

INTRODUCCION

El marketing estratégico está orientado directamente al mercado, se profundiza en desarrollar y mantener un equilibrio adecuado entre los objetivos de la empresa, los recursos a las diferentes habilidades de sus integrantes, factores que se reflejan en el crecimiento de mercado de servicios.

El objetivo de esta investigación es definir las áreas en que se puede hacer negocios y los servicios que ofrece la empresa, de modo que genere una rentabilidad y un crecimiento en el mercado acorde a las metas planteadas.

La presente tesis se desarrolla exclusivamente en la ciudad de Ambato, tomando como punto referencial el mercado cooperativo de ahorro y crédito, el que servirá para analizar el comportamiento de los clientes u cuales son las expectativas de satisfacción, respecto a los servicios que ofrece la cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda. por lo tanto se plantea u interesante proyecto el mismo que se sustenta en la parte teórica de los grandes especialistas en marketing.

Se ha escogido el sector financiero sabiendo que se puede generar una mejor propuesta para el crecimiento, utilizando una herramienta fundamental como es la gestión del marketing estratégico, hoy en día las empresas a la vanguardia de los cambios en un mundo globalizado en el que están sometidas las organizaciones, por lo tanto se debe ofrecer alternativas de cambio utilizando estrategias que nos ofrece el marketing, por esta razón hemos creído conveniente elaborar este trabajo como alternativa fundamental para poder mejorar la participación en el mercado de la cooperativa.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.

Estrategias de marketing y su incidencia en la participación de mercado de la cooperativa ahorro y crédito Tungurahua Ltda.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ausencia de estrategias de marketing incide en la baja participación de mercado de la cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda.

1.2.1 CONTEXTUALIZACION

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito se introdujo en América Latina a través de dos corrientes bien identificadas, la primera cuyo origen se remonta al siglo XIX se originó en lo que ahora se conoce como la Región Cono Sur, así tenemos como en Argentina, Chile, Brasil y Uruguay, los inmigrantes europeos principalmente de Alemania e Italia, introdujeron el concepto de cajas de socorro mutuo, organizaciones manejadas bajo los principios cooperativos, que se dedicaban a la movilización del ahorro entre sus socios y prestar un servicio de crédito.

El sistema Cooperativo de Ahorro y crédito en el Ecuador ha tenido un significativo desarrollo con relación al crecimiento del sistema bancario, pues entre el 2000 y 2006 logró un incremento en el volumen de activos de más de 100 % respecto al incremento del 48 % alcanzado por los bancos. En las últimas cinco gestiones las cooperativas lograron un crecimiento del 6%, pese al entorno adverso que confronta el País caracterizado por la recesión. El moderado crecimiento frente al importante y continuo achicamiento del sector bancario (-30%) muestra la bondad de las estrategias y ventajas competitivas que desarrollaron estas pequeñas entidades. Estas cifras muestran la importancia que fue cobrando el sector cooperativo de ahorro y crédito en el sistema de intermediación financiera y la necesidad de generar un marco regulatorio que posibilite su funcionamiento y competitividad en el sistema, bajo normas uniformes.

En la provincia Tungurahua la cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda. Abre sus puertas el 11 de Abril 2006, posteriormente el 11 de mayo obtiene la personería jurídica con numero de orden 011 en la parroquia Santa del cantón Ambato con la ayuda de 2 empleados.

Hoy la Cooperativa Tungurahua presta sus servicios al centro del país con 3 oficinas operativas en las ciudades de Ambato, Guaranda, Cevallos con la colaboración de 9 empleados, que se esmeran en poner en alto su eslogan “Juntos hacia el progreso” y hacen de cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua la empresa reconocida en su ramo, por la confianza de cientos de clientes que día a día la prefieren.

La cooperativa Tungurahua esta considera dentro del sector de servicios financieros y se caracteriza por ofrecer servicios de intermediación financiera con el público. La actividad a la que se hace referencia consiste en la entrega de créditos, captación de ahorros y a plazo fijo, como también el pago del bono de desarrollo humano y el sistema de pagos interbancarios y remesas del exterior.

El proceso de incorporación de estrategias de marketing ha sido considerado en muchos casos como una etapa lenta y causan rechazo. Sin embargo la Cooperativas como entidad controlada en beneficio de sí mismo y por velar por el bienestar de sus socios debe cumplir con las normas exigidas por el Organismo ente de Control de velar por los recursos de los socios.

En la actualidad la Cooperativa no se encuentra debidamente posicionada, en vista a la inadecuada estrategia de marketing que mantiene, ya que las los puntos estratégicos con las que cuenta actualmente la cooperativa no se las realizan, principalmente para el mercado al cual se dirige, y a su vez se los realizas en periodos cortos de tiempo, este diagnostico se logro determinar mediante un análisis interno y luego de constantes conversaciones tanto con directivos, trabajadores y clientes, las cuales dieron como resultado casi únicamente que el desconocimiento de la existencia de la cooperativa es el principal motivo por el cual no se ha logrado un crecimiento sustancial en el número de clientes por lo cual no se ha alcanzado un correcto posicionamiento de mercado.

1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO

La cooperativa tiene poca participación en el mercado, al considerar que la cooperativa Tungurahua tiene 5 años de permanencia en el mercado las causas que generan el problema son una inadecuada capacitación del recurso humano además la falta de un plan de marketing estratégico que ocasiona que las operaciones, la organización de personas, los recursos materiales y el conjunto de tareas no tenga un camino a seguir.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito TUNGURAUHA Ltda. Al no contar con un plan estratégico de marketing no le permitirá aprovechar las oportunidades y desarrollar una ventaja competitiva y establecer el propósito de su misión a un cierto periodo de tiempo.

1.2.3. PROGNOSIS

El propósito primordial en el mundo de los negocios del sistema cooperativo es determinar el nivel de satisfacción que tiene la comunidad con los servicios proporcionados. Por lo cual si no se aplica estrategias de marketing para incrementar la participación de mercado y acoplarse de manera rápida a los cambios que le permita a la empresa superar el posicionamiento para alcanzar la mayor rentabilidad e imagen corporativa de la que se tiene y fidelizar a los socios con un amplio porcentaje de aceptación ocasionará que la cooperativa no alcance los niveles de posicionamiento adecuado para competir.

1.2.4. . FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias de marketing, permitirá mejorar la participación en el mercado de la cooperativa de ahorro y crédito TUNGURAUHA en la ciudad de Ambato?

1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Con la aplicación de estrategias de marketing se incrementará la participación de mercado local?

¿Qué métodos se aplicaría para mejorar la participación de mercado de la cooperativa?

¿Cómo la cooperativa definirá el tipo de estrategia para mejorar su participación?

1.2.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Limite de contenido: Administración

Área: Marketing.

Aspecto: Estrategias de Marketing.

Delimitación Espacial

Cooperativa de ahorro y crédito “TUNGURAUHA” Ltda.

Delimitación Temporal

Enero - Agosto del año 2010.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

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

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

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

1.4 OBJETIVOS

La presente investigación busca alcanzar los siguientes objetivos

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de marketing analizando el entorno interno y externo para mejorar la participación en el mercado de la cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa.
- Formular la estrategia de marketing para maximizar la participación en el mercado y mejorar la rentabilidad.
- Formular la estrategia optima con métodos claros, precisos, cuantificables, cuantitativos que se emplearán para lograr dichos objetivos.
- Determinar las principales líneas de marketing a seguir en el corto y medio plazo para mejorar la participación.

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para el desarrollo de la presente investigación los informes de tesis, libros, sobre la problemática de la planeación operativa que se encuentra detallado.

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

sistema cooperativo.

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

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

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

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

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

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación me fundamentaré en el paradigma crítico propositivo puesto que sostengo que el problema de la carencia de estrategias de marketing como herramienta de gestión en la cooperativa de ahorro y crédito “TUGURAHUA” conlleva consecuencias frenando el logro de objetivos, para lo cual se contemplan las siguientes razones.

Ontológica. Estrategias de marketing dentro de las empresas de intermediación financiera viene desde hace varios años en donde instituciones de esta línea y al no emplear han conllevado que el cliente no se acerque a la cooperativa y además la demanda de dinero en el mercado hace que la gente concurra a las instituciones financieras más reconocidas

Epistemológica. El problema investigado en la cooperativa Tungurahua es de tipo

financiero en el cual se realizara mediante dialogo directo con el Subgerente de negocios, y operaciones a si mismo con el personal que labora y mencionan que la carencia de estrategias de marketing hacen que se vean mermadas para la consecución de los objetivos propuestos.

Axiológica. La ciencia que influirá en la presente investigación para determinar estrategias de marketing en la cooperativa TUNGURAHUA, se hará mediante la utilización de la ética profesional y los valores de responsabilidad, honestidad, integridad los cuales permitirán que la información sea verídica y a si mismo la interpretación tenga fundamento del tema investigado y posteriormente dar soluciones solventes, que al aplicarlos den resultados positivos y la consecución de objetivos propuestos.

Metodológica. El método para la investigación se basara mediante el enfoque cualitativo, utilizando la indagación de campo, encuestas, matriz foda y las consideraciones básicas para asegurar una gestión estratégica efectiva; el cual permitirá que la información obtenida sea procesada adecuadamente.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La fundamentación legal del presente proyecto de investigación es la en la Ley orgánica del defensa del consumidor

Capitulo I

Principios Generales

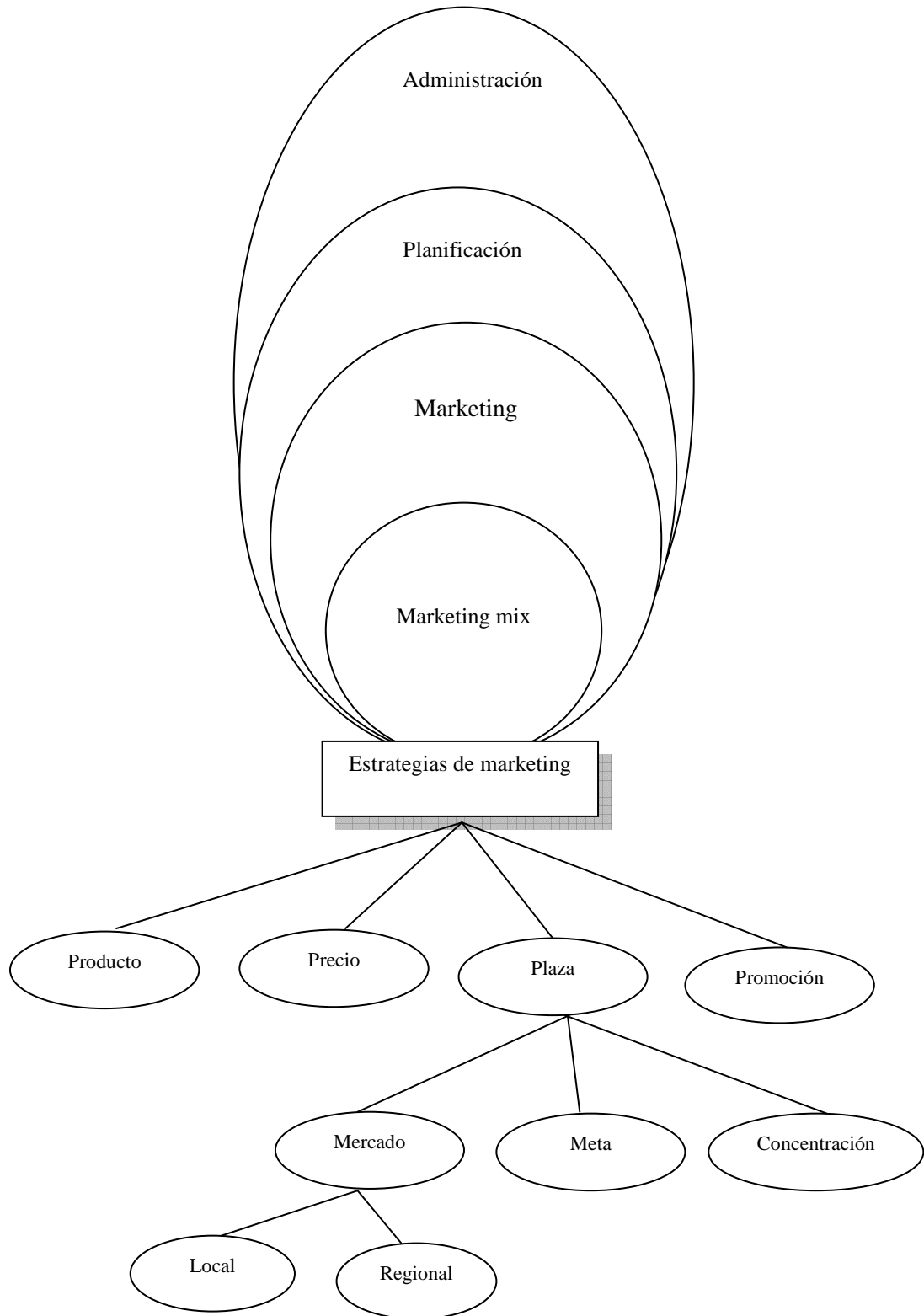
Art. 1.- Ambito y Objeto.- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una Ley de carácter orgánico, prevalecerán

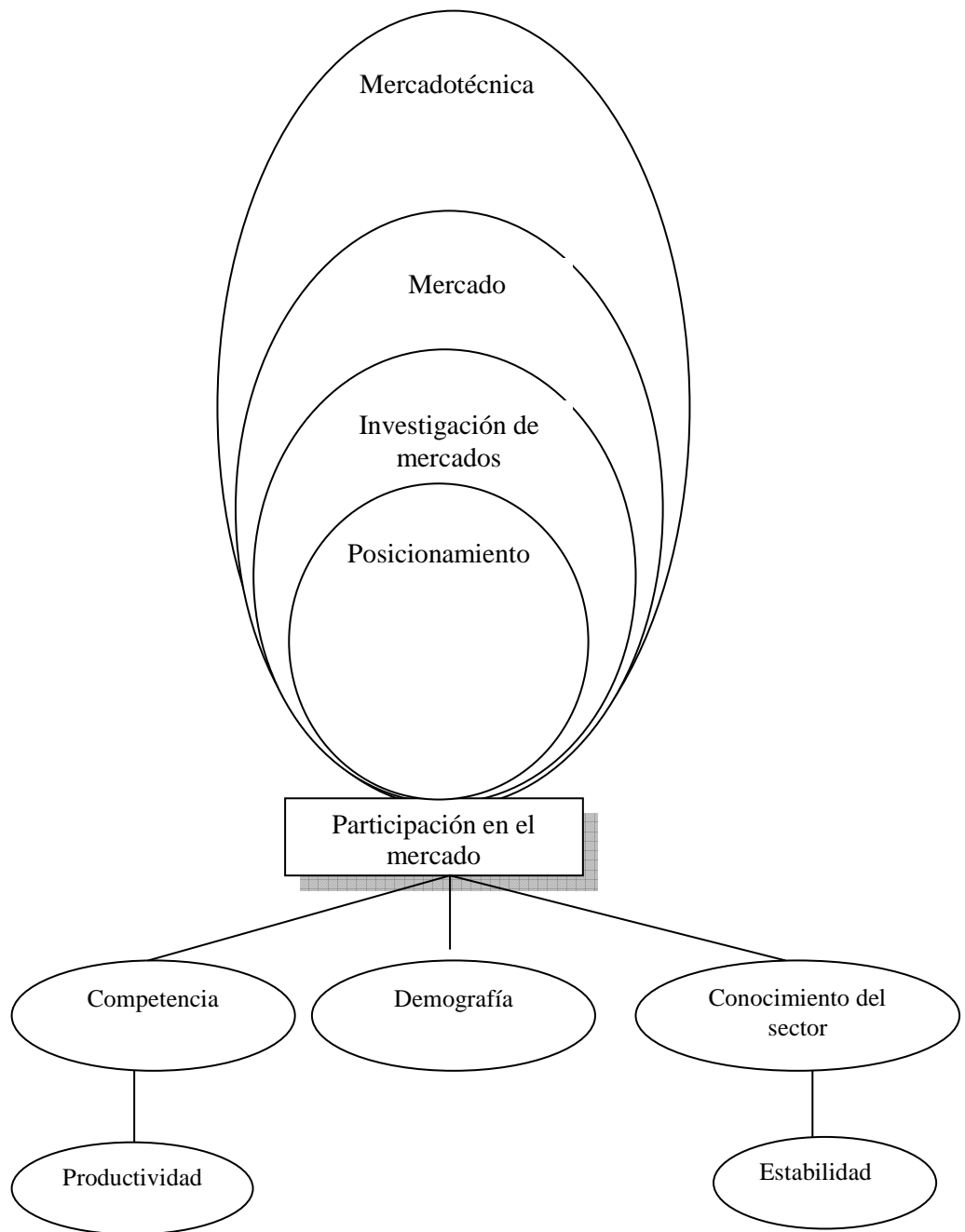
sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de esta Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.

Art. 2.- Definiciones.- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por:

Anunciante.- Aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus productos o servicios.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES DE VARIABLES





DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

Estrategias de marketing

Administración

Según Rabassa (1978, p.12) Evolución del pensamiento administrativo. Concepto de estrategia. Características de la estrategia. Proceso de formulación de una visión. Estrategia corporativa. Concepto de Unidad Estratégica de Negocios. Proceso para definir la misión del negocio. “Es una actividad que consiste en establecer y llevar a cabo las normas económicas a fin de alcanzar el éxito de una empresa”.

Para Thomas y Scotta (2001, p.21) “La administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Los buenos gerentes hacen las cosas con eficiencia y eficacia ser eficaz es lograr las metas organizacionales. Ser eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos es decir utilizar, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible. Algunos gerentes fracasan en ambos o se centran en uno a expensas del otro, los mejores gerentes mantienen la atención firme en ambas cosas”.

Castro (2003, p. 03) “Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer a sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr”.

Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer a sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr". Castro (2003, p. 03)

Es el cumplimiento de objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable para la ejecución por personas que operan en grupos organizados. O'donnell, Ikoontz (2003, p. 03).

Planificación

Agramomte (2003, p. 29) "Es las búsqueda y selección de la alternativa óptima en los objetivos o metas, políticas o principios, programas o planes y en los procedimientos u operaciones, valiéndose para lograrlo de la previsión, que fije y substancie el objetivo así como de la adecuada coordinación de los estudios realizados sobre actividades humanas y elementos materiales".

Según Koontz (1998, p. 122) "La planificación es un proceso que exige de los directivos la aplicación de la metodología adecuada que permita analizar sistemáticamente la relación de su organización con el entorno y la reflexión sobre los resultados que se puede copiar de la aplicación alternativa de diferentes medios de acción".

Para Cortez (1998, p.52). "Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado"

Planificación estratégica.

La formulación de una estrategia lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización. La aplicación de estrategias implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. THOMPSON. S (2004, pág. 30)

La formulación de una estrategia lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización. La aplicación de estrategias implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. Thompson. (2004,p.50)

Planificación a largo plazo.- Es aquella que comprende un período de más de cinco años aunque esto depende del tipo de producto. RABASA B.(1978,p.12)

La Clasificación De La Planificación

Básicamente los planes se clasifican de la siguiente manera:

1. Por su Amplitud:

- Planes Estratégicos y
- Planes Operacionales

2. Con Relación al Tiempo

- Planes de corto plazo
- Planes de mediano plazo
- Planes a largo plazo

Planes Estratégicos

Estos planes son los encargados de fijar la misión y los objetivos de la empresa y su propósito es la de lograr un posicionamiento en el mercado, abarca criterios amplios y generales, dejando los detalles para los planes operacionales, generalmente los planes estratégicos son de largo plazo.

Planes Operacionales

Los planes operacionales son los encargados de todos los detalles y procedimientos necesarios para cumplir con los objetivos de la empresa, por lo que se desarrollan para periodos cortos, son los típicos planes departamentales.

PLANES CON RELACIÓN AL TIEMPO

Cuando una empresa elabora un plan, ya en la práctica puede ser que resulte muy corto su tiempo que le impida cumplir con sus objetivos, o puede ser muy largo y que resultaría ineficiente; es necesario que se considere previamente la realización de diagnósticos en base a sus capacidades y también considerando los distintos compromisos que tenga que cumplir. VIEIRA. J. (2001,p 25,26)

MARKETING.

Philip y lane. (2000, Pág. 5), en su libro de dirección de marketing duodécima edición, el marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas de marketing dice que el marketing consiste en satisfacer necesidades de forma rentable.

El marketing es el conjunto de técnicas que estudian y facilitan el paso de los productos y servicios desde su lugar de origen o producción hasta su destino final: el consumidor; manteniendo a la empresa debidamente informada sobre las cambiantes condiciones de los mercados y sus componentes. El Marketing Estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo. Como tal, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella. Y por esto va de la mano el Plan de Marketing, a modo de que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar. Soriano (1989, p. 3)

Establecer metas de marketing; planear las actividades de marketing, coordinar y acoplar las actividades de marketing; motivar a las personas que estén realizando tareas de marketing, evaluar y controlar el funcionamiento de las actividades de marketing. Pride (1982, pág. 10)

Una razón por la que una empresa con orientación al marketing tal vez decida no ofrecer los beneficios que buscan los clientes es que tales beneficios podrían ser dañinos para los individuos a la sociedad. Charles (2006, p. 9)

MARKETING INTERNO

Es la filosofía que sostiene que la empresa ha preocuparse de entender y motivar a todos los empleados en contacto con el cliente, así como aquellos que intervienen en alguno de los pasos del proceso de prestación de servicios, para que de esta forma trabajen como un equipo en la satisfacción de la necesidad. Empleados satisfechos son la mejor garantía de calidad en la prestación de servicios. Pujol (1999, p. 200)

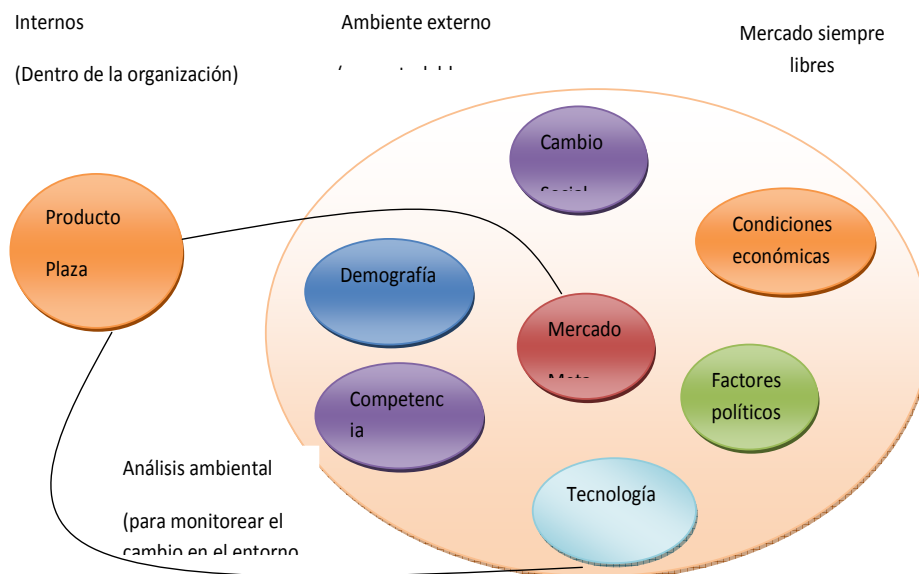
Otra etapa del proceso de llevar a la práctica el plan de marketing es motivar al personal de ese departamento para que su rendimiento sea eficaz en la obtención de sus metas.

Las personas trabajaban para satisfacer sus necesidades físicas, psicológicas y sociales. Puesto que el individuo trata de cumplir von ciertas metas personales mediante el trabajo. Pride. (1982, p. 51)

EL ENTORNO EXTERNO DEL MARKETING

Discutir el entorno externo del marketing y explicar cómo afecta a una empresa. Toda la toma de decisiones gerenciales debe fundamentarse en una buena base ética. En otras palabras, una ético apropiada elevación administrativa. Quizá decisiones más importantes Que un gerente debe tomar se relacionan con la creación de una mezcla de marketing. Lamb. (2006, p. 76)

Grafico No.1



Fuente: internet

Elaborado por: Alex Punina.

MARKETING MÚLTIPLE

Marketing que tiene lugar cuando una compañía es capaz de atender diversos segmentos de mercado de forma eficaz y rentable. Pujol. (1999, p. 200)

MARKETING MASIVO

Es un estrategia que consiste en tratar al mercado total como una unidad cuyas partes se consideran semejantes en todos los aspectos fundamentales. La empresa desarrolla un solo plan de marketing para llegar al mayor número posible de clientes. PUJOL. (1999, p. 200)

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La formulación de una estrategia lleva consigo el critico asunto gerencial de cómo lagar los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la

MARKETING ESTRATÉGICO

El Marketing Estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a los largo del tiempo. Como tal, tiene un alto grado de coincidencia con

la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella. Y por esto va de la mano el Plan de Marketing, a modo de que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar.

El Marketing Estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a los largo del tiempo. Como tal, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella. Y por esto va de la mano el Plan de Marketing, a modo de que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar. Kotler. (2001,p. 5-6

MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Un programa de marketing y eficaz funciona todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia en un programa coordinado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa, entregando valor a los consumidores. Kotler y Armstrong (2001, p. 51)

Un programa de marketing y eficaz funciona todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia en un programa coordinado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa, entregando valor a los consumidores. Kotler y Armstrong (200,p. 51)

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables - producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para

producir la respuesta decía dar en el mercado meta. Ketler Y Armastrong (2001; p. 49)

La distribución física afecta cada elemento de la mezcla de marketing. Para dar a los clientes productos a precios aceptables, los comercializadores consideran las necesidades cambiantes de los consumidores y los cambios en las funciones principales de distribución; luego ellos adaptan los sistemas de distribución física existentes para una mayor efectividad. Las funciones de distribución física corresponden a casi la mitad de los costos de marketing, y tienen un impacto significativo sobre la satisfacción del cliente. Por lo tanto, los comercializadores están activamente involucrados en el diseño y el control de los sistemas de distribución física. Ketler Y Armastrong (2001,p. 520)

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables – producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir la respuesta decía dar en el mercado meta. Ketler y Armastrong (2000,p. 49)

LAS 4 P´A/C DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

Propone que las P´a/Cs de la mezcla de la mercadotecnia que son: consumidor, costo, conveniencia, comunicación. Se centra en el estudio de las necesidades del consumidor, no en el producto o servicio. De la Garza (2001).

GESTIÓN DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Para que una estrategia de marketing (mezcla de mercadotecnia) sea eficiente y eficaz, ésta debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento o segmentos de mercado que se quieren conquistar, el mercado objetivo de la compañía.

A largo plazo, las cuatro variables tradicionales de la mezcla pueden ser modificadas pero a corto plazo es difícil modificar el producto o el canal de distribución. Por lo tanto, a corto plazo los responsables de mercadotecnia están limitados a trabajar sólo con la mitad de sus herramientas. Ketler y Armastrong (2000,p. 44-49)

Fuente: Lerma (2004): comercio y mercadotecnia internacional: metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial.

Elaborado por: Alex Punina (2010)

Producto o servicio: En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de éste en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico. Las fases de de vida de un producto son:

- Lanzamiento
- Crecimiento
- Madurez
- Declive

Precio. Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al

entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento del mix de Marketing que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costes. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad).

El precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
Ketler y Armstrong (2001, p. 51)

Los precios a los productos, ya que tienen un impacto psicológico sobre el cliente, los comercializadores pueden utilizarlo de manera simbólica al aumentar el precio pueden hacer énfasis en la calidad y el disminuirlo en una ganga. En si el precio puede tener un fuerte efecto en las ventas y en la rentabilidad de una empresa.

Plaza o Distribución: En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma. Pride Y Ferrel (1997, p. 632)

Promoción: Pujol. (1999, p. 277). Uno de los instrumentos fundamentales del marketing, con la promoción la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes, para que estos fueran impulsados a adquirirlo; consiste en un mecanismo de transmisión de información.

Hernández, Olmo y García (2004, p. 103) “Es una herramienta de marketing muy

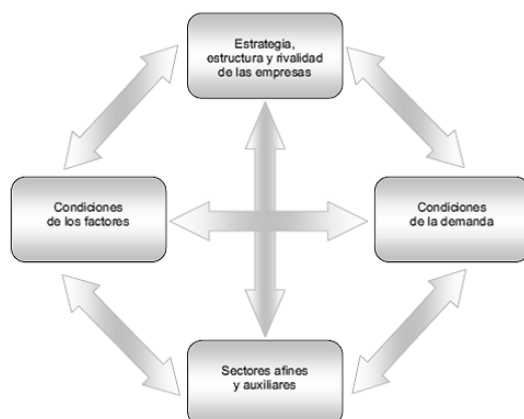
poderosa a corto plazo, desarrollar un plan de promoción requiere mucha creatividad e intuición. Habitualmente estas operaciones se realizan sobre la marcha sin ninguna planificación, resultando un plan muy costoso, empleando demasiado tiempo y esfuerzo en desarrollar ideas de promoción inapropiada para el mercado y la situación de competitividad existente. La clave consiste en establecer primero los objetivos y las estrategias de promoción para después desarrollar ideas innovadoras adecuadas al mercado”.

La mezcla promocional es un plan creativo general así como una combinación cuidadosamente diseñada en cuanto a la selección de ingredientes. La coordinación apropiada de la publicidad, propaganda, ventas y promoción de ventas. Bell,. (1982, p 339).

Lerma, (2004, p. 346) dice que la promoción en sentido amplio es el conjunto de actividades o procesos destinados a estimular al comprador potencial, distribuidores, clientes y consumidores a adquirir bienes y servicios, ideas, valores y estilos de vida.

La mezcla original demostró ser insuficiente con el desarrollo de la industria de los servicios y sectores sociales, es así como se le agregan tres elementos adicionales:

Grafico N°2



Fuente: Porter, (1990) comercio y mercadotecnia internacional: metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial.

Elaborado por: Alex Punina (2010)

RELACIÓN DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA SOCIAL Y DE SERVICIOS

Personal: El personal es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal. Las personas son esenciales tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios. De manera creciente, las personas forman parte de la diferenciación en la cual las compañías de servicio crean valor agregado y ganan ventaja competitiva.

Procesos: Los procesos son todos los procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de los cuales se crea un servicio y se entrega a un cliente, incluyendo las decisiones de política con relación a ciertos asuntos de intervención del cliente y ejercicio del criterio de los empleados. La administración de procesos es un aspecto clave en la mejora de la calidad del servicio.

Presentación: Los clientes se forman impresiones en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletines, etiquetas, folletos, rótulos, etc. Ayuda crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Tangibilizar al servicio.

Mayormente estas tres últimas aplican para las industrias hoteleras y turísticas.

En igual dirección algunos autores agregan otros elementos a la mezcla, pero aún estos no se generalizan, ni son aceptados mayoritariamente. Por ejemplo:

- Parking (estacionamiento) en retail marketing
- Partner (Socio) dada la importancia de las asociaciones
- Profesor, en marketing educacional.

MARKETING MIX

Rabasa.(1978, p. 92) “El Marketing Mix es una expresión Inglesa. Es la combinación de las políticas de producto, precio, distribución promoción y estrategias, con el fin de alcanzar los objetivos fijados”.

Kotler (1998, p 53). El término mezcla de marketing se refiere a una mezcla distintiva de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y preciosas menudo llamadas las cuatro P) diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo. El gerente de marketing tiene la opción de controlar cada componente de la mezcla de marketing, pero las cuatro estrategias de los cuatro componentes deben combinarse para alcanzar resultados óptimos, cualquier mezcla de marketing es sólo tan buena como su componente más débil .Por un ejemplo: los primeros dentífricos o pastas de dientes de bombeo se distribuyeron en los mostradores de cosméticos y fracasaron.

VARIABLES DEL MARKETING MIX

La Investigación y el Desarrollo, serán el respaldo de la esencia del producto y de la

calidad del servicio, el trabajo diario necesario detrás de cada producto, para lograr una evolución y un desarrollo constante y siempre poder presentarle nuevas alternativas al consumidor.

La Investigación de Mercado, es la llave para entender el comportamiento de los clientes y la manera en que se deberán alinear las herramientas del Marketing Mix para lograr el porcentaje más alto de efectividad.

El Packaging, es la presentación del producto, debe demostrar todos los atributos que éste ofrece, todo lo bueno que va a aportar al consumidor si lo compra. El prospecto debe "comprar" lo que estamos poniendo a su alcance sólo con mirarlo, ya que descubrirá las soluciones que está buscando a primera vista.

El Precio, es la llave para poder posicionarse en la distribución, y dependerá de la estrategia que quiera desarrollar en su empresa.

La Publicidad, debe mostrar el mensaje que usted quiera difundir en función a lo que va a comercializar, y será el vehículo para presentarlo. Lo importante de esta variable es que podamos definir qué tipo de publicidad vamos a desarrollar en función del segmento de consumidores que estamos buscando.

Es de vital importancia decidir si lo que queremos es que nuestra marca sea rápidamente conocida, posicionándola de tal o cual forma, o si lo que buscamos es únicamente vender más en el menor tiempo posible.

La Selección de los Canales de Distribución, será la ubicación del producto en el lugar correcto. La continua búsqueda de nuevos canales (canales alternativos) también será un

desafío a tener en cuenta, aunque tengamos que darle al producto un cambio en su presentación o incluso en su esencia, para adaptarlos a éstos y aumentar los canales para alcanzar nuevos y diferentes segmentos.

Las Relaciones Públicas, representarán todos los esfuerzos que se dirigirán a posicionar el producto en los diferentes nichos del mercado. Esta es una variable a la que cada día se le esta dando mayor importancia. Se trabaja con gacetillas en diarios y revistas del target buscado, en eventos, reuniones, espectáculos, siempre dirigiéndose a los consumidores del segmento que se quiere atraer y convertir en cliente.

La Promoción en el Punto de Venta brinda la fuerza necesaria para que la imagen del producto se haga más fuerte frente a sus directos competidores. Esa diferenciación le dará más vida y a la vez mayor volumen de ventas que la competencia. Más del 70% de las promociones se realizan hoy en puntos de ventas.

Las Promociones de Ventas, se han convertido en un medio para adicionar valor a los bienes o servicios que se comercializan. La participación en importantes sorteos a partir de la compra de un producto, los cupones de descuento, la suma de puntos para obtener luego ciertas ventajas, un regalo o directamente una atención diferenciada del resto de los consumidores, son incentivos a los que diariamente accedemos (campañas de publicidad mediante) y por los cuales muchas veces nos dejamos seducir.

El éxito en la ejecución del Marketing de la empresa envuelve dos elementos: investigación y elección. Desde que usted, obviamente no puede controlar la parte de la elección, lo mejor será asegurarse una buena investigación. La mejor investigación, es sin lugar a dudas la que obtendrá de los "sonidos" que surgen de la demanda.

La suma de las variables del Marketing Mix, siempre alineadas y aplicadas correctamente, serán las encargadas de dirigir a su producto o servicio hacia ese objetivo que usted ha fijado. El manejo, el seguimiento, el estudio, el rediseño y el relanzamiento casi constante de ellas serán los responsables de la perdurabilidad de los logros e incluso de la posibilidad de alcanzar nuevas metas que se fijen para el largo plazo.

Tal vez en este preciso momento usted estará pensando si su competidor está poniendo en juego todas estas fórmulas, y si es así, qué ventaja le ha sacado hasta ahora. Si él lo hace con más rapidez seguramente ganará. No perdería nada (al contrario) si una la vez que comienza a desarrollar el Marketing Mix en su empresa también estudia cuál es el comportamiento de su competencia (Benchmarking) y de qué forma ellos están buscando transformar al consumidor en su cliente. No se demore

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Según el diccionario de marketing (1999, p. 195) “Es estrategia que define los principios generales por los que las unidades de negocio esperan conseguir sus objetivos en el mercado objetivo. Recoge las principales directrices respecto al total de gastos de Marketing, las acciones de marketing y la asignación de los recursos en esta área.

Incluye decisiones como: estrategias de segmentación, de posicionamiento y de comunicación “.

Kotler (2003, p.65) “Es la lógica de marketing con que la empresa espera alcanzar sus objetivos de marketing, y consiste en estrategias específicas para mercados meta posicionamiento, mezcla de marketing y los niveles de gastos en marketing”.

Hernández (2000, p.66). “Estrategias de Marketing son el corazón del Plan de

Marketing, los objetivos describen que deben conseguirse para lograr la previsión de ventas, las estrategias describen como deben enlazarse los objetivos y las estrategias que se desarrollan revisando las previsiones de ventas, el mercado objetivo, los problemas y las oportunidades”.

La estrategia de marketing es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante

- La selección del mercado meta al que desea llegar.
- La definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta.
- La elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta.
- La determinación de los niveles de gastos en marketing.

MERCADO

El creciente y difundido interés por el mercadeo radica en sus vastos alcances y apreciaciones. Una de las razones de por qué el mercadeo es de interés tan difundido es la de su campo es muy vasto. Guiltinam. (1988, p. 1)

Área geográfica en la cual concurren compradores vendedores de mercancías y servicios con el objeto de realizar transacciones de tipo comercial de tal manera que el o los precios de las mercancías y servicios tiendan a codificarse. Mendez. (2007, p. 211)

Las consideraciones hechas a cerca a lo que es el mercadeo y cual es el lugar que ocupa

dentro de la empresa a sufrido cambios sustanciales en los últimos años. Al principio el mercadeo fue considerado como algo no muy diferente a la veta. Al describir la evolución del mercadeo en su empresa. Guiltinam. (1988, p. 4)

LOCAL

Es pequeño y no rebasa las localidades: por ejemplo los tianguis de cual barrio de alguna ciudad.

REGIONAL

Es más grande que el local y se forma de varios mercados locales que se integran en una región geográfica o económica: el mercado del Bajío, el mercado de la frontera norte. Etc.

NACIONAL.

También conocido como mercado interno esta formado por el conjunto de mercados locales y regionales que existen en un país. Es el conjunto de transacciones comerciales que ocurren dentro de un país

MUNDIAL

Es el conjunto de transacciones comerciales que se realiza entre diferentes países; también se le conoce como mercado internacional. Se puede integrar con varias zonas que forman mercados regionales. Como el mercado centroamericano, el mercado europeo, el mercado asiático o el mercado andino. Mendez. (2007, p. 213)

Variable Dependiente: participación en el mercado

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo, en relación con los productos de la competencia en las mentes de los consumidores meta. Así el mercadólogo planea posiciones que distinguen sus productos de los de la competencia y les confiere la mayor ventaja estratégica en sus mercados meta,

Al posicionar un producto, la empresa primero identifica las posibles ventajas competitivas en las cuales podría cimentar su posición. Para obtener ventaja competitiva, la empresa debe ofrecer un valor mayor a los segmentos metas que escogió, sea mediante el cobro de precios mas bajos que sus competidores o mediante el ofrecimiento de mayores beneficios para justificar precios más altos por tanto un posicionamiento eficaz parte de la diferenciación de la oferta de marketing de la empresa de modo que brinde a sus consumidores más valor que el que ofrece la competencia. Una vez que la empresa ha escogido una posición deseada, deberá tomar medidas firmes para comunicar y entregar esa posición a los consumidores meta. El programa de marketing de la empresa deberá apoyar e su totalidad la estrategia de posicionamiento escogida. Kotler, (2003, p. 62)

POSICIONAMIENTO

En nuestra sociedad sobre comunicada, se da la paradoja de que nada es más importante que la comunicación: con ella todo es posible, sin ella nada se logra.

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

La mejor manera de penetrar en la mente del otro es ser el primero en llegar. Podemos demostrar la validez de este principio preguntándonos quién fue el segundo astronauta que pisó la luna, o cuál es la segunda montaña más alta del mundo.

Es difícil desbancar estos primeros lugares. Lo primero que se necesita para fijar el mensaje en la mente de modo indeleble, no es un mensaje, sino una mente en blanco que no haya sido marcada con el "hierro" de otra ganadería.

En los negocios, al igual que en el matrimonio, se debe impactar primero y, luego, procurar que no haya ningún cambio

La manera más difícil de entrar en la mente, es hacerlo en segundo lugar; el segundo no aparece por ninguna parte. Si no hemos logrado entrar en la mente del cliente en perspectiva en primer lugar, entonces, tenemos un problema de posicionamiento. De todos modos, hay ciertas estrategias de posicionamiento para aquellos que no son número uno.

El papel de la publicidad ha cambiado, y el hecho de que ya no funcione como antes, se ve reflejado en el caos que reina en ese mercado. Todavía hay quienes creen que con tal de que el producto sea bueno y el plan adecuado, no hay razón por la cual el producto no pueda funcionar. Pero olvidan algo: que el nivel del en el mercado es demasiado alto. Para entender cómo hemos llegado donde estamos, podemos hechar un vistazo a la historia de la comunicación.

La era de los productos: Durante los años '50, los publicistas fijaban su atención en las características del producto y en los beneficios que obtenía el cliente. Pero a finales de la década, la tecnología comenzó a levantar cabeza y así se hizo más difícil establecer una "propuesta de única". El final de esta era, sobrevino a causa de una avalancha de artículos de segunda que cayeron sobre el mercado.

La era de la imagen: Las compañías bien constituidas se dieron cuenta de que la reputación era más importante para la venta de un producto que las características intrínsecas de éste. Pero a medida que cada empresa intentó conquistar una reputación, la magnitud del ruido llegó a ser tan alto que pocas salieron airosoas. Las que lo consiguieron, fue gracias a los avances técnicos.

La era del posicionamiento: Hoy en día, la creatividad ya no es la clave para el éxito. Toda compañía debe crearse una posición en la mente del cliente, y esta posición debe tener en cuenta no sólo sus fortalezas y debilidades, sino también la de sus competidores. La publicidad está entrando en una nueva era, donde la estrategia es la reina. (IBM no inventó las computadoras, pero fue la primera que se ganó una posición en la mente de los compradores).

Para comprender mejor cuáles son los elementos contra los que se debe medir el mensaje que uno emite, debemos considerar más de cerca la mente humana, la cual, tiene una ranura o posición para cada dato que opta por tener. Como mecanismo de defensa en contra del volumen de las comunicaciones de hoy, la mente rechaza la información que no computa, sólo admite aquella referencia que cuadra con su estado de ánimo actual. El resto lo rechaza.

El consumidor, es un ser emocional y no racional. Si así no fuera, la publicidad no tendría sentido. Tenemos ejemplos de campañas en las que se observa de qué manera se

ve lo que se espera ver y se saborea lo que se desea saborear (típico ejemplo de las degustaciones a ojos cerrados). El objetivo primordial de toda publicidad será, entonces, elevar las expectativas y realizar los "milagros" esperados.

La mente humana no sólo rechaza la información que no concuerda con sus conocimientos o experiencias anteriores, sino que tampoco tiene muchos conocimientos o experiencias previos con los que funcionar. De este modo, la mente humana en nuestra sociedad, resulta un recipiente totalmente inadecuado.

Para hacer frente a la complejidad de la comunicación, la gente ha aprendido a simplificar todo, con el objeto de evitar verse abrumada por las complejidades de la vida.

Frente a la explosión de productos, la gente ha aprendido a ordenar los mismos y las marcas en la mente. Si alguien de la competencia quiere su participación en el mercado, debe desalojar a la ubicada más arriba, o bien relacionar la suya con la posición lograda por la otra compañía.

Un publicista que quiera introducir una categoría de productos desconocida, tiene que colocar una nueva escalera. Pero esto también es difícil, ya que la mente no tiene espacio para lo nuevo y lo diferente, a menos que lo relacione con lo viejo. Por esta razón, si ese tiene un producto totalmente nuevo, conviene decirle al cliente lo que no contiene en lugar de explicarle lo que es.

EL POSICIONAMIENTO "EN CONTRA"

En el mercado actual, es tan importante la posición que ocupa uno mismo como la que

ocupa la competencia. Para ello, se puede adoptar el posicionamiento "en contra": una maniobra publicitaria clásica, en la que si la compañía no es la primera, será entonces la primera en ocupar la posición número dos.

El ejemplo clásico de este tipo de posicionamiento es el caso de Avis quien, teniendo claro que el primer peldaño lo ocupaba Hertz dijo: "Somos la número dos en alquiler de coches. Por qué venir con nosotros? Porque nos esforzamos más.

POSICIONAMIENTO "SIN COLA"

Otra estrategia clásica de posicionamiento es subir por la escalera de otro. Así hizo 7-Up, quien apreciando que la mente de los consumidores sólo abarcaba bebidas cola, al vincular el producto a lo que ya estaba en la mente del cliente, la posición sin cola, la implantó como una alternativa frente al refresco de cola.

Para encontrar una posición exclusiva, hay que olvidarse de la común. Esta sostiene que debe encontrarse el concepto dentro de uno mismo o en el producto. Esto no es así; lo que se debe hacer es mirar el interior de la mente del cliente.

POSICIONAMIENTO DEL SEGUNDO EN EL MERCADO.

Lo que funciona para un líder no necesariamente funciona para el segundo en el mercado. Los líderes pueden contrarrestar un ataque de la competencia y mantener su liderazgo, mientras que los segundos no pueden sacar ventaja de este tipo de táctica de defensa. Cuando imitan al líder, no lo están contrarrestando, están dando una respuesta confusa.

Los productos, en su mayor parte, no logran ventas razonables porque hacen hincapié en "lo mejor" y no en la "rapidez". No basta con ser mejor que el competidor, hay que lanzar el ataque mientras la situación es fluida y antes del que el líder tenga tiempo de establecer su liderazgo. Lo que normalmente ocurre es lo opuesto: la empresa segunda pierde un tiempo valioso en mejorar el producto y luego inicia la campaña publicitaria con un presupuesto más reducido que el del líder.

Podemos resumir la estrategia diciendo que hay que buscar un hueco y luego llenarlo. Pero para encontrar el hueco hay que tener la capacidad de pensar a la inversa, de ir contra la corriente. Internet (11/05/2010-10-45)

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

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

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses. Internet (10/05/2010-16:31)

Comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo". Así, el tamaño del mercado, a criterio de Kotler, depende de que el número de personas que manifiesten la necesidad, tengan los recursos que interesan a otros y estén dispuestos a ofrecerlos en intercambio

por lo que ellos desean.

PROCESO DE POSICIONAMIENTO

La metodología para posicionar los servicios debe comenzar por identificar los niveles de posicionamiento, después se identifican los atributos se valoran las diferentes estrategias que pudieran encontrarse y finalmente se implementa la que se considere mas conveniente.

El posicionamiento de los servicios puede hacerse desde distintos niveles, existe posicionamiento para el sector, para la organización y para el producto. Una vez elegido el nivel de posicionamiento de las empresas deben identificar los atributos relevantes para la diferenciación dentro de los segmentos de mercado a los que se dirigen. Los consumidores eligen los servicios basándose en las diferencias percibidas, que no siempre tiene que ser el mas valorado.

Identificar los atributos que servirán para posicionar entidades desde la dimensión, organización o producto supone comenzar con una investigación cualitativa en la que una serie de personas identifiquen los atributos importantes para ellas y que puedan servir de base para conseguir el posicionamiento. A partir de esta información se puede confeccionar cuestionarios para ser tratados con las técnicas estadísticas adecuadas (Grande y Abascal 1999)

MERCADOTECNIA

La mercadotecnia esta orientada hacia el cliente, ya que el objetivo primario de una

empresa es aumentar el nivel de ganancias, producir el mayor crecimiento de utilidades en forma consistente. Debe formarse una compañía orientada hacia la mercadotecnia, dedicada al principio que nos dice: "para promover el producto o servicio adecuado en el momento justo y en la forma correcta, necesitamos primero definir que quiere el cliente, donde, cuando, como y a que precio" Bell (1982, p. 24).

DE LA GARZA, M., (2001, pág., 2) dice que: la mercadotecnia como un "Es el proceso de crear, distribuir y fijar precios de bienes, servicios e ideas para facilitar la satisfacción de relación a este intercambio en un entorno dinámico" Una oportunidad de mercadotecnia existe cuando una compañía desea llegar a un grupo de clientes y pueda generar ventas de mercados identificables. Una empresa puede comercializar sus productos a más clientes de la misma circunferencia geográfica, convencer a actuales clientes para que usen más de un producto o ampliar las actividades de marketing a otros estados o países. Pride y Ferell. (1997, p. 21)

Kotler y Armstrong. (2001, p. 3) define a la mercadotecnia como: proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos, y valores como otros.

Mercadotecnia es más que vender un producto, o hacerle publicidad, también comprende el desarrollo de un producto o servicio que satisficará ciertas necesidades del consumidor, su función consiste en hacer que el producto esté posible en el lugar correcto, y a un precio aceptable para los clientes.

Kotler (2003, p.07)" La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".

Según Jerone (200,p 30) " La mercadotecnia es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los

requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente”.

COMPETENCIA

Se define como la rivalidad que existe entre diversas personas para lograr su objetivos. La competencia económica se da entre los diversos entes económicos que participan en la economía de un país.

Existe un gran número de ofertante y demandantes (vendedores y compradores) de manera que uno o mas oferentes no pueden determinar por si solo el precio de mercado, ni algún demandante de forma individual puede influir en el precio. Esta situación permite tanto a vendedores como a compradores una elección adecuada tomando en cuenta diversas opciones entre los cuales puede decidir. Mendez (2007, p. 215)

SERVICIO AL CLIENTE

Los especialistas en marketing de empresas a empresas reconocen cada vez los beneficios de implantar un sistema formal para vigilar las opiniones y percepciones del cliente sobre al calidad del servicio que se le rinde. Lamb. (2006, p. 215)

2.5 HIPÓTESIS.

Formulación del problema

¿Qué estrategias de marketing, permitirá mejorar la participación en el mercado de la cooperativa de ahorro y crédito TUNGURAUHA de la ciudad de Ambato?

La aplicación de un plan de marketing en la cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda. Permitirá mejorar la participación en el mercado.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente

Estrategias de marketing

Variable Dependiente

Participación en el mercado

Participación en el mercado

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de la presente investigación la estamos realizando con un enfoque cualitativo, porque se sustentará en el paradigma crítico propositivo,

La presente investigación se enfoca en estrategias de marketing orientado por uno de los paradigmas; cualitativo y cuantitativo, la misma que básicamente nos permite recolectar información sobre el tema.

También nos orienta a comprender e identificar el problema y sus causas a través de métodos de análisis de la información, para finalmente plantear una posible solución al problema objeto de estudio.

La orientación con una observación sabia nos permitirá identificar el problema dentro de la institución para que por medio de ello se plantee procedimientos y alcance de soluciones.

La perspectiva desde adentro de la organización es la pauta fundamental ya que por medio de ello se puede identificar que las estrategias de marketing con una percepción cualitativa dentro de una institución de intermediación financiera no evolucionarían por casualidad, por lo que se debe encontrar las causas para dar soluciones posibles al problema

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA DOCUMENTAL

La investigación presente tendrá la modalidad bibliográfica documentada, ya que para desarrollar el proyecto hemos acudido a fuentes bibliografías anteriores (tesis, proyectos, informes técnicos, revistas, manuales) que tienen una estrecha relación con el tema objeto de estudio, que nos ha permitido ampliar y profundizar nuestros conocimientos acerca de enfoques, teorías, conceptualizaciones basadas en estrategias de marketing y participación de mercado.

3.2.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se utilizará la investigación de campo, por que se estudiará sistemáticamente los hechos y acontecimientos que generaron el problema objeto de estudio en la Cooperativa

Tungurahua Ltda. Con el fin de recoger y registrar ordenadamente la información referente al problema, realizando la observación, encuesta, entrevista al personal que labora en la institución con el propósito de obtener información primaria.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para cumplir con la investigación, nos referimos a los siguientes:

3.3.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.

Para cumplir con la investigación, nos referimos a los siguientes:

Se utilizará la investigación exploratoria, por que al principio no se tenía conocimiento suficiente del problema, por lo que se recurrió en primera instancia a fuentes bibliográficas anteriores para adquirir conocimientos suficientes y posteriormente ir a la empresa para determinar el verdadero problema de investigación para luego formular el problema de investigación y seleccionar la metodología que se utilizará en la investigación.

3.3.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Este tipo de investigación ha facilitado conocer detalladamente las características del problema (estrategias de marketing y su influencia), permitiendo delimitarlo de un

modo temporal y espacial es decir sus características y como se manifiesta en la cooperativa, además nos permite identificar la características demográficas de la unidades a investigarse tale como numero de población, participación, ubicación entre otros.

3.3.3 INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL.

Se utilizara este tipo de investigación, porque facilita medir la relación que existe entre las dos variables, por lo que esta investigación orienta a medir los efectos del plan de marketing frente a la variable participación en el mercado de la cooperativa.

3.3.4 INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

Este tipo de investigación que se va a aplicar se centra en un aspecto de la realidad, explicando su simplicidad estadísticamente si la variación de una variable es consecuencia de la otra variable,. Además se requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo que nos ayudarán a responder el por que el objeto de estudio que se investiga.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 POBLACIÓN

La población o Universo de esta investigación está identificada por las unidades de observación, en este caso posee una población de 15 personas que laboran en las

diferentes oficinas operativa y se tomará como población universo los socios activos de las oficina matriz y agencias y de la cooperativa Tungurahua Ltda., que esta compuesto por 650 socios correspondientes a los siguientes sectores: Ambato, Cevallos, Guaranda.

3.4.2 MUESTRA

Una vez que se ha determinado la población, se procede a extraer la muestra; aplicando la siguiente formula.

En donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población

e= Error máximo de la muestra (5%)

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

$$n = \frac{3.8416 (665) 0.25}{0.0025 (664) + 3.8416 (0.25)}$$

$$n = \frac{638.67}{1.66 (0.9604)}$$

$$n = \frac{638.66}{2.58}$$

$$n = 244$$

Para la presente investigación el tamaño de la muestra es de 242 socios.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE: ESTRATEGIAS DE MARKETING

Tabla No. 1

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
<p>Estrategias de marketing. Utilización de todos los elementos posibles para lograr los objetivos en atención al cliente y a la prestación de servicios entre los diferentes competidores satisfaciendo las necesidades de los socios</p> <p>Esta vinculado con todas aquellas actividades utilizando los instrumentos al alcance de la empresa, como la política de servicio</p>	<p>Estrategias</p> <p>Atención la cliente</p> <p>Competidores</p> <p>Servicio</p>	<p>Precio</p> <p>Promoción</p> <p>Publicidad</p> <p>Plaza</p> <p>Innovación</p> <p>Comunicación</p> <p>Existentes</p> <p>Potenciales</p> <p>Futuros</p>	<p>¿Conoce usted la publicidad y promoción de la Cooperativa?</p> <p>¿Le gustaría que la cooperativa realice servicio social?</p> <p>¿Cree que los actuales y futuros competidores afecten a la cooperativa?</p> <p>¿Usted esta satisfecho con la prestación de servicios de la cooperativa Tungurahua ¿</p>	<p>Encuesta y cuestionario al personal de la cooperativa.</p>

3.5.2 VARIABLE INDEPENDIENTE: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Tabal No. 2

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
Participación en el mercado. Conjunto de individuos o empresas que poseen características homogéneas y distintas, desarrollados en preferencias de compras, los cuales tienen otros segmentos de mercado, las cuales son realizadas por empresas que desean obtener una determinada rentabilidad, crecimiento.	Investigación y desarrollo	Demanda del mercado	¿Que cooperativas conoce usted? ¿Que servicio de la cooperativa Tungurahua ha utilizado?	Encuesta y cuestionario al personal de la cooperativa.
		Evolución de mercado.	¿Esta de acuerdo con crecimiento de la cooperativa Tungurahua en el ultimo año? ¿Considera usted ser un cliente potencial de la cooperativa? ¿Señale tres cooperativas que utilice usualmente?	
	Segmentación de mercado	Nivel demográfico Nivel Pictográficos Nivel Conductual	¿En que sectores cree que es mas frecuente la aceptación de la cooperativa?	
	Posicionamiento	Mente del consumidor	¿Conoce usted que servicios ofrece la cooperativa.	

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información que se presentará en las encuestas será exclusivamente realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tungurahua Ltda.

Este proceso permite analizar la información con el fin de obtener de ella las respuestas a las preguntas que se formularán en los instrumentos y presentar los resultados.

- a.- Revisión y codificación de la información
- b.- Categorización y tabulación de la información
- c.- Análisis de los datos
- d.- Interpretación de los resultados.

Tabla N° 3

Técnicas de la información	Instrumentos de recolección de información
<p>1. Información secundaria</p> <p>1.1. Lectura científica</p> <p>1.2. Fichaje</p> <p>1.3. Resúmenes</p> <p>2. Información primaria</p> <p>2.1. Observación</p> <p>2.2. Entrevista</p> <p>2.3. Encuesta</p>	<p>1.1.1. Libros de finanzas</p> <p>1.1.2. Libros de administración financiera.</p> <p>1.1.3. Manual de riegos Oscus.</p> <p>1.1.4. Tesis de grado; riesgos de crédito y cobranza.</p> <p>1.2.1 Fichas bibliográficas</p> <p>1.3.1. Contextuales</p> <p>1.1.1. Fichas de información</p> <p>2.2.1. Cédulas de entrevista</p> <p>2.3.1. Cuestionario</p>

Fuente: Ficha bibliográficas

Elaborador por: Alex Punina

En la investigación de mercados, es muy importante la recolección de la información, la misma que dará la validez y confiabilidad del trabajo a realizarse.

Tabla N°4

PREGUNTAS	EXPLICACION
1. ¿Para qué?	Para obtener información sobre la participación en el mercado de la coac Tungurahua
2. ¿A qué personas o sujetos?	Socios y Clientes actuales personal administrativo y operativo.
3. ¿Sobre que aspectos?	Investigación y desarrollo, segmentación de mercado, indicadores financieros. Los investigadores y la empresa El periodo enero-agosto-2010
4. ¿Quién?	Las instalaciones de la cooperativa Tungurahua Ltda.
5. ¿Cuándo?	Prueba definitiva
6. ¿Lugar de recolección de la información?	Investigación primaria y secundaria.
7. ¿Cuántas veces?	Encuestas, entrevistas y observaciones
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Cuando el cliente acuda a la matriz y a los diferentes puntos de atención
9. ¿Con que?	
10. ¿En qué situación?	

Fuente: Ficha bibliográficas

Elaborador por: Alex Punina

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Luego de aplicados los instrumentos de recolección de datos, es necesario de manera inmediata, proceder a la revisión de la información para detectar errores u omisiones, la codificación consiste en asignar un número a las diferentes alternativas de respuestas de cada pregunta a fin de que se facilite el proceso de tabulación. Es el proceso que se realiza para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos en cada categoría de la variable y resumirlos en cuadros estadísticos.

El análisis comprende dos etapas:

1. La selección de los métodos estadísticos más apropiados en función de la hipótesis formulada.
2. La presentación de los datos

Interpretación de los resultados, se realizaran el análisis de los datos y diseñado los cuadros que resumen los resultados, el siguiente paso es interpretarlos, es decir, comprender la magnitud de los datos:

1. Describir los resultados.
2. Analizar la hipótesis en relación con los resultados obtenidos para verificarla o rechazarla.
3. Estudiar cada uno de los resultados por separado y relacionarlos con el marco teórico.

Elaborar una síntesis general de los resultados

CAPÍTULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para realizar la recolección de información se ha utilizado como instrumento el formulario de encuesta, el mismo que ha sido aplicado a 244 personas que asisten a las diferentes cooperativas, resultado del tamaño de la muestra obtenido de un universo de 665 personas que corresponden a los posibles y potenciales clientes de la cooperativa.

La encuesta ha sido aplicado en varios lugares de la ciudad de Ambato, Santa Rosa, Sector Mall de los andes, Ficoa, Izamba, Ingauro, Huachi Chico, Guaranda y el cantón Cevallos. La encuesta aplicada a clientes de distintas cooperativa de ahorro y crédito controlados y no controlados por la superintendencia de bancos y seguros consta de 10 preguntas.

Para la tabulación de los resultados alcanzados he utilizado Excel hoja de calculo, y dicho resultado de detallan a continuación.

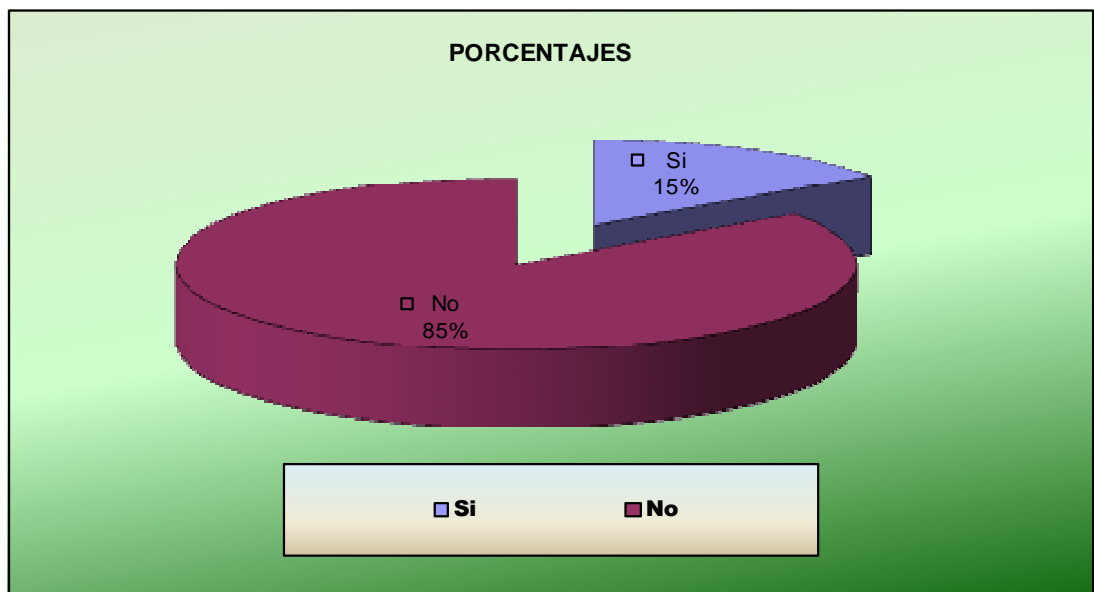
ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES EXTERNOS

PREGUNTA 1.- ¿Usted es socio de la cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda.?

TABLA N° 1

Respuesta a la pregunta 1	Cientes Encuestados	Porcentaje %
Si	37	15%
No	207	85%
Total	244	100%

GRAFICO N° 1



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos

Elaborado por: Alex Punina

Análisis: El resultado de la encuesta nos demuestra que el 15% de las personas encuestadas pertenecen al grupo de personas que si son socios y el 85% no son socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tungurahua Ltda.

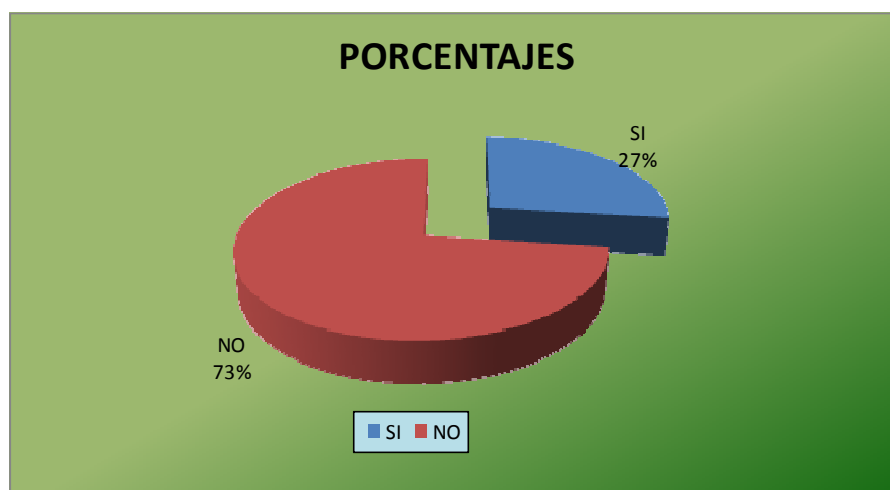
Interpretación: Considerando los resultados, se puede apreciar que la mayor parte de personas encuestadas no son socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tungurahua Ltda. Por lo que la cooperativa debe utilizar estrategias para lograr darse a conocer.

PREGUNTA 2.- ¿Usted esta satisfecho con la prestación de servicios de la cooperativa Tungurahua Ltda.?

TABLA N° 2

Respuesta a la pregunta 2	Cientes Encuestados	Porcentaje %
SI	66	27%
NO	178	73%
Total	244	100%

GRAFICO N°2



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos

Elaborado por: Alex Punina

Análisis: El resultado de la encuesta nos demuestra que el 27% de las personas encuestadas mencionan que están satisfechos con el servicio y el 73% no están conformes con la prestación de servicio Cooperativa de Ahorro y Crédito Tungurahua Ltda.

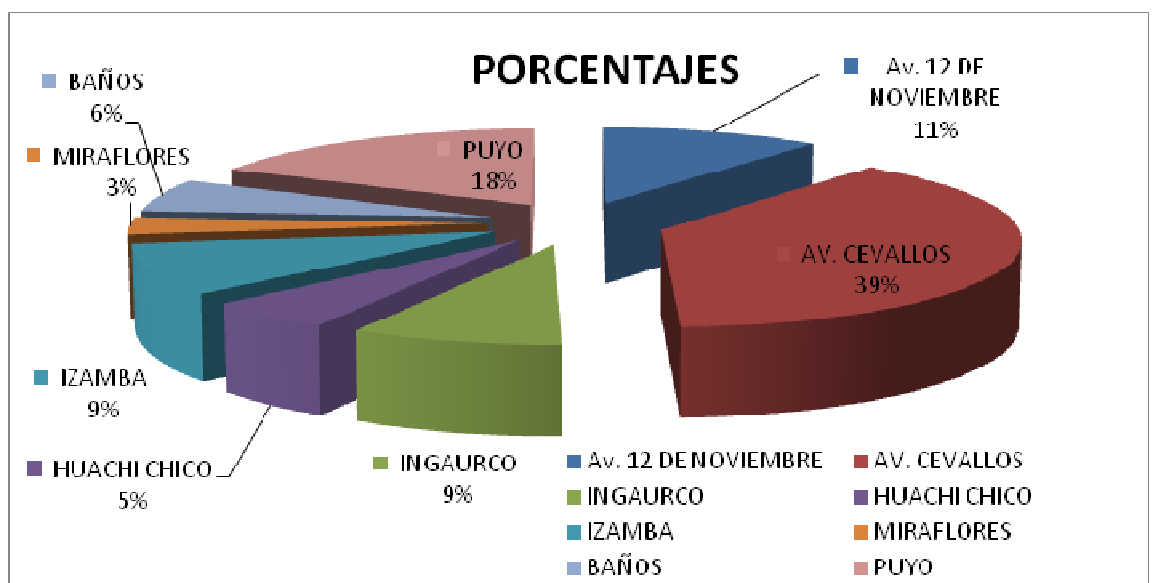
Interpretación: Considerando los resultados al tabular los datos, se puede apreciar que la mayor parte de personas encuestadas no esta satisfechas con el servicio Cooperativa por lo se poner énfasis en lo solicitado por el cliente entre horarios

PREGUNTA 3.- ¿De los siguientes sectores escoja donde le gustaría que se habrá una sucursal?

TABLA N° 3

Respuesta a la pregunta 3	Clientes Encuestados	Porcentaje %
Av. 12 DE NOVIEMBRE	27	11%
AV. CEVALLOS	94	39%
INGAURCO	21	9%
HUACHI CHICO	13	5%
IZAMBA	23	9%
MIRAFLORES	8	3%
BAÑOS	15	6%
PUYO	43	18%
Total	244	100%

GRAFICO N°3



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos

Elaborado por: Alex Punina

Análisis: El resultado de la encuesta indica que el mejor lugar de apertura de abrir una oficina es en la av. Cevallos con el 39%, 11% en la av. 12 de noviembre, 18% en el Puyo, 6% en Baños, 3% Miraflores, 9% Izamba, 5%, Huachi Chico, y 9% Ingauro.

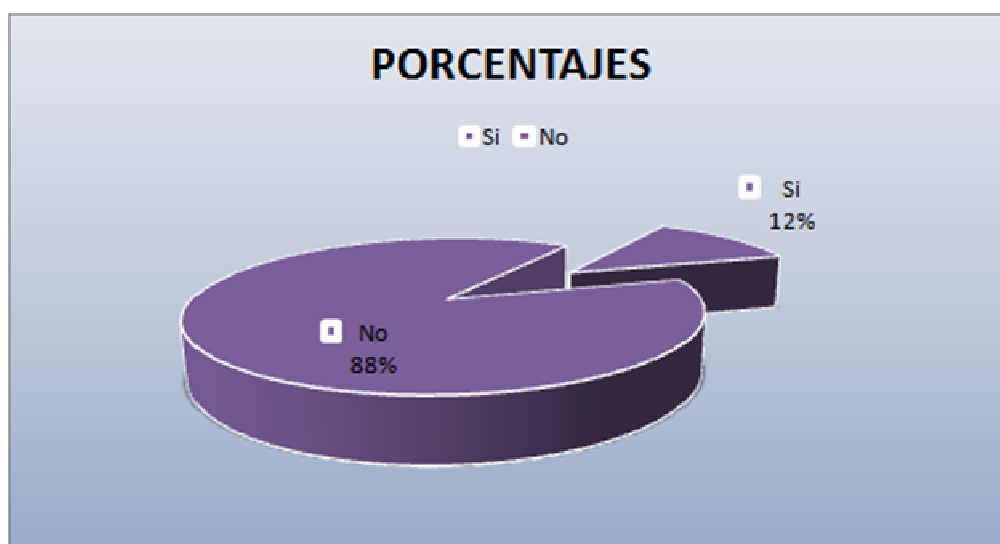
Interpretación: Se puede manifestar que al abrir mas puntos de atención, un gran numero de clientes se verán beneficiados porque les quedará mas cerca de su casa o su lugar de trabajo.

PREGUNTA 4.- ¿Conoce usted que servicios ofrece la cooperativa Tungurahua?

TABLA N° 4

Respuesta a la pregunta 4	Cientes Encuestados	Porcentaje %
Si	29	12%
No	215	88%
Total	244	100%

GRAFICO N°4



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos

Elaborado por: Alex Punina

Análisis. Al tabular los datos los encuestados responde que un 88% no conocen los servicios que oferta la cooperativa Tungurahua Ltda. Y un 12% que si conocen los servicios de la mencionada cooperativa.

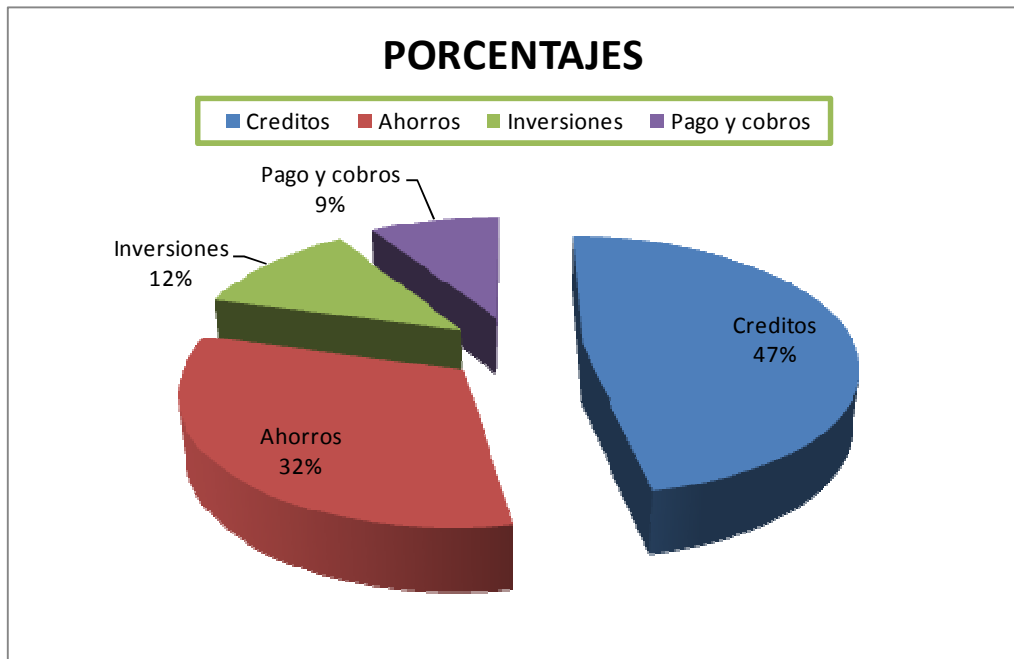
Interpretación: Considerando los resultados de la encuestadas seria adecuado promocionar mejor los servicios de la cooperativa Tungurahua por medios de comunicación.

PREGUNTA 5.- ¿Que servicio de la cooperativa Tungurahua ha utilizado?

TABLA N° 5

Respuesta a la pregunta 5	Cientes encuestados	Porcentaje %
Creditos	115	47%
Ahorros	78	32%
Inversiones	29	12%
Pago y cobros	22	9%
Total	244	100%

GRAFICO N°5



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos

Elaborado por: Alex Punina

Análisis. Realizada la tabulación de datos se puede apreciar que el 48% de los encuestados ha realizado créditos en la institución, en segundo lugar son los ahorros con un 32% lo que indica que el incentivo del ahorro y considerable, la confianza de las personas la el deposito a plazo fijo nos indica un 12%, y el 9% de pago y cobro de servicios básicos, como el pago del bono de desarrollo humano entre otros considerando que este servicio se implanto hace un mes.

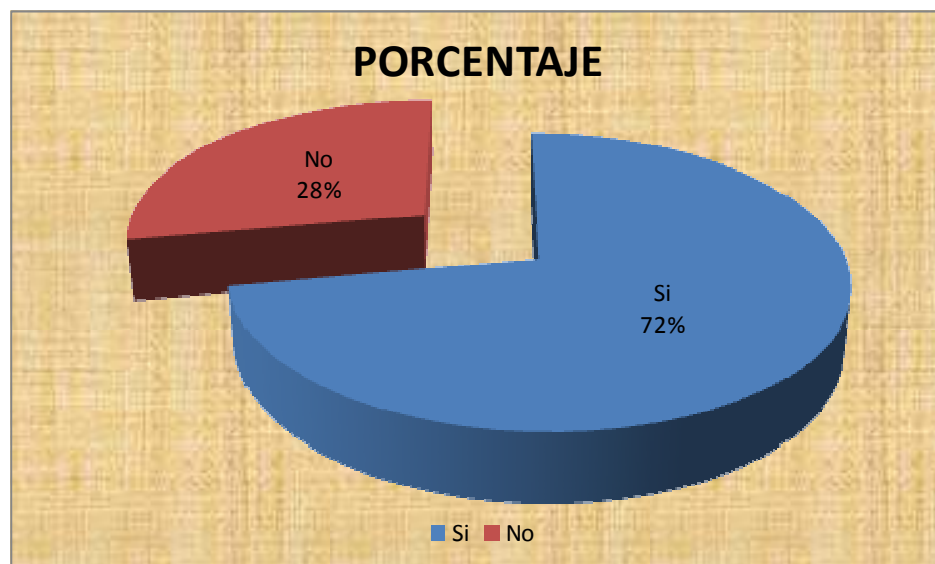
Interpretación: El servicio que más utiliza los clientes y socios de la cooperativa, corresponden a créditos lo que indica que los socios esta satisfechos con la políticas de crédito de la institución. Posteriormente se debe tomar acciones para incentivar el ahorro programado y los depósitos a plazo fijo.

PREGUNTA 6- ¿Cree que los cambios políticos afecten al sector cooperativo?

TABLA N° 6

Respuesta a la pregunta 6	Cientes Encuestados	Porcentaje %
Si	176	72%
No	68	28%
Total	244	100%

GRAFICO N°6



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos

Elaborado por: Alex Punina

Análisis. De las 244 personas encuestadas 176 contestaron que si afectarán los cambios políticos del estado a las cooperativas de ahorro y crédito, mientras que 68 personas opinan que no incidirá los cambios en este sector.

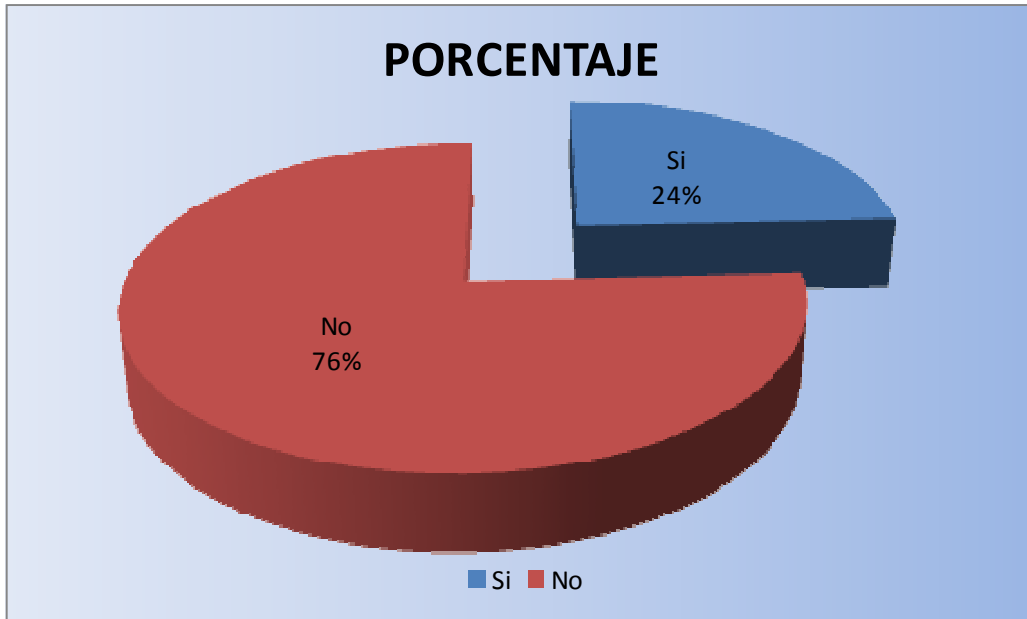
Interpretación: En lo referente a los cambios políticos en el sector del cooperativismo la institución debe estar pendiente a este aspecto y de debe tener un plan de contingencias y estrategias bien definidas para afrontarlos sin dificultad.

PREGUNTA 7- ¿Conoce usted la publicidad y promoción de la Cooperativa?

TABLA N° 7

Respuesta a la pregunta 6	Clientes Encuestados	Porcentaje %
Si	59	24%
No	185	76%
Total	244	100%

GRAFICO N°7



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos

Elaborado por: Alex Punina

Análisis. En cuanto a la tabla 7, respecto a la publicidad y promoción un 76% manifiestan que no se visto ni se ha escuchado la publicidad de la cooperativa, mientras que 24% de los encuestados mencionan que si.

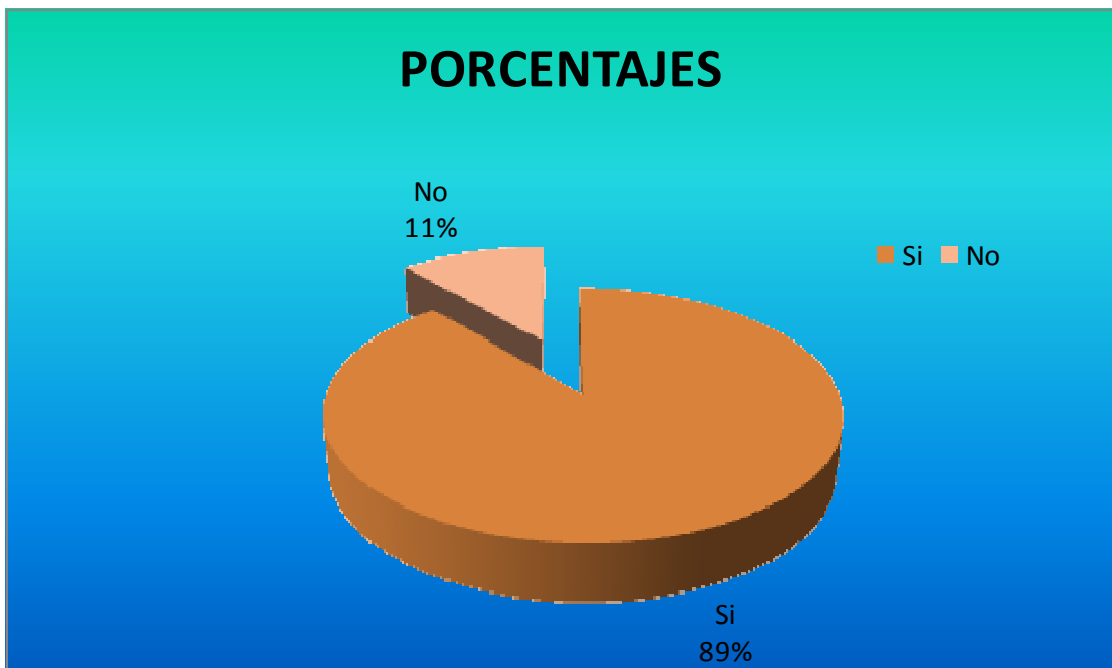
Interpretación: el resultado obtenido es completamente notorio que la mayoría de la población en donde esta ubicado la cooperativa desconocen de la existencia de la institución, por lo tanto se deberá establecer estrategias de marketing para dar a conocer a la cooperativa en el sector donde estén ubicados sus oficinas.

PREGUNTA 8- ¿Le gustaría que la cooperativa realice servicio social?

TABLA N° 8

Respuesta a la pregunta 6	Cientes Encuestados	Porcentaje %
Si	217	89%
No	27	11%
Total	244	100%

GRAFICO N°8



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos

Elaborado por: Alex Punina

Análisis. Al tabular los datos demuestra que el 89% de los encuestados están de acuerdo que la cooperativa debe realizar servicio social en beneficio de la comunidad en general, y un 11% que no debería hacerlo.

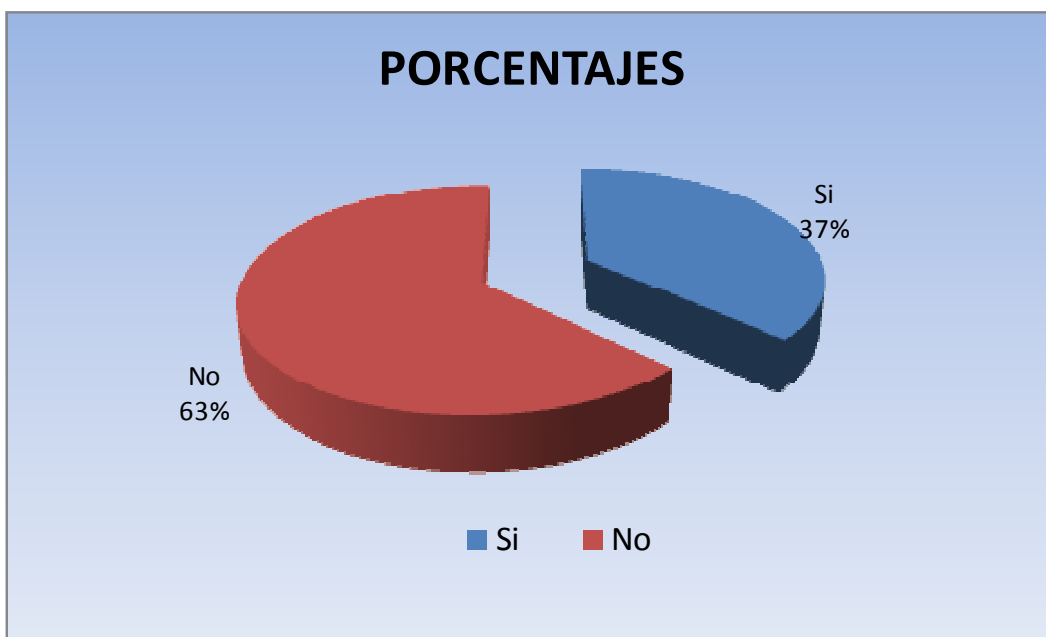
Interpretación: en lo que se refiere a que la cooperativa debería realizar servicio social es una excelente idea ya que por medio de ello dar a conocer a la cooperativa como una estrategia socialización.

PREGUNTA 9- ¿Esta de acuerdo con el crecimiento de la cooperativa Tungurahua en el último año?

TABLA N° 9

Respuesta a la pregunta 6	Cientes Encuestados	Porcentaje %
Si	90	37%
No	154	63%
Total	244	100%

GRAFICO N°9



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos

Elaborado por: Alex Punina

Análisis. El 63% de los encuestados respondieron que no están de acuerdo por el crecimiento de la cooperativa con relación a las otras, mientras que un 37% no concuerdan con el crecimiento de la institución en el último año.

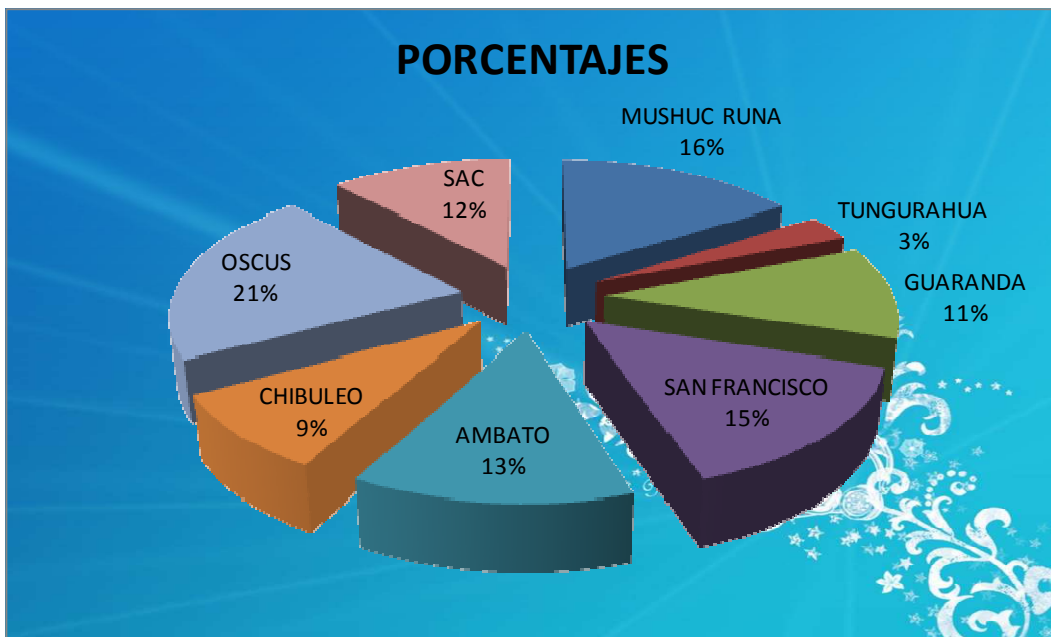
Interpretación: Los encuestados respondieron que el crecimiento y la participación el mercado no ha sido tan acertado en el ultimo año de vida jurídica de la cooperativa, por lo que seria una excelente oportunidad realizar estrategias para posicionarse en el mercado.

PREGUNTA 10- Que cooperativas conoce usted?

TABLA N° 10

Respuesta a la pregunta 6	Cientes Encuestados	Porcentaje %
MUSHUC RUNA	39	16%
TUNGURAHUA	7	3%
GUARANDA	27	11%
SAN FRANCISCO	37	15%
AMBATO	32	13%
CHIBULEO	22	9%
OSCUS	51	21%
SAC	29	12%
Total	244	100%

GRAFICO N°10



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos

Elaborado por: Alex Punina

Análisis. Al tabular los datos nos da como resultado que el primer lugar de preferencia de las personas es la cooperativa Oscus con un 21%, en segundo lugar esta la cooperativa Muchuc Runa con un 16%, en tercer lugar, con el 15% la San Francisco, con el 13% la cooperativa Ambato, mientras que la cooperativas Sac un 12%, Guaranda 11% Chibuleo 9% y finalmente la cooperativa Tungurahua tiene un 3% de participación en el mercado.

Interpretación: Dado los resultados de puede evidenciar que los porcentajes de participación en el mercado por parte de la competencia, la cooperativa Tungurahua esta en el ultimo lugar con un 3% lo que indica que es poco conocida y de debe fomentar estrategias enfocadas al mix para incrementar la participación en el mercado en el segundo semestre de año y el próximo.

4.2. VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

Una vez conseguido los datos por medio de la investigación realizada, y para la comprobación de la hipótesis aplicaremos la prueba del Chi cuadrado con lo que se determina si el conjunto de frecuencias observadas se ajustan al conjunto de frecuencias esperadas.

4.2.1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

El primer paso consiste en formular la hipótesis nula y la alternativa. Una hipótesis nula H_0 , es un enunciado del estado en que se encuentran las cosas o en el que no se espera ninguna diferencia ni efecto. Si se acepta la hipótesis nula no se hacen cambios.

Una hipótesis alternativa H_i , es un enunciado en el que se espera alguna diferencia o efecto. La aceptación de la hipótesis alternativa lleva cambios de opinión o de acciones; así la hipótesis alternativa es la opuesta a la hipótesis nula.

4.2.1.1. MODELO LÓGICO

H_0 : La aplicación de un plan de marketing no permite incrementar la participación de mercado de la cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda. En la ciudad de Ambato.

H₁: La aplicación de un plan de marketing permite incrementar la participación en el mercado de la cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda. En la ciudad de Ambato.

4.2.1.2. **MODELO MATEMATICO**

Ho: X₁ = X₂

H₁: X₁ ≠ X₂

4.2.1.3. **MODELO ESTADÍSTICO**

Chi cuadrado

La prueba de bondad de ajuste chi cuadrado es una de las pruebas no paramétricas más utilizadas. Ideada por Kari Pearson, es apropiada para los niveles de datos tanto nominal como ordinal. También puede usarse para niveles de datos de intervalo y de razón: la primera prueba de significación implica frecuencias esperadas iguales. Mason (1998, p. 696)

$$\chi^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Simbología:

\sum = Sumatoria

f_o = Frecuencia observada.

f_e = Frecuencia esperada.

En donde:

$\chi^2 = \text{Chi Cuadrado}$

A continuación se detalla el cuadro de frecuencias observadas las que se han obtenido luego de aplicar las encuestas y tabularlas en Excel, las frecuencias esperadas se calculan a partir de la frecuencias observadas la pregunta 7 se ha tomado como frecuencia par el cruce de variable, y así poder aplicar esta prueba.

Tabla 4.1.1

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
PUBLICIDAD Y PROMOCION	59	185	244
CRECIMIENTO	90	154	244
TOTAL	149	339	488

$$f_e = \frac{(\text{Total o marginal de renglon})(\text{total o marginal de columna})}{N}$$

Tabla 4.1.2

FRECUENCIA ESPERADA		
POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
CLIENTES INTERNOS	74.5	169.5
CLIENTES EXTERNOS	74.5	169.5

Tabla 4.1.3

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
	CLIENTES INTERNOS / SI	59	74.5	-15.5	240.25
CLIENTES INTERNOS / NO	185	169.5	15.5	240.25	1.42
CLIENTES EXTERNOS / SI	90	74.5	15.5	240.25	3.22
CLIENTES EXTERNOS / NO	154	169.5	-15.5	240.25	1.42
				X² =	9.28

Fuente: Encuestas

Elaborado por. Alex Punina

NIVEL DE CONFIANZA

Para este cálculo se ha trabajado con un nivel de confianza 95% que es lo que recomiendan los estadísticos.

NC= 95%=0.95

NIVEL DE SIGNIFICACION

Grado de libertad (gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)

(gl) = (F - 1) (C - 1)

(gl) = (2 - 1) (2 - 1)

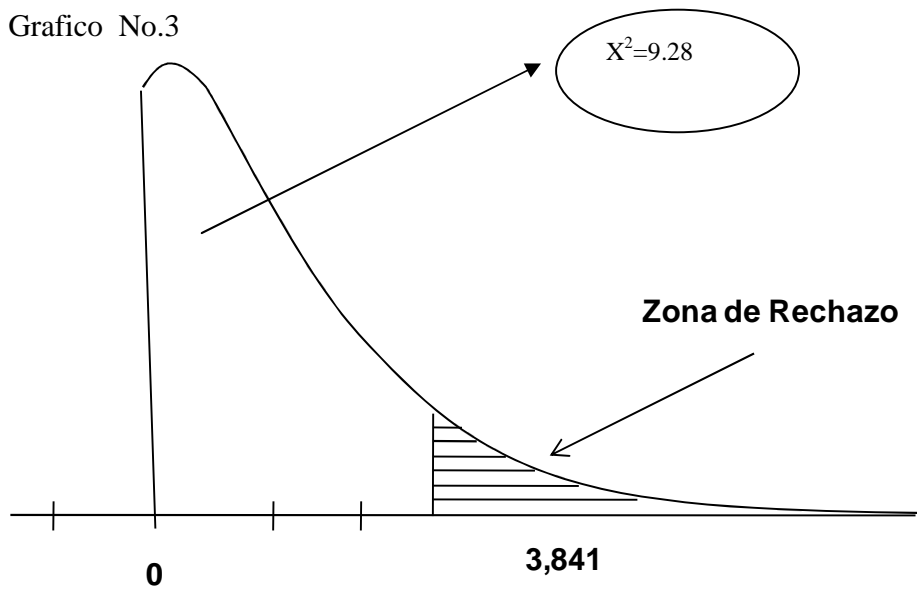
(gl) = (1) (1)

$$(gl) = 1$$

REGLA DE DECISIÓN

El valor tabulado de X^2 con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 3.841.

Grafico No.3



Estadístico De Prueba

$$\frac{\sum (F_o - F_e)^2}{F_e} = 9.28$$

Fe

El valor de $X^2_t = 3.84 < X^2_c = 9.28$

Por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, debido a que el estadístico de la tabla $X^2_t = 3.84$ es menor al valor obtenido $X^2_c = 9.28$, por lo tanto se acepta que: La aplicación de un plan de marketing permite incrementar la

participación en el mercado de la cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda. En la ciudad de Ambato.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Después de haber realizado el presente estudio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tungurahua Ltda., se concluye lo siguiente:

- La cooperativa con 4 años de vida en el mercado no se encuentra bien posicionada, ya que la mayor parte de las personas encuestadas no son socios de la cooperativa por que desconocen la presencia de la empresa.

- Se ha llegado a la conclusión que una gran parte de los encuestados no sienten la satisfacción por los servicios que brinda la empresa..
- Se concluye que las personas desconocen la existencia de la cooperativa ya que este se encuentra ubicado en el sector rural, demostrando que los clientes prefieren a las que están en centro de la ciudad por las transacciones financieras que se realizan.
- Se concluye que la empresa no se encuentra bien posicionada en el mercado sin embargo utiliza como medio de comunicación el medio auditivo que es la radio.
- Las encuestas revelan que el mayor porcentaje de socios utilizan el servicio de créditos para sus actividades productivas, por otra parte el ahorro y la inversión de la gente es mínima por el nivel económico de la población que es baja.
- Con el cambio de estructura de las políticas económicas que esta implantando el actual gobierno, como la reforma de leyes contempladas al sector financiero del país, se puede concluir que afectara de una manera significativa al sector cooperativo, disminuyendo su capacidad de crecimiento.
- En la actualidad al no realiza publicidad y promociones que atraigan la mayor cantidad de clientes, ocasiona que la empresa sea poco conocida y que su competitividad sea mínima.
- Las encuestas demuestran que los clientes prefieren que la cooperativa también trabaje en obras sociales puesto que el enfoque del cooperativismo es servir a la colectividad y mejorar el nivel de vida.

5.2. RECOMENDACIONES

- Alcanzar un crecimiento sostenido de participación en el mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tungurahua Ltda., durante todos los meses del año, evitando los efectos negativos causados por el entorno.
- La atención al cliente es la principal característica, por el cual se recomienda capacitar al personal operativo en todas las áreas de esta manera mejoraría en gran manera el servicio.
- Se debería abrir nuevos puntos de atención realizando un estudio de mercado en el cual se daría a conocer la presencia de la cooperativa.
- Mantener la política crediticia sería uno de los ejes fundamentales e irlos mejorando con el transcurso del tiempo, por otro lado implantar estrategias para incentivar el ahorro programado con el objetivo de conservar la cartera de clientes e incrementarla, logrando abarcar la mayor parte del mercado.
- Realizar promociones y alianzas con los distintos sectores, para mantenerlos incentivados a impulsar el ahorro y que además sean fácilmente accesible.
- Implementar planes de contingencia para adaptarse a los cambios que el gobierno desea realizar en el sector cooperativo.

- La cooperativa deberá realizar un estudio técnico para establecer sectores en donde pueda posicionarse.
- Se recomienda la aplicación de plan de marketing estratégico, el mismo que servirá de herramienta administrativa para lograr incrementar la participación en el mercado de la cooperativa de ahorro crédito Tungurahua Ltda.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título: Diseño de un Plan de marketing estratégico para mejorar la participación de mercado de la cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda. En la ciudad de Ambato.

Institución ejecutora: Cooperativa de Ahorro y Crédito Tungurahua Ltda.

Beneficiarios: Directivos, clientes internos y externos

Ubicación: Matriz calle Sucre y Gonzales Suarez S/N, parroquia Santa Rosa, ciudad de Ambato.

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Julio 10 de 2010 Fin: Febrero 28 de 2011

Equipo técnico responsable: Nivel Directivo, administrativo, operativo.

Costo: 6906.00 aproximadamente, salvo error u omisión

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing, este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y accesible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y compartido con todo el personal de la empresa.

El sector del cooperativismo ha tenido un conocimiento en la aplicación de planes de marketing el mismo que han servido como herramientas para el desarrollo de la empresa debido a la agresiva competencia que existe en la actualidad.

La cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda. ha tenido un crecimiento adecuado de socios en el último año pero lamentablemente la cooperativa se ha visto afectado por la aparición de nueva cooperativas, corporaciones y la crisis económica, el cual no permite que los socios tengan la cultura del ahorro sino la del consumo, sin embargo la empresa ha tenido un desempeño satisfactorio en la ciudad de Guaranda a pesar de no contar con una herramienta de gestión como el marketing estratégico, el mismo que ayudara a conocer el aspecto interno y externo de la cooperativa.

Tecnología y Globalización demandan una nueva forma de Gestión y Liderazgo. Es necesario que los directivos se sientan cómodos para la toma de decisiones en un entorno cambiante, y que acoplen sistemáticamente las estrategias funcionales y decisiones operativas con las estratégicas de mayor rango.

Adicionalmente es substancial mencionar que en la ciudad de Ambato existen cooperativa importantes como la Oscus, el cual aplicó un plan de marketing estratégico en el año 2008 hasta el 2009, el mismo que le han permitido tener buenos resultados ya que los índices de gestión han subido en un 48%, en el cual se ve reflejado el rendimiento de la empresa posicionándose en los primeros lugares del sistema financiero.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo pretende tener una orientación claramente práctica, que facilite su aplicación a la realidad que se necesite, el Plan de Marketing es de gran ayuda para directivos y en general para cualquier persona que desarrolle algún tipo de gestión dentro de una organización.

En una época de alta competitividad de producto y servicios, es necesario estar alerta a la exigencias y expectativas del mercado, para asegurar el éxito de las empresas se debe hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un plan estratégico de marketing para ver el presente de la empresa y proyectarnos al futuro con seguridad y confianza.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de marketing estratégico que permita incrementar la participación en el mercado de la cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar mediante el análisis situacional el incremento de participación en el mercado de la cooperativa Tungurahua.
- Identificar y alizar el nivel de participación de mercado de la cooperativa.
- Duplicar los socios y clientes de la cooperativa en todas sus agencias.
- Desarrollar un presupuesto que le permita incrementar las estrategias de marketing para lograr una mejor participación en el mercado.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

SOCIO CULTURAL

La cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda. Se ha preocupado en el aspecto socio cultural de mantener buenas relaciones con el cliente interno, motivando al personal, apoyando en su crecimiento personal como incentivando a que estudien, y los que terminan o apoyando en lo que se crea conveniente, ofreciendo de esta manera estabilidad laboral y creando un ambiente de seguridad en la cooperativa.

La motivación dentro de la organización resulta una guía práctica, ya que cada empleado es un apersona individual, y para tener efecto, en las acciones encaminadas a cambiar y mejorar la motivación tienen que estar bien enfocadas.

TECNOLÓGICA

La empresa cuenta con los elementos tecnológicos adecuados, equipamiento en todas sus agencias, como un software adecuado para las necesidades de los empleados y clientes. Los mismos que sirven para cumplir con los objetivos y las metas planteadas en la presente propuesta.

ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional de la cooperativa es óptima, existe un organigrama organizacional, el mismo que está encabezado por la asamblea general de socios, presidencias de consejo de administración, vigilancia, gerencia, los puestos están bien definidos, cada uno con sus respectiva responsabilidad, la parte operativa la que se encarga de realizar los procesos. La gerencia toma las decisiones a aplicarse en la cooperativa y luego entrega un informe final al consejo de administración y vigilancia.

ECONÓMICO FINANCIERA.

El plan de marketing estratégico permitirá mejorar la participación en el mercado de la cooperativa Tungurahua. Por consiguiente los niveles de rentabilidad se verían incrementados, y como resultados el balance de pérdidas y ganancias cumplirían con las expectativas de la asamblea general de socios.

LEGAL.

La presente propuesta no tiene ninguna restricción en los estatutos de la cooperativa ya que va en mejora de la misma, por lo que es aplicable y adicionalmente por estar regida por la DINACOP y la Superintendencia de Bancos y seguros, cumple con los requisitos legales y no existe algún inconveniente para realizar la propuesta.

6.6. FUNDAMENTACION CIENTIFICA TEORICA.

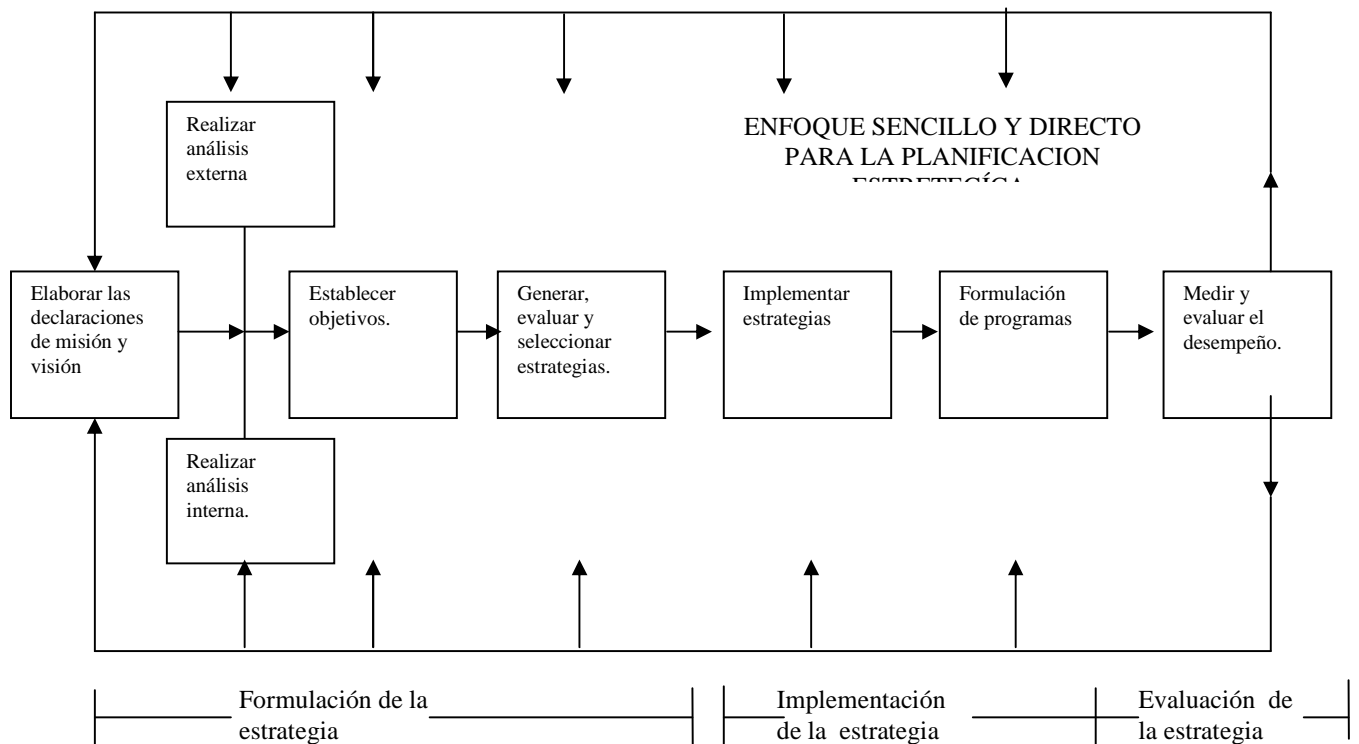
Los gerentes del marketing siguen un proceso para hacer frente a sus responsabilidades. Los gerentes de producto trabajando dentro de los planes establecidos por sus superiores elaboran un plan de marketing para productos, línea, marcas, canales o grupos de consumidores específicos. Cada nivel de producto (línea producto y marca) debe estar con su propio plan de marketing para alcanzar sus metas. Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing. El plan de marketing incluye directrices tácticas para los programas de marketing y asignaciones financieras para el periodo que cubre

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

El proceso de prestación de los servicios se efectúa ante el cliente y está menos estandarizado que el de producción de bienes, por lo que está sujeto a variaciones en la calidad y requiere un mayor control. Finalmente, al ser intangibles los servicios, cualquier evidencia física que acompañe a su prestación puede favorecer la percepción de su calidad.

ESTRUCTURA DE UN PLAN DE MARKING.

Figura No. 4



Fuente. Administración estratégica

Autor: Fred. David

La evolución del mercado ha dado lugar a una etapa donde «lo esencial no es serlo, sino parecerlo», donde lo que prima es lo que llamamos marketing de percepciones, es decir, lo

que importa verdaderamente es lo que percibe el mercado de nosotros, de nuestra empresa y de nuestra marca. Por ello, debemos utilizar todas las herramientas que el marketing pone a nuestro alcance para posicionarnos en la mente del consumidor para que éste nos perciba de manera positiva y así, paralelamente, posicionarnos en el mercado de forma más competitiva.

Un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante.

El primer fin implica cierta redundancia. Debe haber, por fuerza, varias cuestiones que sean tratadas en otros tantos apartados para que, de este modo, sea posible encontrarlas sin tener que adivinar el lugar de ubicación. El segundo exige que el Plan recoja todas las posibles cuestiones y alternativas de una manera exhaustiva; así, una organización completa ayuda a no olvidar nada importante.

Estrategias de Marketing es un análisis sistemático y continuado de las características del mercado y del desarrollo de conceptos o de productos rentables, orientados hacia grupos de consumidores determinados, teniendo en cuenta la competencia y procurando alcanzar una ventaja competitiva.

El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados.

El marketing estratégico es parte de la estrategia comunicacional de una empresa que influye las otras estrategias de forma radical.

Es un proceso por el que se busca:

- Conocer las necesidades y deseos actuales y futuros de los clientes.
- Identificar diferentes grupos de posibles compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado.
- Valorar el potencial e interés de esos segmentos.
- Teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa, orientarla hacia oportunidades de mercado, desarrollando un plan de marketing periódico con los objetivos de posicionamiento buscados.

Una Estrategia de Marketing detalla cómo se logrará un Objetivo de Marketing. Mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas.

Los objetivos de marketing tienen un ámbito muy estrecho, se relacionan con el comportamiento del consumidor. Las estrategias proporcionan una dirección para todas las áreas del Plan de Marketing. Las estrategias sirven como una guía para posicionar el producto, además sirven como referencia para desarrollar un "Marketing Mix" específico: producto, precio, plaza, promoción, merchandising, publicidad, etc.

EL ANÁLISIS FODA

FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Grafico No. 5 Estructura Foda



Fuente: Internet

Elaborado por: Alex Punina

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO.

Durante la década de los años 60's se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un **portafolio de negocios**. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos.

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica. La cual tiene tres características:
 - Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
 - Tiene sus propios competidores
 - La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:

- La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria.
- El flujo neto de efectivo necesario para operar la empresa

La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.

Figura No. 6



La figura muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada empresa que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su *portafolio*. Las organizaciones se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

Estrellas

- Alta participación relativa en el mercado
- Mercado de alto crecimiento
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
- Utilidades significativas

Signos de Interrogación (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema)

- Baja participación en el mercado
- Mercados creciendo rápidamente
- Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
- Generadores débiles de efectivo
- La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio

Vacas Lecheras

- Alta participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
- Márgenes de utilidad altos

Perros

- Baja participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

Ubicadas las empresas dentro del crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos. El análisis de las empresas no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las organizaciones en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro. Las organizaciones con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo signos de interrogación, pasan luego a ser estrellas, se convierten después en vacas lecheras y al final de su vida se vuelven perros.

La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus empresas.

Tabla No.5

PERFIL ESTRATEGICO DE PARTICIPACION				
CHECK	EJE ESTRATEGICO	CLASIFICACION	SUB CLASIFICACION	DESCRIPCIÓN
x	VENTAJA COMPETITIVA	DIFERENCIACION		Dar a los productos o servicios cualidades distintivas importantes para el socio y que le diferencien de la competencia
x	CRECIMIENTO	INTENSIVO	DESARROLLO DE MERCADO	Desarrollar el negocio institucional introduciendo los productos y servicios actuales de la Cooperativa en nuevos mercados
x	COMPETITIVIDAD	RETADOR		Buscar el posicionamiento dentro de los líderes de la industria

Fuente: Internet

Elaborado por: Alex Punina

6.7. METODOLOGÍA

La metodología aplicarse es la siguiente:

- Análisis de la situación
- Análisis competitivo
- Análisis del mercado
- Análisis de clientes interno y externo
- Análisis FODA
- Misión
- Visión
- Principios y valores
- Objetivos estratégicos
- Estrategias de crecimiento
- Programa estratégico

6.7.1.1. MISION.

Brindar productos y servicios financieros y no financieros de calidad, apoyando las necesidades económicas de los socios y clientes, con un equipo humano calificado que haga de esta misión su misión de vida, manejando éticamente los recursos y contribuyendo al desarrollo sostenible de las actividades productivas de la población.

6.7.1.2. VISIÓN

Ser una institución de reconocido prestigio hasta el 2014, competitiva y modelo en la prestación de servicios financieros y no financieros, con gestión empresarial de calidad, fundamentada en valores y principios, contribuir solidariamente a elevar el nivel de vida de la sociedad y contribuyendo al desarrollo socio económico del país.

6.7.1.3 VALORES Y PRINCIPIOS.

Tabla No:14

<i>PRINCIPIOS</i>	<i>VALORES</i>	<i>APLICACIÓN</i>
•Seriedad y puntualidad.	AGILIDAD	Para actuar todos dentro de un marco de normas claras, para la oportuna prestación de beneficios a los socios de la institución
•Comunicación efectiva.	HONESTIDAD	Para todas las actividades de la institución sean controlados, regulados, justos y ecuánimes.
•Transparencia en la Gestión.	RESPECTO	A todas las personas, siendo amables e incluyentes buscando la mejora continua y progreso de los asociados
•Trabajo en equipo.	CONFIANZA	Para fomentar y practicar relaciones fraternales, comunicación oportuna, apoyando el desarrollo del ser humano.
•Calidad de Vida.	INTEGRACION	Generando un ambiente cordial y empático para la atención oportuna del socio
•Trabajo en función de metas y resultados.	CREATIVIDAD	Aportando ideas innovadoras en productos y servicios que beneficien al socio.

Fuente: Cooperativa Tungurahua Ltda.

Elaborado por: Alex Punina

6.7.2. ANALISIS DE LA SITUACION

ANALISIS EXTERNA

Se desarrolla el diagnostico externo de la empresa para determinar claramente cuales son la oportunidades y amenazas del entorno, y prepararse a los impactos producidos por los factores externos que pueden afectar o beneficiar a la empresa.

Es necesario también conocer detalladamente el entorno con mucha claridad y saber en que campo se desenvuelve y como se debe enfrentar los retos externos sean estos aspectos, tecnológicos, económicos, naturales y políticos.

No se puede desconocer que la empresa también está expuesta a los cambios que suceden a su alrededor y su influencia directa e indirecta en las actividades de la cooperativa.

FACTOR POLÍTICO

En el año de 1999 que afecto a la gran mayoría del sector financiero nacional, y posteriormente el inicio de la dolarización, se ha fortalecido favorablemente al sector cooperativo en su crecimiento.

Para la empresa es clave conocer a fondo el entorno legal y político donde va a actuar. Las decisiones políticas y legales que tomen las autoridades de turno tendrán un impacto en las operaciones de la empresa y en el comportamiento de los consumidores. De esas decisiones pueden surgir oportunidades o amenazas para la empresa.

Las tasas de interés juegan un papel muy importante debido a que muchas de las empresas para iniciar sus actividades adquirirían mediante créditos con instituciones financieras, así como también para poder adquirir maquinaria. Este factor es determinante en el giro comercial debido a que la gente está adquiriendo más bienes tanto para consumo de corto y largo plazo.

Actualmente el proyecto de nueva Constitución de Ecuador, hace que continuemos con la inestabilidad del sistema político ecuatoriano que se traduce en una constante amenaza a la democracia desde las posiciones que tiene la ciudadanía sobre los fenómenos sociales, políticos y económicos que han caracterizado a nuestro país en los últimos tiempos.

Factor Económico.

Se considera indicadores significativos.

- El tipo de interés de los préstamos establecidos a ciertos sectores de la población, como también el nivel de pobreza y la demanda que no ha sido establecido significativamente en los últimos años.

- La inflación por otro lado dentro de nuestro sistema monetario se considera una tasa no alta, pese a que los costos de importación ha subido en el último año.

Producto Interno Bruto (PIB) y la Inflación

- El Ecuador cierra el 2009 con PIB de superior a los 30 000 millones de ingreso y un ingreso de per cápita de 2324 dólares, según el Banco Central del Ecuador (BCE), el desempeño anual del 2009 de su economía fue positivo; muestra de ello es que el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó los US\$24,120 millones, en términos reales, que representa un crecimiento de 0.36% esto gracias a que el último trimestre del año, se evidenció una recuperación, por efecto de las políticas económicas internas implementadas y disminución de las consecuencias de la crisis financiera mundial.
- Según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), la canasta familiar tiene un costo de 538,89 dólares, mientras que el ingreso promedio de los hogares es de 448 dólares. La canasta vital, que define la línea de umbral de la pobreza, cuesta 385,30 dólares, en una medición realizada en mayo.
- Según el Banco Central del Ecuador, la economía nacional durante el primer trimestre del año registró un lento crecimiento del 0,33%, respecto al trimestre previo y 0,60% si se compara con el mismo período del año pasado. El Gobierno proyectó a principios de año un crecimiento del 6,8% para el 2010, sustentado básicamente en la inversión pública, de US\$7,381 millones.

- Las Exportaciones decrecieron en 3.24%, tendencia que no siguieron las Importaciones pues presentaron un incremento de 5.92% en el cuarto trimestre del 2009, aunque durante el año mostraron una caída 11.57% esta fue una oportunidad para sustituir progresivamente con prendas nacionales, el rubro prevé un discreto repunte de ventas en el año 2010, a través de una expansión a mercados y de protección de las industrias nacionales.

FACTOR ENTORNO LEGAL

La importancia del control sobre el manejo de los recursos de los socios y clientes está enmarcada por el control de la dirección nacional de Cooperativas y por la superintendencia de bancos seguros, al contar con entidades de control asegura el ahorro de los clientes.

FACTOR SOCIO CULTURAL

El desempleo creciente y la emigración de los ecuatorianos hacia otros países, ha afectado transitoriamente a los mercados del consumo y microcrédito. El mismo se ha revertido con dinero enviados por sus familiares para el crecimiento de la productividad, pero no es suficiente para incrementar en nivel de ventas para lo cual necesitan financiamiento.

La Población económicamente activa crece cada 10 años en más de un millón de personas, El gran porcentaje de la población ecuatoriana actual, es menor de edad y por ello se puede deducir que el crecimiento del PEA es vertiginoso.

6.7.3. ANALISIS COMPETITIVO

Analizar nuestra competencia en el mercado financiero y cuál es la fuerza relativa de cada uno de nuestros competidores más directos nos permite obtener una información muy importante para evaluar nuestra capacidad competitiva, actual y futura.

El objetivo del análisis de la competencia es contrastar las posiciones y factores a las que las empresas deben estar muy atentas para mantenerse en la lucha competitiva por el mercado al que atendemos.

De esta manera podemos detectar si la empresa permite disfrutar de una situación más ventajosa, o, por el contrario, si deberían dar un giro a su situación actual y adoptar alguna decisión o cambio de actitud.

Dentro de la competencia directa son cooperativas que se encuentran en la localidad (Ambato, Santa Rosa) están constituyéndose últimamente una tendencia de crecimiento.

La competencia actual. Lo conforman las cinco cooperativas más importantes en la ciudad de Ambato, de hecho el escenario competitivo se ha ido incrementando el último año con la aparición de nuevas cooperativas y corporaciones al (2009)

Tabla No.7

Cooperativa	Cuidad de residencia	Años en el mercado	Participación estimada (%)
Oscus	Ambato	46	25
San Francisco	Ambato	32	14
Mushuc Runa	Ambato	11	13
El Sagrario	Ambato	23	12
La merced	Ambato	27	10
Ambato	Ambato	9	9
Chibuleo	Ambato	8	8
Cacpet	Ambato	15	7
Otras	Ambato	7	2

Fuente. Cooperativa Tungurahua

Elaborado por: Alex Punina

Como se observa las tres empresas con mayor participación en el mercado el 25% en la zona central, respecto al 2% de la empresa en estudio y el restante a las otras cooperativas menores.

Matriz de competitividad

Tabla No.8

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACION	TUNGURAHUA		VALLES DEL LIRIO		AMBATO		OSCUS		IRO DE JULIO	
		CALIFICACION	VALOR	CALIFICACION	VALOR	CALIFICACION	VALOR	CALIFICACION	VALOR	CALIFICACION	VALOR
Calidad del servicio	0.2	1	0.2	2	0.4	3	0.6	4	0.8	1	0.2
Experiencia	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Ubicación	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18
Interés	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14
Encaje	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Garantía	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Horarios	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Promociones	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14
Presentación locales	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Confianza	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Publicidad	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Aspecto personal	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Total Ponderado	1		2.24		2.6		3.11		3.66		2.31

Fuente: Cooperativa Tungurahua

Elaboración: Alex Punina

PONDERACION

Sin importancia 0.01

Con importancia 0.1

CALIFICACION DESIGNADO

1. Debilidad importante
2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor
4. Fortaleza importante

La cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda. Obtiene una puntuación de 2.24, tiene como importantes competidores a nivel bajos como cooperativas valles de lirio, primero de julio, nivel medio la cooperativa Ambato y finalmente cooperativa Oscus como la más fuerte.

La cooperativa Tungurahua en la ciudad de Ambato no tiene como factores de éxito como la encaje, garantías, presentación y confianza en los años que se encuentra en el mercado contribuyendo que el desarrollo y crecimiento sea mínima.

EMPRESA

La empresa investigada se llama Cooperativa de Ahorro y Crédito Tungurahua Ltda., esta se encuentra ubicada en el Cantón Ambato Parroquia Santa Rosa, fue creada con registro oficial No 011, de mayo 11 del 2006. Fue creada por diecisiete emprendedores los cuales vieron la necesidad de utilizar sus conocimientos para crear fuentes de empleo al prestar servicios financiero y no financieros a la colectividad.

La cooperativa cuenta con 12 personas de las cuales tres se encarga de la administración, y las demás personas están directamente encargadas de la operativa.

La capacidad económica de la empresa medida en factores de éxito claves o aspectos considerados importantes para determinar si son una fortaleza o una debilidad. La fuente de ingresos económicos de la empresa, consiste exclusivamente de los intereses ganado por préstamos y ingresos de socios como otros servicios depende mucho de la demanda que existe en el mercado.

La rentabilidad y liquidez de la cooperativa Tungurahua Ltda. Se puede medir y observar en el estado de resultados y en el balance general, lo cual nos representa que la empresa se encuentra en una etapa de madurez.

Cabe detallar el crecimiento en los últimos cuatro años, ya que comenzó con \$8000.00 de capital, al termino de lo siguientes años sus activos se incrementaron a \$37680.43 (2006), \$86134.05 (2007), \$ 157,841.66 (2008) y \$ 246,239.17 (2009) con un nivel de crecimiento del 43.74% entre los años 2006-2007 y el 56% entre los años (2008 y 2009).

6.7.4. ANALISIS DE MERCADO

La cooperativa de Ahorro y Crédito Tungurahua Ltda. Se encuentra ubicado en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, parroquia Santa Rosa. Calles sucre y Gonzales Suarez

CLIENTES

Los clientes abarcan el conjunto de mercados que preceden, acompañan y siguen las decisiones de compra y venta de servicios en las que el individuo o la organización intervienen activamente para desarrollar sus elecciones con conocimiento de causa.

De esta manera las organizaciones para poder alcanzar las metas deben lograr posicionamiento en la mente del consumidor, ya que los clientes presentan diferentes necesidades y expectativas en relación a los productos y servicios ofrecidos.

Dentro de nuestro análisis se determino que estamos dirigidos a todo tipo de clientes los cuales serán los principales entes para el funcionamiento de la empresa los mismos que serán nuestros clientes potenciales.

MERCADO META

La cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua, incluye los siguientes factores demográficos, geográficos, conductuales

FACTOR GEOGRÁFICO

Tabla No. 9

Cantón Ambato	
Cabecera Cantonal y Capital de la Provincia: Ambato	
Parroquias	
Urbanas	Rurales
1. Atocha-Ficoa	1. Ambatillo
2. Celiano Monge	2. Atahualpa (Chisalata)
3. Huachi Chico	3. Augusto N. Martínez (Mundugleo)
4. Huachi Loreto	4. Constantino Fernández (Cab. en Cullitahua)
5. La Merced	5. Huachi Grande
6. La Península	6. Izamba
7. Matriz	7. Juan Benigno Vela
8. Pishilata	8. Montalvo
9. San Francisco	9. Pasa
	10. Picaigua
	11. Pilagüin (Pilahuin)
	12. Quisapincha (Quizapincha)
	13. San Bartolomé de Pinllog
	14. San Fernando (Pasa San Fernando)
	15. Santa Rosa
	16. Totoras
	17. Cunchibamba
	18. Unamuncho

Fuente: INEC: Resultados definitivos del VI Censo de Población (año 2001)

Elaboración: Alex Punina

CARACTERÍSTICAS SOCIO DEMOGRÁFICAS

Número total de Habitantes del Género Masculino y Femenino, Tasa de Crecimiento Anual (TCA) e Índice de Masculinidad, por cantones

Tabla No. 10

Cantones	Total de Población				Índice masculinidad (H/M)*100
	N° de habitantes	TC A %	Hombres (H)	Mujeres (M)	
Total	441034	1.8	213513	227591	93.8
Ambato	287282	2.1	138743	148539	93.4
Baños de Agua Santa	16112	0.4	8041	8071	99.6
Cevallos	6873	1.3	3399	3474	97.8
Mocha	6371	0.0	3142	3299	95.2
Patate	11771	1.2	5834	5937	98.3
Quero	18187	1.2	8993	9194	97.8
San Pedro de Pelileo	48988	2.4	23720	25268	93.9
Santiago de Píllaro	34925	0.4	16522	18403	89.8
Tisaleo	10525	1.3	5119	5406	94.7

Fuente: INEC: Resultados definitivos del VI Censo de Población (año 2001)

Elaboración: Alex Punina

Edad: 25 años a 65 años

Sexo: ambos

Estado civil. Primarios, secundarios, superior; solteros y casados

Ocupación: agricultores, comerciante, empleados públicos y privados entre otros.

Nivel socio económico. Todos los niveles

Ocasiones de impacto: comunidades, zona rural, urbana y urbana marginal.

Beneficios buscados: calidad en servicios, interés bajos en créditos, tiempo, ubicación y garantía.

6.7.5. ANALISIS DE CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS

Identificación de clientes externos y determinación de sus demandas

El determinar metodológicamente las demandas de los clientes externos permitirá que la cooperativa obtenga valiosa información para plantear estrategias y otorgar servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas de los socios y clientes.

La cooperativa de Ahorro y crédito Tungurahua Ltda. cuenta con los siguientes clientes externos

- Socios y clientes
- Gremios institucionales
- Proveedores
- Otras cooperativas
- Medios de comunicación
- Organismos de control

Principales demandas de los clientes externos

Socios y clientes

- Rapidez en los servicios
- Cordialidad en los servicios
- Diversificación en los servicios
- Entrega eficiente de información
- Conveniente ambiente de trabajo y espacio físico

Gremios institucionales

- Suscribir y plasmar convenios
- Trato preferencial
- Beneficios adicionales
- Permanencia en alianzas

Proveedores

- Trato preferencial
- Cero comisiones
- Pago oportuno
- Facilidades en el tramite
- Permanencia

Otras cooperativas

- Alianzas estratégicas
- Sana competencia
- Buenas relaciones
- Cruce de información

Medios de comunicación

- Desembolsos eficaces
- Buenas relaciones
- Acceso de información
- Publicidad continua
- Evitar restricción y parcialidad en la entrega de información

Organismos de control

- Información clara y eficaz
- Facilidad en acceso de información
- Cumplimiento y evaluación de recomendaciones
- Conveniente ambiente de control

Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas

Las demandas de los clientes internos también son importantes para la planificación, sus puntos de vida deben ser considerados cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de estrategias.

Principales demandas de los clientes externos

Nivel directivo ejecutivo

- Gobernabilidad
- Eficiente administración
- Buena estructura organizacional
- Conservación de valores empresariales
- Responsabilidad en el manejo de recursos

Nivel asesor

- Responsabilidad en el manejo de recursos
- Apoyo constante del nivel directivo –ejecutivo
- Igualdad
- Entrenamiento continuo
- Trato justo
- Comunicación oportuna
- Disponibilidad de tecnología

Nivel operativo

- Apoyo constante del nivel ejecutivo
- Actualización y adiestramiento
- Información eficaz a todos los niveles
- Dirección y liderazgo
- Motivación y incentivo por logro de objetivos
- Estabilidad laboral
- Ascensos

6.7.6. ANALISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la COOPERATIVA TUNGURAHUA, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la organización.

MATRIZ FODA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TUNGURAHUA LTDA.

TABLA No:11

	Fortalezas		Oportunidades
1	Gestión institucional basada en fundamentos cristianos y objetivos definidos	1	Instituciones nacionales y internaciones de apoyo a las finanzas
2	Directivos y Administradores con amplia visión de crecimiento.	2	El mercado insatisfecho en las provincias Tungurahua, Cotopaxi, Bolívar.
3	Imagen institucional	3	Proyectos Sociales(Consortios de producción agrícola, pecuaria, artesanal)

4	Servicios y productos accesibles a todos los clientes.	4	Proyectos Estatales (Microfinanzas, Cnf, Financoop, Eclof)
5	Respaldo de autoridades de la cooperativa para el mando alto y medio.	5	Crecimiento de la población
6	Infraestructura idónea para el manejo de la cooperativa.	6	Crear sucursales para satisfacer la demanda
7	La cooperativa trabaja en función de los resultados y presupuestos establecidos.	7	Incremento de demanda de crédito para actividades productivas y satisfacer necesidades básicas de vida.
8	Las decisiones las toman las autoridades de la cooperativa.	8	Respaldo continuo y perceptible del gobierno a las instituciones financieras que buscan una contribución social a través del microcrédito.
9	El sistema de información establecido permite la realización de reportes que incentivan al cumplimiento de las metas trazadas.	9	Aprovechar la disponibilidad de líneas de crédito, al igual que los incentivos fiscales para ofrecer nuevos servicios, ya que hay mayor número de demandantes de crédito.
10	Cobertura a la comunidad rural y urbano marginal	10	Realización de alianzas estratégicas con entidades de cooperación financiera y técnica para las organizaciones del sector, debido a la atención que el mundo pone en una de las estructuras financieras más confiables: la cooperativa
11	Personal comprometido al cambio con la correcta difusión de la información.	11	Fortalecer la estructura cooperativa para recuperar la confianza en el sistema financiero.
		12	Auto Regularse Financiera y Operativamente con el Sector Cooperativo
	Debilidades		Amenazas
1	No se conoce exactamente el tamaño de cada mercado, por lo tanto no se sabe cuál es la participación de la cooperativa.	1	Resistencias de ciertos sectores a confiar en las instituciones financieras.
2	No se efectúa revisiones periódicas de la eficacia de las actuaciones de la dirección y de la empresa.	2	Aprobación de leyes que afectan al cooperativismo.
3	El sistema de comunicación inapropiado.	3	Altos índices de desempleo.
4	Falta de una política técnica de prioridades para el buen servicio al cliente.	4	Falta de expansión en lugares por condiciones geográficas
5	Sistemas de información con limitaciones en la redes, ocasionando pérdidas del sistema y molestias al cliente.	5	Incremento en el riesgo de recuperación de créditos, pues el deterioro del poder adquisitivo ha venido en aumento debido al encarecimiento del costo de vida lo que ha motivado que los salarios no cubran con las necesidades básicas de los hogares.
6	Poca Solvencia Financiera	6	Incremento descontrolado del número de cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador que ingresan a prestar servicios financieros, muchas veces sin los requisitos y conocimientos fundamentales.
7	Falta de un Plan de escala de sueldos y salarios basada en intervalos de tiempo ,en desempeño laboral, crecimiento profesional o institucional,.	7	Mala asignación al otorgar el micro crédito y poco control en la aplicación del mismo, pues las Instituciones Financieras tienden a dejar de lado su principal función y caen en la visión unilateral de

			percibir a sus socios únicamente como clientes.
8	No existe un plan de carrera institucional que motive al personal a incrementar su nivel educativo.	8	Costos operacionales altos y no totalmente recuperables por la administración de cuentas de ahorros con saldos promedios bajos.
9	El tiempo de respuesta para otorgar un crédito es muy extenso (15 días).	9	Mala imagen internacional del país lo que imposibilita la inversión extranjera por elevado riesgo.
10	No existe un plan de publicidad y promoción para darse a conocer	10	Desinterés de los emigrantes en invertir por su actual preferencia a quedarse en los países que los reciben y llevar a sus familias.
11	Salida de personal clave de la Cooperativa.	11	El pasar a la supervisión de la Superintendencia de Bancos incrementaría los costos operacionales
12	Falta de expansión en lugares por condiciones geográficas		
13	Falta de involucramiento de nuevos socios		

Fuente: Cooperativa Tungurahua

Elaborado por: Alex Punina

6.7.6.1. MATRIZ DE IMPACTO Y EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DE LA COOPERATIVA TUNGURAHUA LTDA.

Tabla No.12

Nro.	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Instituciones nacionales y internaciones de apoyo a las finanzas	X		
2	El mercado insatisfecho en las provincias Tungurahua, Cotopaxi, Bolívar.	X		
3	Proyectos Sociales(Consortios de producción agrícola, pecuaria, artesanal)		X	
4	Proyectos Estatales (Microfinanzas, Cnf, Financoop, Eclof)		x	
5	Crecimiento de la población			X
6	Crear sucursales para satisfacer la demanda	x		

7	Incremento de demanda de crédito para actividades productivas y satisfacer necesidades básicas de vida.		x	
8	Respaldo continuo y perceptible del gobierno a las instituciones financieras que buscan una contribución social a través del microcrédito.			X
9	Aprovechar la disponibilidad de líneas de crédito, al igual que los incentivos fiscales para ofrecer nuevos servicios, ya que hay mayor número de demandantes de crédito.		x	
10	Realización de alianzas estratégicas con entidades de cooperación financiera y técnica para las organizaciones del sector, debido a la atención que el mundo pone en una de las estructuras financieras más confiables: la cooperativa		x	
11	Fortalecer la estructura cooperativa para recuperar la confianza en el sistema financiero.	x		
12	Auto Regularse Financiera y Operativamente con el Sector Cooperativo			X
TOTALES		4	5	3

Nro.	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Resistencias de ciertos sectores a confiar en las instituciones financieras.	x		
2	Aprobación de leyes que afectan al cooperativismo.		X	
3	Altos índices de desempleo.	x		
4	Falta de expansión en lugares por condiciones geográficas			X
5	Incremento en el riesgo de recuperación de créditos, pues el deterioro del poder adquisitivo ha venido en aumento debido al encarecimiento del costo de vida lo que ha motivado que los salarios no cubran con las necesidades básicas de los hogares.	x		
6	Incremento descontrolado del número de cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador que ingresan a prestar servicios financieros, muchas veces sin los requisitos y conocimientos fundamentales.	x		
7	Mala asignación al otorgar el micro crédito y poco control en la aplicación del mismo, pues las Instituciones Financieras tienden a dejar de lado su principal función y caen en la visión unilateral de percibir a sus socios únicamente como clientes.		X	
8	Costos operacionales altos y no totalmente recuperables por la administración de cuentas de ahorros con saldos promedios bajos.			X
9	Mala imagen internacional del país lo que imposibilita la inversión extranjera por elevado riesgo.			X

10	Desinterés de los emigrantes en invertir por su actual preferencia a quedarse en los países que los reciben y llevar a sus familias.		X	
TOTALES		4	3	3

Fuente: Cooperativa Tungurahua

Elaboración: Alex Punina

El resultado obtenido luego del análisis de impacto es que las oportunidades son mayores que las amenazas, por consiguiente se deberá aprovechar la tendencia de mejorar la participación en el mercado.

6.7.6.2. MATRIZ DE IMPACTO Y EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE LA COOPERATIVA TUNGURAHUA LTDA.

Tabla No.13

Nro.	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Gestión institucional basada en fundamentos cristianos y objetivos definidos	X		
2	Directivos y Administradores con amplia visión de crecimiento.	X		
3	Imagen institucional			X
4	Servicios y productos accesibles a todos los clientes.		X	
5	Respaldo de autoridades de la cooperativa para el mando alto y medio.		X	
6	Infraestructura idónea para el manejo de la cooperativa.		X	
7	La cooperativa trabaja en función de los resultados y presupuestos establecidos.			X
8	Las decisiones las toman las autoridades de la cooperativa.	X		

9	El sistema de información establecido permite la realización de reportes que incentivan al cumplimiento de las metas trazadas.		X	
10	Mantener vigente el mercado meta comunidad rural y urbano marginal			X
11	Personal comprometido al cambio con la correcta difusión de la información.			X
TOTALES		3	4	4

Nro.	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	No se conoce exactamente el tamaño de cada mercado, por lo tanto no se sabe cuál es la participación de la cooperativa.	X		
2	No se efectúa revisiones periódicas de la eficacia de la actuaciones de la dirección y de la empresa.	X		
3	El sistema de comunicación inapropiado.		X	
4	Falta de una política técnica de prioridades para el buen servicio al cliente.		X	
5	Sistemas de información con limitaciones en la redes, ocasionando perdidas del sistema y molestias al cliente.		X	
6	Poca Solvencia Financiera	X		
7	Falta de un Plan de escala de sueldos y salarios basada en intervalos de tiempo ,en desempeño laboral, crecimiento profesional o institucional,.	X		
8	No existe un plan de carrera institucional que motive al personal a incrementar su nivel educativo.		X	
9	El tiempo de respuesta para otorgar un crédito es muy extenso (15 días).			X
10	No existe un plan de publicidad y promoción para darse a conocer	X		
11	Salida de personal clave de la Cooperativa.		X	

		x		
12	Falta de expansión en lugares por condiciones geográficas	x		
13	Falta de involucramiento de nuevos socios	x		
TOTALES		7	5	1

Fuente: Cooperativa Tungurahua

Elaboración: Alex Punina

El resultado de los impacto demuestra que las debilidades son las que predominan a las fortalezas por lo que se deberá establecer estrategias de marketing para mejorar el rendimiento de la cooperativa en todos sus aspectos.

6.7.7. MATRIZ ESTRATEGICO

Tabla No.15

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión institucional basada en fundamentos cristianos y objetivos definidos 2. Directivos y Administradores con amplia visión de crecimiento. 3. Imagen institucional 4. Servicios y productos accesibles a todos los clientes. 5. Respaldo de autoridades de la cooperativa para el mando alto y medio. 6. Infraestructura idónea para el manejo de la cooperativa. 7. La cooperativa trabaja en función de los resultados y presupuestos establecidos. 8. Las decisiones las toman las autoridades de la cooperativa. 9. El sistema de información establecido permite la realización de reportes que incentivan al cumplimiento de las metas trazadas. 10. Cobertura a la comunidad rural y urbano marginal 11. Personal comprometido al cambio con la correcta difusión de la información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se conoce exactamente el tamaño de cada mercado, por lo tanto no se sabe cuál es la participación de la cooperativa. 2. No se efectúa revisiones periódicas de la eficacia de la actuaciones de la dirección y de la empresa. 3. El sistema de comunicación inapropiado. 4. Falta de una política técnica de prioridades para el buen servicio al cliente. 5. Sistemas de información con limitaciones en la redes, ocasionando pérdidas del sistema y molestias al cliente. 6. Poca Solvencia Financiera 7. Falta de un Plan de escala de sueldos y salarios basada en intervalos de tiempo ,en desempeño laboral, crecimiento profesional o institucional,. 8. No existe un plan de carrera institucional que motive al personal a incrementar su nivel educativo. 9. El tiempo de respuesta para otorgar un crédito es muy extenso (15 días). 10. No existe un plan de publicidad y promoción para darse a conocer 11. Salida de personal clave de la Cooperativa. 12. Falta de expansión en lugares por condiciones geográficas
FACTORES EXTERNOS		<ol style="list-style-type: none"> 13. Falta de involucramiento de nuevos socios

	FO	DO
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instituciones nacionales y internaciones de apoyo a las finanzas 2. El mercado insatisfecho en las provincias Tungurahua, Cotopaxi, Bolívar. 3. Proyectos Sociales(Consortios de producción agrícola, pecuaria, artesanal) 4. Proyectos Estatales (Microfinanzas, Cnf, Financoop, Eclof) 5. Crecimiento de la población 6. Crear sucursales para satisfacer la demanda 7. Incremento de demanda de crédito para actividades productivas y satisfacer necesidades básicas de vida. 8. Respaldo continuo y perceptible del gobierno a las instituciones financieras que buscan una contribución social a través del microcrédito. 9. Aprovechar la disponibilidad de líneas de crédito, al igual que los incentivos fiscales para ofrecer nuevos servicios, ya que hay mayor número de demandantes de crédito. 10. Realización de alianzas estratégicas con entidades de cooperación financiera y técnica para las organizaciones del sector, debido a la atención que el mundo pone en una de las estructuras financieras más confiables: la cooperativa 11. Auto Regularse Financiera y Operativamente con el Sector Cooperativo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar políticas, Colocaciones efectivas Productos y Servicios con Calidad, Monitoreo de Morosidad 2. Fortalecer la cooperativa mediante la implementación de una estructura organizacional dinámica basada marketing mix 3. Optimizar la comunicación organizacional para así agilizar el tiempo de respuesta del servicio 4. Optimizar la gestión financiera de la COAC con la Finalidad de maximizar la 5. Implementar políticas de incentivo al personal para fortalecer la estructura de la cooperativa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer alianzas estratégicas con entidades de cooperación financiera y técnica para las organizaciones del sector, debido a la atención que el mundo pone en una de las estructuras financieras más confiables: la cooperativa. 2. Implementar Estructura Organizacional por procesos y Normatividad Actualizada Control de Costos para aprovechar el respaldo continuo del gobierno a las instituciones de esta índole. 3. Capacitar y Profesionalizar al Talento Humano de la Organización en aspectos técnicos (atención al cliente, relaciones humanas) y de gestión en una entidad de intermediación financiera revirtiendo conocimientos motivando al equipo a mantener el buen clima laboral con la finalidad de optimizar los procesos productivos redistribuyendo responsabilidades y afianzando el empoderamiento del personal en base a una adecuada capitalización de su experiencia, impulsando el desarrollo de carrera en la cooperativa. 4. Apertura de agencias base del desarrollo para generar valor y calidad en el servicio prestado en cada sector

	FA	DA
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resistencias de ciertos sectores a confiar en las instituciones financieras. 2. Aprobación de leyes que afectan al cooperativismo. 3. Altos índices de desempleo. 4. Falta de expansión en lugares por condiciones geográficas 5. Incremento en el riesgo de recuperación de créditos, pues el deterioro del poder adquisitivo ha venido en aumento debido al encarecimiento del costo de vida lo que ha motivado que los salarios no cubran con las necesidades básicas de los hogares. 6. Incremento descontrolado del número de cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador que ingresan a prestar servicios financieros, muchas veces sin los requisitos y conocimientos fundamentales. 7. Costos operacionales altos y no totalmente recuperables por la administración de cuentas de ahorros con saldos promedios bajos. 8. Mala imagen internacional del país lo que imposibilita la inversión extranjera por elevado riesgo. 9. Desinterés de los emigrantes en invertir por su actual preferencia a quedarse en los países que los reciben y llevar a sus familias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar servicios financieros a microempresarios y personas naturales, que no son sujetos de crédito bancario. Y mitigar el riesgo crediticio 2. Profesionalización y Capacitación continua de RR. HH 3. Potencializar el producto con el cofre de oro y mejorando su tiempo de concesión , así como crear nuevas alternativas de acuerdo a las necesidades. 4. Configurar en base al sistema de mercadotecnia y de Gestión de clientes una Estrategia competitiva que minimice el efecto de competidores 5. Diseñar y desarrollar un Plan de Colocación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un programa de promociones para incentivar el ahorro.. 2. Capitalizar la Imagen y Solvencia (Crecimiento) y Agilidad Prestaciones oportunas, rápidas y flexibles 3. Mejorar estratégicamente los Productos y Servicios satisfaciendo y evaluando las necesidades de los socios mientras se identifican los segmentos de crecimiento de mercado actuales y potenciales con un adecuado manejo de la promoción institucional logrando consolidar a la vez la ventaja de apoyar a los sectores no favorecidos por la Banca 4. Implementar una actividades de publicidad y promocióne que permita potencializar Servicios y Productos de la COAC en base a una investigación de mercado identificando los segmentos de mercado actuales y potenciales, 5. Desarrollar una página web como canal de comunicación y transacción.

6.7.8. OBJETIVOS ESTRATEGICO

Mantener continuamente el crecimiento diferenciado en base a la calidad del en el mercado de productos financieros y no financieros con captación y colocación, frente a los competidores buscando incrementar los niveles actuales de rentabilidad hasta posicionarse como una de las Cooperativas más importantes del Centro del país

6.7.9. ESTRATEGIAS

Luego de que se ha elaborado la matriz foda se procede a estructurar las estrategias que se deberá aplicar en la cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda.

La cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda. se han visto en la necesidad de utilizar estrategias de marketing mix de crecimiento y diferenciación como herramienta administrativa para poder crecer y defenderse de la agresiva competencia que existe, y así poder incrementar su participación en el mercado, mejorando su nivel de rentabilidad.

6.7.9.1. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX DE CRECIMIENTO Y DIFERENCIACION

El marketing Mix de la Cooperativa Tungurahua está formada por los siguientes enfoques producto, precio, plaza, promoción.

6.7.9.1.1. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE CRECIMIENTO

El producto es el medio por el cual se puede satisfacer las necesidades del consumidor. Par ale marketing es un instrumento de importancia fundamental. Si no se dispone del producto adecuado para estimular la demanda, no es posible llevar a cabo de modo efectivo ninguna otra acción comercial.

- Ampliar nuestro mercado en la ciudad de Ambato
- Captar nuevos clientes y socios, utilizando el ahorro, pagando una tasa de interés preferencial, con una promoción de sorteo de un viaje o un bien.
- Incentivo al ahorro para los niños otorgando becas estudiantiles.
- Aprovechar los ingresos de divisas por transferencias de emigrantes, realizando alianzas estratégicas con otras instituciones del sector financiero.

El precio es un conjunto de esfuerzos y sacrificios monetarios y no monetarios que un comprador debe realizar como contrapartida para la obtención de un determinado nivel de utilidad.

- Se tratara de mantener los precios acorde al mercado en el cual está enfocado el servicio, los precio serán incrementados si es necesario previo a un análisis de mercado.

- Por depósito a plazo fijo a la mejor tasa de interés del mercado financiero.

La plaza o distribución es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo, su misión es poner el producto o servicio a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, el momento en que lo necesite y el lugar donde desea adquirirlo.

- Mercadear mediante visitas a los clientes que tienen depósitos a plazo fijo quince días antes de que se cumpla la fecha de vencimiento, incentivando para que sigan confiando en la cooperativa.
- Incrementar el horario de atención en la sucursal Guaranda hasta las 16 horas los días Sábados.
- Mejorar ubicación estratégica de la cooperativa por el centro o a los alrededores de la ciudad de Ambato satisfaciendo las necesidades de cercanía de los socios. Mediante un estudio técnico.
- Apertura de agencias para incrementar la cobertura de acuerdo a las necesidades de los socios.

La promoción es el instrumento de marketing que ayuda a las organizaciones darse a conocer sobre su existencia en el mercado

- Implementar un plan de comunicación el mismo que utilizara los siguientes medios de comunicación:

Prensa escrita:	Diario Herald libre 4 veces al mes (domingos)
Medios	Ambato y Cevallos (radios, Canela y panamericana) Guaranda (radio bolívar) Simiatug (Radio Simiatug)
Televisión:	Unimax, Tv color estéreo tres cuñas diarias.

- Implementar actividades de publicidad y promoción que permita potencializar Servicios y Productos de la COAC entregando incentivos en las mingas que realizan las comunidades, parroquias y sectores, tales como refrigerios.
- Implementación de utilización de uniformes para todo el personal que labora en la cooperativa. Mejorando la imagen institucional.
- Renovar la página web de la cooperativa.
- Mejorar la imagen institucional cambiando el diseño de los banner de servicios en todas la oficinas operativas

6.7.9.1.2. ESTRATEGIA GENERICA COMPETITIVA: DIFERENCIACION

- Potencializar en departamento crediticio mejorando su tiempo de respuesta, así como entregando créditos menores de 400 dólares en 24 horas y de 401 1500 dólares en 48 horas laborables
- Establecer políticas de ingresos de clientes inversionistas con % de certificados de aportación para el socio y su familia
- Poner en marcha el servicio crediticio “cofre de oro” y mejorando su tiempo de concesión, así como crear nuevas alternativas de acuerdo a las necesidades del asociado.
- Crear el seguro de desgravamen para créditos.
- Optimizar la gestión financiera de la COAC con la Finalidad de maximizar la rentabilidad y manejo de costos en base a un manejo técnico en la colocación y recuperación de cartera utilizando el Scoring de la 4 C. (Carácter, capacidad de gestión, capital, condiciones/mercado)
- Realizar un seguimiento de pos ventas a los socios quienes realizaron el crédito.
- Optimizar lo índice de gestión incentivando a los socios que cancelen por anticipado los créditos con descuentos de interés “pre gago”
- Diseñar y priorizar planes de contingencia mediante reuniones semanales en cada oficina en donde de verifican el cumplimiento de metas.
- Capacitar y Profesionalizar al Talento Humano de la Organización en aspectos técnicos (atención al cliente, relaciones humanas) y de gestión en una entidad de intermediación

financiera revirtiendo conocimientos motivando al equipo a mantener el buen clima laboral con la finalidad de optimizar los procesos productivos redistribuyendo responsabilidades y afianzando el empoderamiento del personal en base a una adecuada capitalización de su experiencia, impulsando el desarrollo de carrera en la cooperativa.

- Implementar políticas de incentivo al personal para fortalecer la estructura de la cooperativa en los procesos internos así como por el cumplimiento de meta un 10% incremento al sueldo.

6.7.10. PLANES / ACCION

PROGRAMA Nro. 1

II. ESTRATEGIA		MARKETING MIX PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO. PRODUCTO-PRECIO-PLAZA Y PROMOCION																																								
Objetivo Operativo :		2011												2012												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL																
III. CURSOS DE ACCIÓN.		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO																				
a) Planificación del estudio.		TIEMPO		IS	2S	3S	4S	IS	2S	3S	4S	IS	2S	3S	4S	IS	2S	3S	4S	IS	2S	3S	4S	IS	2S	3S	4S	IS	2S	3S	4S	IS	2S	3S	4S							
ACTIVIDAD																																						METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
																																						1 vez al año			Tiempo	1,385.00
Elaboración y ejecución de la encuesta																																						Diagnostico efectuado	GERENTE	Información interna y externa	validez de la información	100.00
1	A. Diagnóstico – FODA.																																									775.00
	a. Lanzamiento de cofre de oro																																						GERENTE	Información interna y externa	validez de la información	350.00
	b. Instalacion sistema																																						GERENTE	Información externa	validez de la información	75.00
	c. Contratación de un asesor																																						GERENTE	Información interna	validez de la información	300.00
	d. Actualización de la Filosofía Corporativa (Perspectiva del Cliente).																																						PRESIDENTE	Información interna y externa	validez de la información	50.00
2	B. Construcción de la Perspectiva del cliente.																																					80% de segmentación de mercado		Información interna y externa	validez de la información	100.00
	a. Objetivo a monitorearse																																						JEFE DE NEGOCIOS	Información interna y externa	validez de la información	50.00
	b. Aspectos específicos en la perspectiva del cliente.																																						JEFE DE NEGOCIOS	Información interna y externa	validez de la información	50.00
3	C. Estructuración de estrategias.																																							Información interna y externa	validez de la información	185.00
	a. Seguimientos Adoptarse																																						JEFE DE NEGOCIOS	Información interna y externa	validez de la información	75.00
	b. Definición de estrategias de Atributo, Relación con clientes y Generación de Intangibles de fidelización																																						GERENTE	Información interna y externa	validez de la información	60.00
	c. promoción y Difusión.																																						JEFE DE NEGOCIOS	Información interna y externa	validez de la información	50.00
4	D. Plan Mercado																																							Plan y programa de capacitación	validez de la información	105.00
	a. Preparación de un Balance																																						GERENTE	Plan de mercadeo	Presupuesto	75.00
	b. Ajustes Estrategicos																																						GERENTE	Plan de mercadeo	validez de la información	30.00
5	E. Taller de trabajo para lograr consensos en cuanto a los mecanismos organizacionales y estratégicos Grupo Consultor – Cooperativa de acuerdo a la agenda de trabajo.																																						JEFE DE NEGOCIOS	Acciones de control	validez de la información	80.00
6	F. Estructuración y Ajuste de Documentos Finales.																																					100% de seguimiento y control	JEFE DE NEGOCIOS	Acciones de control	validez de la información	40.00

PROGRAMA Nro. 2

I. INFORMACION GENERAL		CREDITO Y COBRANZAS PERSPECTIVA INTERNA DESARROLLO CREDITICIO PROCESO DE CREDITO Y COBRANZAS																	
UNIDAD DE NEGOCIO: PROGRAMA : PROYECTO :																			
II. ESTRATEGIA		Diseñar y desarrollar un Plan de Colocación.																	
Objetivo Estratégico:		Ejecutar el Plan de Colocación.																	
Objetivo Operativo:																			
III. CURSOS DE ACCIÓN																			
a) Planificación		2011					2012								INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL				
ACTIVIDAD		O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO	
PLAN DE COLOCACIÓN																	Información actualizada	937.00	
1	Formar un grupo para manejar la cartera, estableciendo nuevos parámetros de los ya existentes en el contexto operacional de la cooperativa														Definiciones establecidas	JEFE DE NEGOCIOS	Información del Proceso de Crédito y Cobranzas	Validez de la información	25.00
2	Elaboración de nuevos instructivos donde se homologuen las competencias del área crediticia														Clasificación de etapas	JEFE DE NEGOCIOS	Información del Proceso de Crédito y Cobranzas	Validez de la información	40.00
3	Creación de un clima participativo y camaradería para compartir experiencias crediticias														Clasificación de etapas	JEFE DE NEGOCIOS	Información del Proceso de Crédito y Cobranzas	Validez de la información	35.00
4	Actualización de nuevos parámetros de evaluación y tamización del proceso crediticio, definiendo los siguientes tipos														Replanteamiento logístico	JEFE DE NEGOCIOS	Información del Proceso de Crédito y Cobranzas	Validez de la información	80.00
	- Calificación del socio															ASESOR	Información del Proceso de Crédito y Cobranzas	Validez de la información	25.00
	- Calificación del garante															ASESOR	Información del Proceso de Crédito y Cobranzas	Validez de la información	35.00
	- Cobranza preventiva															ASESOR	Información del Proceso de Crédito y Cobranzas	Validez de la información	35.00
	- Cobranza efectiva															ASESOR	Información del Proceso de Crédito y Cobranzas	Validez de la información	25.00
5	Promover y difundir los servicios														Objetivos propuestos	JEFE DE NEGOCIOS	Información del Proceso de Crédito y Cobranzas	Validez de la información	100.00
6	Acceso a la central de riesgos														Replanteamiento logístico	JEFE DE NEGOCIOS	Información del Proceso de Crédito y Cobranzas	Validez de la información	50.00
7	Ser eficientes y oportunos en la concesión del crédito solicitado por nuestros socios														Análisis Procesos	GERENTE	Información del Proceso de Crédito y Cobranzas	Validez de la información	75.00
8	Determinar tasas competitivas de mercado y actualizarlas periódicamente														Criterios optimización	GERENTE	Información del Proceso de Crédito y Cobranzas	Validez de la información	25.00
9	Diseño de procedimientos de simulación y prueba														Criterios optimización	Proceso de Crédito y Cobranzas	Información del Proceso de Crédito y Cobranzas	Validez de la información	30.00
	- Plan de visitas e intercambio de información de promoción															GERENTE	Información del Proceso de Crédito y Cobranzas	Validez de la información	25.00
	- Plan de visitas e intercambio de información de crédito															GERENTE	Información del Proceso de Crédito y Cobranzas	Validez de la información	20.00
10	Ejecución de simulación y prueba															Proceso de Crédito y Cobranzas	Información del Proceso de Crédito y Cobranzas	Validez de la información	15.00
11	Elaboración de informes y conclusiones de las visitas														Objetivos propuestos	ASESOR	Información del Proceso de Crédito y Cobranzas	Validez de la información	25.00

PROGRAMA Nro. 6

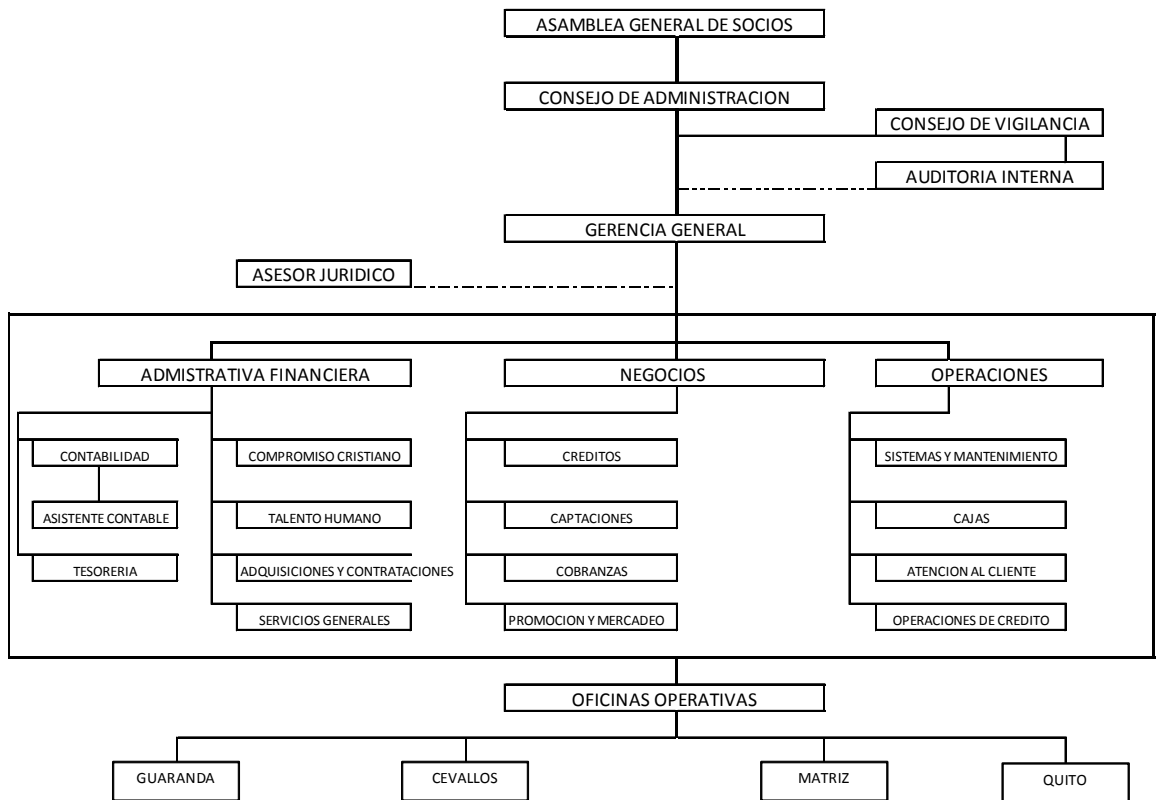
II. ESTRATEGIA																	
Implementar políticas de incentivo al personal para fortalecer la estructura de la cooperativa en los procesos interno y externos																	
Lograr la capacitación de todos los empleados que necesiten mejorar sus conocimientos.																	
III. CURSOS DE ACCIÓN																	
a) Planificación del estudio.																	
ACTIVIDAD	TIEMPO	2011					2012					INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL					
		O	N	D	E	F	M	A	M	J	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO		
GESTION DEL TALENTO HUMANO													1385.00				
SISTEMA DE COMPENSACIÓN Y MOTIVACIÓN													575.00				
1	Revisión de los sueldos y salarios actuales												100 % de la normatividad y reformas de procedimientos	GERENTE	Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	75.00
2	Obtener información del mercado de compensación													GERENTE	Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	10.00
3	Revisión del comportamiento financiero de la empresa													GERENTE	Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	10.00
4	Determinar políticas de compensación y motivación del personal.													GERENTE	Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	30.00
5	Determinar criterios para evaluar el desempeño de los empleados.													GERENTE	Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	40.00
6	Implantar sistemas de evaluación de cargos múltiples													GERENTE	Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	100.00
	- Sistemas de evaluación cualitativos (ranking, comparación por pares entre otros)														Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	100.00
	- Sistemas de evaluación cuantitativos (comparación por factores, sistema de puntos entre otros)														Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	100.00
7	Individualizar el desempeño de los trabajadores													GERENTE	Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	75.00
8	Proponer alternativas de incentivo salarial y social													GERENTE	Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	75.00
9	Presupuestar la opción de incentivo													GERENTE	Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	80.00
10	Aplicar incentivo													GERENTE	Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	80.00
SISTEMA DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL													130.00				
11	Estudio de los puestos de trabajo dentro de la caja de ahorros												100 % de la normatividad y reformas de procedimientos	Proceso de Gestión de Talento Humano	Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	30.00
12	Determinación de vacantes en todos los departamentos y/o áreas													JEFE ADMINISTRATIVO	Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	20.00
13	Definición del perfil para cada vacante													JEFE ADMINISTRATIVO	Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	50.00
14	Desarrollo de sistema de selección de nuevo personal													JEFE ADMINISTRATIVO	Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	30.00
	- Convocar concurso de merecimientos.													GERENTE	Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	50.00
	- Clasificar las carpetas en orden de experiencia laboral, y con las expectativas esperadas por el departamento.													GERENTE	Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	75.00
	- Entrevista de trabajo con sus documentos personales y actualizados.													GERENTE	Humanos, tecnológicos, materiales	validez de información	60.00

6.8. ADMINISTRACION

La cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda. se encarga de ejecutar la presente propuesta recayendo directamente la responsabilidad en el gerente general lo cual se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Grafico No. 7

Organigrama Estructural Coac. Tungurahua Ltda.



Fuente: Cooperativa Tungurahua.

Elaboración: Alex Punina

RECURSOS

Tabla 16

DETALLE	VALOR
Humanos	300.00
Tecnológicos	1160.00
Otros	5446.00
TOTAL GASTOS	\$6906 .00

6.9. PREVICION DE LA EVALUACION

El plan de monitoreo y evaluación de la propuesta debe estar sustentado por el consejo de administración y vigilancia lo que permitirá el éxito de la presente propuesta.

El encargado de la evaluación será el gerente general, el mismo que se apoyara en los índices y resultados que arroje la presenta propuesta luego de la ejecución de la misma

	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	RESPONSAB LE GENERAL	FECHA DE PRESE NTACI ON PROP UESTAS	FECHA DE APROBA CION PROPUES TAS
1	Ampliar nuestro mercado en la ciudad de Ambato	Estudio de mercado	Gerencia	Enero	Febrero
2	Captar nuevos clientes y socios, utilizando el ahorro, pagando una tasa de interés preferencial, con una promoción de sorteo de un viaje o un bien.	Manual de captaciones	Consejos	Febrero	Febrero
3	Incentivo al ahorro para los niños otorgando becas estudiantiles.	Manual de captaciones	Consejos	Febrero	Febrero
4	Aprovechar los ingresos de divisas por trasferencias de emigrantes, realizando alianzas estratégicas con otras instituciones del sector financiero.	Reuniones	Gerencia	Febrero	Febrero
5	Se tratara de mantener los precios acorde al mercado en el cual está enfocado el servicio, los precio serán incrementados si es necesario previo a un análisis de mercado.	Reuniones	Jefe financiero	Marzo	Abril
6	Por depósito a plazo fijo a la mejor tasa de interés del mercado financiero.	Manual de captaciones	Consejos	Abril	Abril
8	Mercadear mediante visitas a los clientes que tienen depósitos a plazo fijo quince días antes de que se cumpla la fecha de vencimiento, incentivando para que sigan confiando en la cooperativa.	Contratar asesores de negocios	Gerencia	Abril	Abril

9	Incrementar el horario de atención en la sucursal Guaranda hasta las 16 horas los días Sábados.	Reuniones	Jefes de oficinas	Enero	Enero
10	Mejorar ubicación estratégica de la cooperativa por el centro o a los alrededores de la ciudad de Ambato satisfaciendo las necesidades de cercanía de los socios. Mediante un estudio técnico.	Estudio de mercado	Gerencia	Septiembre	Octubre
11	Apertura de agencias para incrementar la cobertura de acuerdo a las necesidades de los socios.	Local Arriendos Remodelaciones Instalaciones	Ofic. El sol	Octubre	Noviembre
12	Implementar un plan de comunicación el mismo que utilizara los siguientes medios de comunicación:	Radio Prensa Televisión	Jefe financiero	Marzo	Marzo
13	Implementar actividades de publicidad y promoción que permita potencializar Servicios y Productos de la COAC entregando incentivos en las mingas que realizan las comunidades, parroquias y sectores, tales como refrigerios.	Plan inventivos promocionales	Jefes de oficinas	Febrero	Febrero
14	Implementación de utilización de uniformes para todo el personal que labora en la cooperativa. Mejorando la imagen institucional.	Contratación sastre	Jefe de oficinas	Marzo	Marzo
15	Renovar la página web de la cooperativa.	Contratación de diseñadores	Gerencia	Febrero	Marzo
16	Mejorar la imagen institucional cambiando el diseño de los banner de servicios en todas la oficinas operativas	Reuniones	Gerencia	Mayo	Junio

17	Potencializar en departamento crediticio mejorando su tiempo de respuesta, así como entregando créditos menores de 400 dólares en 24 horas y de 401 1500 dólares en 48 horas laborables	Manuel de créditos	Consejos	Mayo	Mayo
18	Establecer políticas de ingresos de clientes inversionistas con % de certificados de aportación para el socio y su familia	Manual clientes	Consejos	Julio	Agosto
19	Poner en marcha el servicio crediticio “cofre de oro” y mejorando su tiempo de concesión, así como crear nuevas alternativas de acuerdo a las necesidades del asociado.	Lanzamiento	Jefes de oficina y gerencia	Octubre	Octubre
20	Crear el seguro de desgravamen para créditos.	Manuel de créditos	consejos	Octubre	Octubre
21	Optimizar la gestión financiera de la COAC con la Finalidad de maximizar la rentabilidad y manejo de costos en base a un manejo técnico en la colocación y recuperación de cartera utilizando el Scoring de la 4 C. (Carácter, capacidad de gestión, capital, condiciones/mercado)	Modificar manual de otorgaciones de crédito	Gerencia Y jefes de oficina	Junio	Junio
22	Realizar un seguimiento de pos ventas a los socios quienes realizaron el crédito.	Visitas	Asesores	Enero	Diciembre
23	Optimizar lo índice de gestión incentivando a los socios que cancelen por anticipado los créditos con descuentos de interés “pre gago”	Visitas	Asesores	Enero	Diciembre

24	Diseñar y priorizar planes de contingencia mediante reuniones semanales en cada oficina en donde se verifican el cumplimiento de metas.	Planes semanales	Jefes de oficina	Enero	Enero
25	Capacitar y Profesionalizar al Talento Humano de la Organización en aspectos técnicos (atención al cliente, relaciones humanas) y de gestión en una entidad de intermediación financiera revirtiendo conocimientos motivando al equipo a mantener el buen clima laboral con la finalidad de optimizar los procesos productivos redistribuyendo responsabilidades y afianzando el empoderamiento del personal en base a una adecuada capitalización de su experiencia, impulsando el desarrollo de carrera en la cooperativa.	Buscar empresa de capacitación	Gerencia	Marzo	Marzo
26	Implementar políticas de incentivo al personal para fortalecer la estructura de la cooperativa en los procesos internos así como por el cumplimiento de meta un 10% incremento al sueldo.	Crear políticas de incentivos	Gerencia y jefes de oficina	Agosto	Septiembre

6.9.1 Control

El control es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los recursos de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad a los socios de la empresa

- Para lograr un control de las estrategias a aplicarse los objetivos serán.
- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de las estrategias
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.
- Controlara la rotación del activo, pasivo, patrimonio, los ingresos y los gastos.

Los responsables de la empresa deberán aplicar modelos de control como una herramienta de trabajo que les permite analizar y evaluar los programas y acciones puestos en marcha, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento.

Por tanto, la justificación del control se debe a que la alta dirección desea tanto revisar las acciones comerciales y planes de marketing como evaluar la calidad y eficacia que le aporta

el cuadro de mandos. A través de índices financieros se examinan todas las áreas que afectan a la eficacia del marketing para determinar las oportunidades y los problemas en el futuro como base de los planes de mejora. Estos análisis darán como resultado la recomendación o no de un plan de acción que permita mejorar la rentabilidad de la empresa. A este tipo de análisis es al que se denomina análisis financiero, y tiene que poseer las siguientes características:

- Ser sistemático. Ya que debe seguir una secuencia ordenada en las fases que necesariamente se deben dar para realizar el diagnóstico.
- Ser completo. Ya que deben ser analizados cada uno de los factores que influyen en todas y cada una de las variables del marketing y en su efectividad.
- Ser independiente. Esto es, que nos garantice un análisis objetivo sin que tengamos dudas de que entran en juego intereses personales por parte de ciertos sectores de la empresa. Para ello es aconsejable que la auditoría se realice por auditores especializados externos a la empresa.
- Ser periódico. Ya que debe programarse regularmente, aunque la periodicidad está supeditada al tamaño de la empresa.

Se propone utilizar los siguientes indicadores económicos CAMEL para medir el rendimiento de la empresa luego de aplicar las estrategias.

- El método de evaluación de CAMEL, consiste en medir y analizar cinco parámetros fundamentales: Capital, Activos, Manejo Corporativo, ingresos y Liquidez.
- Dicha evaluación es utilizada principalmente en el sector financiero para hacer mediciones de riesgo corporativo.
- Fue un método adoptado por los entes reguladores de la Banca Norteamericana, con el fin de evaluar la solidez financiera y gerencial de las principales entidades comerciales de los Estados Unidos.

- CAMEL hace la revisión y calificación de cinco áreas de desempeño financiero y gerencial: Idoneidad de Capital, Idoneidad de Activos, Manejo Gerencial, Estado de Utilidades, y Liquidez Administrativa.

INDICADOR

	COOPERATIVA
1,1	COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS
1,2	PATRIMONIO TECNICO / ACTIVOS Y CONTINGENTES
	PONDERADOS POR RIESGO
1,3	PAT TECNICO SECUNDARIO / PAT TEC. PRIMARIO
2	CALIDAD DE ACTIVOS:
2,1	MOROSIDAD BRUTA TOTAL
2,2	MOROSIDAD CARTERA COMERCIAL
2,3	MOROSIDAD CARTERA CONSUMO
2,4	MOROSIDAD CARTERA DE VIVIENDA
2,5	MOROSIDAD CARTERA DE MICROEMPRESA
2,6	PROVISIONES/CARTERA CREDITO IMPRODUCTIVO
2,7	COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL
2,8	COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO
2,9	COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA
2,10	COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA
3	MANEJO ADMINISTRATIVO:
3,1	ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO
3,2	GRADO DE ABSORCION - GASTOS OPERACIONALES
	/ MARGEN FINANCIERO
3,3	GASTOS DE PERSONAL / ACTIVO TOTAL PROMEDIO
3,4	GASTOS OPERATIVOS / ACTIVO TOTAL PROMEDIO
4	RENTABILIDAD:
4,1	RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVO - ROA
4,2	RENTIMIENTO SOBRE PATRIMONIO - ROE
5	LIQUIDEZ:
5,1	FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO
5,2	COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES
5,3	COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES

VERIFICACION

CONCEPTO	INDICADORES	MAX/MIN
SOLVENCIA	22.26%	12.00%
MOROSIDAD		
CARTERA CONTAMINADA	11.00%	3.00%
CARTERA VENCIDA	4.34%	3.00%
PROV. CARTERA CONTAMINADA	91.42%	50.00%
PROV. CARTERA VENCIDA	168.71%	100.00%
LIQUIDEZ	16.11%	15.00%
SOSTENIBILIDAD	10.04%	10.00%
EFICIENCIA FINANCIERA		
Activo productivos activos	72.14%	95.00%
activos productivos pasivo con costo	356.33%	100.00%
EFICIENCIA OPERACIONAL		
Gasto operativos activos	5.35%	5.00%
gastos de personal activos	3.05%	3.00%

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO DE MEDICION	RESPONSABLE DE PROCESAR EL INDICE	ESTADO INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	META SEMESTRAL
GESTION GERENCIAL	Cumplimiento de las recomendaciones gerenciales	TRIMESTRAL	GERENTE GENERAL	0.0%	0.0%	70.0%	78.0%	82.0%	85.0%	90.0%	92.0%	92.0%	100.00%
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO DE MEDICION	RESPONSABLE DE PROCESAR EL INDICE	ESTADO INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	META MENSUAL
GESTION GERENCIAL	Cumplimiento con el Presupuesto	MENSUAL	JEFE DE AGENCIA	68.6%	99.00%	84.00%	69.30%	175.00%	128.70%	130.40%	129.50%	105.70%	100.00%
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO DE MEDICION	RESPONSABLE DE PROCESAR EL INDICE	ESTADO INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	META MENSUAL
MEJORA CONTINUA	% Cumplimiento de los objetivos de Calidad	MENSUAL	GERENTE GENERAL	42.0%	66.67%	70.59%	68.75%	62.50%	64.00%	83.00%	88.00%	88.00%	100.00%
	% Cumplimiento de los indicadores de calidad de los procesos	MENSUAL	GERENTE GENERAL	0.0%	38.89%	59.10%	59.09%	58.00%	58.00%	85.00%	78.00%	68.20%	100.00%
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO DE MEDICION	RESPONSABLE DE PROCESAR EL INDICE	ESTADO INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	META MENSUAL
SERVICIO AL CLIENTE	# de socios nuevos	MENSUAL	SERVICIO AL CLIENTE	128	145	100	141	155	141	129	152	154	160
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO DE MEDICION	RESPONSABLE DE PROCESAR EL INDICE	ESTADO INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	META MENSUAL
OPERACIONES FINANCIERAS	# de movimientos del día	MENSUAL	RECIBIDOR -PAG 1		152	127	149	189	156	113	147	145	160
		MENSUAL	RECIBIDOR -PAG 2		124	144	135	140	162	130	137	142	160
	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO DE MEDICION	RESPONSABLE DE PROCESAR EL INDICE	ESTADO INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	META MENSUAL
	# de errores	MENSUAL	RECIBIDOR -PAG 1	0.0	0.28	0.00	0.00	0.04	0.03	0.00	0.06	0.03	0.00%
		MENSUAL	RECIBIDOR -PAG 2	0.0	0.32	0.01	0.00	0.10	0.06	0.00	0.04	0.04	0.00%
	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO DE MEDICION	RESPONSABLE DE PROCESAR EL INDICE	ESTADO INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	META MENSUAL
Cumplimiento de presupuesto de inversiones	MENSUAL	Asesores de Inversiones	0.0%	92.26%	64.00%	92.50%	316.73%	95.81%	10.76%	123.97%	54.22%	100.0%	

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO DE MEDICION	RESPONSABLE DE PROCESAR EL INDICE	ESTADO INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	META MENSUAL	
CONSECIÓN DE CREDITOS	Prestamo promedio por socio	MENSUAL	JEFE DE AGENCIA	1460	\$1,482	\$1,493	\$1,544	\$1,564	\$1,594	\$1,607	\$1,576	\$1,551	\$1,500	
	Incremento de socios con préstamo	MENSUAL	JEFE DE AGENCIA	22%	24%	25%	24%	24%	25%	25%	26%	27%	28.0%	
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO DE MEDICION	RESPONSABLE DE PROCESAR EL INDICE	ESTADO INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	META MENSUAL	
COBRANZA DE CREDITOS ENTREGADOS	Indice de % de Morosidad	MENSUAL	ASESOR DE CREDITO 1	9.6%	8.10%	7.44%	6.50%	8.18%	6.29%	7.42%	16.13%	16.28%	5.00%	
		MENSUAL	ASESOR DE CREDITO 2	5.3%	5.16%	5.12%	4.60%	4.55%	3.91%	4.26%	10.32%	5.63%	5.00%	
		MENSUAL	ASESOR DE CREDITO 3	6.8%	4.69%	5.31%	5.59%	3.92%	4.23%	5.23%	4.26%	3.77%	5.00%	
		MENSUAL	ASESOR DE CREDITO 4	11.9%	5.11%	7.24%	5.27%	6.64%	5.38%	5.04%	5.93%	8.63%	5.00%	
		MENSUAL	ASESOR DE CREDITO 5	0.0%	10.10%	10.30%	5.28%	1.43%	3.92%	5.36%	3.82%	2.69%	5.00%	
		MENSUAL	ASESOR DE CREDITO 6	0.0%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	5.00%
		MENSUAL	OFICINA MATRIZ	8.8%	5.67%	6.15%	5.77%	5.51%	4.76%	5.30%	8.52%	8.08%	5.00%	
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO DE MEDICION	RESPONSABLE DE PROCESAR EL INDICE	ESTADO INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	META MENSUAL	
PLANIFICACION FINANCIERA	Índice de Liquidez	MENSUAL	GERENTE GENERAL	8.2%	7.94%	7.80%	7.84%	9.45%	8.19%	13.34%	13.38%	12.12%	12.00%	
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO DE MEDICION	RESPONSABLE DE PROCESAR EL INDICE	ESTADO INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	META MENSUAL	
COMPRAS	Calificación de desempeño de proveedores	MENSUAL	RESP. COMPRAS	96.1%	98.00%	97.00%	98.00%	96.00%	97.00%	96.00%	96.00%	95.00%	75.00%	
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO DE MEDICION	RESPONSABLE DE PROCESAR EL INDICE	ESTADO INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	META ANUAL	
MANTENIMIENTO	Cumplimiento del Cronograma de mantenimiento	MENSUAL	Administrador del sistema	99.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.00%	
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO DE MEDICION	RESPONSABLE DE PROCESAR EL INDICE	ESTADO INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	META SEMESTRAL	
	Satisfacción del empleado	SEMESTRAL	Resp de RRHH	84.0%	0.0%	78.0%	78.0%	78.0%	78.0%	78.0%	78.0%	78.0%	80.00%	
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO DE MEDICION	RESPONSABLE DE PROCESAR EL INDICE	ESTADO INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	META TRIMESTRAL	
	% de rotación	TRIMESTRAL	Resp de RRHH	7.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.00%	

BIBLIOGRAFIA

- BIERMAN, H. (1981) *Administración Financiera*. Editorial continental S.A. México DF.
- BODIE, Z.,
KANE, A. y
MARCUS, A. (2004) *Principios de Inversión*. 5^{ta}. Edición. Editorial McGraw Hill. Madrid.
- CASTRO, L. y
MASCARENAS, J. (1994) *Ingeniería Financiera. La Gestión en los mercados Financieros internacionales*. 2^{da}. Editorial McGraw Hill. Madrid
- COLAMAN, M. (2000) *Principios y Prácticas de Gestión Financiera*. Editorial Deusto S.A. Madrid.
- EMERY, D. y
FINNERTY, J. (2000) *Administración Financiera Corporativa*. 1^{ra}. Edición. Editorial Perason Education. México.
- ETTINGER, D. y
GOLIEB, D. (1990) *Crédito y Cobranzas. La Guía Para dar Créditos a la Administración hasta la fecha*. 5^{ta}. Edición. Editorial Continental S.A. México DF.
- FERNANDEZ, P. y
PEREZ, M. (2006) *Opciones Financieras. Productos Estructurados*. 3^{ra} Edición. Editorial McGraw Hill. Madrid
- ASPATORE, J. (2001) *Al Día en Comercio Electrónico*, Editorial Mc Graw Hill, México.
- ARESE, H. (1999) *Feliz. Comercio y Marketing Internacional*, Editorial Norma, Colombia, 1
- CATEORA,R. (2000) *Marketing Internacional*, Editorial Mc Graw Hill, México,

- DAY, G. (2000) La Organización que actúa en función del Mercado, Editorial Norma, Colombia.
- HIEBING, G. (1994) Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

<http://www.google.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.altavista.com>

www.dinero.com.

www.hbr.com

www.liderazgoymercadeo.com

www.mixmarketing-online.com

www.poder.com

www.lblaa.org

ESTRATEGIAS DE MARKETING

MARKETING

RENTABILIDAD

RENDIMIENTO FINANCIERO

FINANZAS

GESTION

MARKETING MIX

DIRECCIONAMIENTO

ESTRATEGIAS