y de la Confederación Nacional de Cooperativas se determinará el número de delegados que cada entidad afiliada podrá enviar a la Asamblea General y a los Congresos; debiendo computarse los votos por delegaciones y no por el número de delegados.

Art. 217.- Las cooperativas de primer grado que, de conformidad con el artículo 74 de la Ley de Cooperativas, integren directamente la Confederación Nacional, tendrán un sólo voto, en conjunto, por la línea que representen.

Art. 218.- No regirán las prohibiciones referentes a los personeros y administradores de cooperativas, contenidas en los artículos 139 y 140 de la Ley de Cooperativas, en las cooperativas organizadas con el número mínimo, que señala el Art. 5 de la Ley, cuando, a criterio de la Dirección Nacional de Cooperativas, no haya otra solución posible que eximir de dichas prohibiciones a tales cooperativas.

Art. 219.- Para los efectos del artículo 160 de la Ley, los Gerentes de las cooperativas enviarán a las oficinas respectivas las planillas en las que se haga constar las sumas adeudadas, incluyendo los documentos mediante los cuales los deudores autorizan a la cooperativa el cobro correspondiente. Los pagadores tendrán la obligación de efectuar las retenciones a favor de las cooperativas en el momento del pago de los sueldos, salarios o pensiones jubilares, y procederán a la entrega inmediata de los valores a los antedichos gerentes.

Art. 220.- Los pagadores que no cumplieren con las disposiciones del artículo anterior serán personalmente responsables, civil y penalmente, por las consecuencias provenientes de su inobservancia.

Anexo 4: Fotografías de la COAC Acción y Desarrollo

