



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo la obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA FORTALECER LOS PRODUCTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE”, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

AUTORA

ALEXANDRA PAOLA DONOSO DE LA ROSA

Riobamba – Ecuador

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, ha sido desarrollado por la Sra. Alexandra Paola Donoso de la Rosa, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.



Ing. Juan Carlos Montufar Guevara
DIRECTOR TRIBUNAL



Ing. Yolanda Patricia Moncayo Sánchez
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo **Alexandra Paola Donoso de la Rosa**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 26 de junio de 2019



Alexandra Paola Donoso de la Rosa

C.C. 060325926-8

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios y a mi familia por haber estado dentro de este trayecto para la terminación de mi carrera profesional, gracias también a la Cooperativa de ahorro y Crédito San Jorge, quienes formaron parte de este proceso, queda marcada en mi vida profesional y personal los conocimientos impartidos por los docentes.

Alexandra Paola Donoso de la Rosa

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a mis hijos María Paula y Mauricio Alejandro Rivera, a mis padres y mis hermanas quienes han sido un pilar fundamental en mi carrera estudiantil que sin ellos no hubiera podido seguir, también a cada una de las personas que han aportado con un granito de arena para la culminación de mi carrera.

Alexandra Paola Donoso de la Rosa

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 <i>Formulación del Problema</i>	2
1.1.2 <i>Delimitación del Problema</i>	3
1.2 Justificación del problema	4
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	4
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	4
1.4 Antecedente de la empresa.....	5
1.4.1 <i>Reseña Histórica</i>	5
1.4.2 <i>Filosofía de la Cooperativa San Jorge</i>	6
1.4.2.1 <i>Misión</i>	6
1.4.2.2 <i>Visión</i>	7
1.4.2.3 <i>Política de uso aceptable (PUA)</i>	7
1.4.3 <i>Estructura de la Cooperativa San Jorge</i>	9
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	
2.1 Estrategias comerciales	11
2.1.1 <i>Tipos de Estrategias</i>	11
2.1.1.1 <i>Estrategias de Desarrollo</i>	11
2.1.1.2 <i>Estrategias de Crecimiento</i>	12
2.1.1.3 <i>Estrategias Competitivas</i>	12
2.1.1.4 <i>Estrategias de Cartera</i>	14
2.1.1.5 <i>Estrategias de Segmentación</i>	15
2.1.1.6 <i>Estrategias de Posicionamiento</i>	16
2.1.1.7 <i>Estrategias de Fidelización</i>	17
2.1.2 <i>Herramientas de análisis</i>	17
2.1.2.1 <i>Matriz FODA</i>	17
2.1.2.2 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externo (EFE)</i>	18
2.1.2.3 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)</i>	20

2.1.2.4	<i>Matriz de Holmes</i>	21
2.2	Productos financieros y no financieros	22
2.2.1	Productos Financieros	22
2.2.1.1	<i>Productos financieros de tipo ahorro</i>	22
2.2.1.2	<i>Productos financieros de inversión</i>	23
2.2.1.3	<i>Productos financieros de financiación</i>	25

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1	Hipótesis	28
3.2	Variables	28
3.2.1	Variable independiente	28
3.2.2	Variable dependiente	28
3.3	Tipo de investigación	28
3.3.1	Bibliográfica o documental	28
3.3.2	Investigación Descriptiva	28
3.3.3	Exploratoria	29
3.3.4	De Campo	29
3.4	Población y muestra	29
3.4.1	Población	29
3.4.2	Muestra	30
3.5	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	31
3.5.1	Métodos	31
3.5.1.1	<i>Método inductivo</i>	31
3.5.1.2	<i>Método deductivo</i>	31
3.5.2	Técnicas de investigación	31
3.5.2.1	<i>Observación directa</i>	31
3.5.2.2	<i>Entrevista</i>	31
3.5.2.3	<i>Encuesta</i>	32
3.5.3	Instrumentos de investigación científica	32
3.5.3.1	<i>Guía de observación</i>	32
3.5.3.2	<i>Guía de la entrevista</i>	32
3.5.3.3	<i>Cuestionario</i>	32
3.6	Resultados del trabajo de campo realizado	33
3.6.1	Encuesta aplicada al público objetivo de la entidad financiera	33
3.6.2	Conclusiones sobre los hallazgos detectados en el trabajo de campo	43
3.6.2.1	<i>Encuesta aplicada al público objetivo de la Cooperativa San Jorge</i>	43
3.6.2.2	<i>La guía de entrevista como instrumento de investigación aplicada</i>	44

3.6.2.3	<i>La guía de observación como instrumento de investigación aplicada</i>	44
---------	--	----

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1	Sumario ejecutivo	45
4.2	Análisis situacional	46
4.2.1	<i>Análisis Externo de la entidad</i>	46
4.2.1.1	<i>Análisis del Macro Entorno</i>	46
4.2.1.2	<i>Análisis del micro entorno</i>	50
4.2.1.3	<i>Listado de los Factores Externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge</i>	52
4.2.1.4	<i>Matriz de Evaluación Externa (Macro Entorno y Micro Entorno)</i>	55
4.2.2	<i>Análisis Interno</i>	56
4.2.2.1	<i>Capacidad directiva</i>	56
4.2.2.2	<i>Capacidad competitiva</i>	58
4.2.2.3	<i>Capacidad financiera</i>	62
4.2.2.4	<i>Capacidad tecnológica</i>	63
4.2.2.5	<i>Listado de factores Internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge</i>	63
4.3	Análisis del mercado	68
4.4	Análisis FODA	68
4.4.1	<i>Hoja de trabajo FODA</i>	68
4.4.1.1	<i>Principales factores que Intervienen en las actividades</i>	75
4.4.2	<i>Matriz FODA</i>	75
4.5	Objetivos de las estrategias planteadas	77
4.5.1	<i>Objetivo General</i>	77
4.5.2	<i>Objetivos Específicos</i>	77
4.6	Estrategias	78
4.6.1	<i>Estrategias para el cumplimiento del objetivo General</i>	78
4.6.1.1	<i>Estrategia Número 1</i>	78
4.6.1.2	<i>Estrategia Número 2</i>	78
4.6.1.3	<i>Estrategia Número 3</i>	78
4.6.2	<i>Estrategias para el cumplimiento de los objetivos específicos</i>	79
4.6.2.1	<i>Objetivo número 1 determinado desde el aspecto financiero</i>	79
4.6.2.2	<i>Objetivo número 2 determinado desde el aspecto financiero</i>	80
4.6.2.3	<i>Objetivo número 1 determinado desde el aspecto de los clientes</i>	81
4.6.2.4	<i>Objetivo número 2 determinado desde el aspecto de clientes</i>	81
4.6.2.5	<i>Objetivo número 1 determinado desde el aspecto de crecimiento y aprendizaje</i>	81
4.6.2.6	<i>Objetivo número 1 determinado desde el aspecto de posicionamiento</i>	82
4.6.2.7	<i>Objetivo número 2 determinado desde el aspecto de posicionamiento</i>	83

4.6.2.8	<i>Objetivo número 3 determinado desde el aspecto de posicionamiento</i>	83
4.7	POA para el desarrollo de las estrategias planteadas	84
4.8	Presupuesto POA	94
4.8.1	<i>Presupuesto desglosado por estrategias planteadas</i>	94
CONCLUSIONES		95
RECOMENDACIONES		96
BIBLIOGRAFÍA		

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Localización de la problemática	3
Figura 2-1:	Vista exterior de la entidad Financiera	6
Figura 3-1:	Misión de la Cooperativa San Jorge	7
Figura 4-1:	Visión de la Cooperativa San Jorge	7
Figura 5-1:	Estructura organizativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge	10
Figura 1-2:	Estrategias de crecimiento	12
Figura 2-2:	Matriz BCG.....	14
Figura 3-2:	Segmentación de mercado	15
Figura 4-2:	Matriz FODA	18
Figura 5-2:	Depósito de ahorros	23
Figura 6-2:	Brokers.....	24
Figura 7-2:	Fondo de inversión.....	24
Figura 8-2:	Plan de inversión.....	25
Figura 9-2:	Crédito	26
Figura 10-2:	Las tarjetas de crédito	27
Figura 1-3:	Frecuencia de visita a la Cooperativa	33
Figura 2-3:	Grado de conocimiento de los productos de la Cooperativa.....	34
Figura 3-3:	Finalidad de visita a la Cooperativa.....	35
Figura 4-3:	Beneficios al ser socio de la Cooperativa	36
Figura 5-3:	Atención de la Cooperativa.....	37
Figura 6-3:	Otro tipo de servicios	38
Figura 7-3:	Porque accede a otras instituciones financieras	39
Figura 8-3:	Características que inducen a ser socio de la Cooperativa.....	40
Figura 9-3:	Grado de satisfacción de los productos financieros de la Cooperativa	41
Figura 10-3:	Adecuado manejo de las estrategias de comercialización	42
Figura 1-4:	Producto Interno Bruto en el Ecuador	47
Figura 2-4:	Evolución de la Balanza Comercial en el Ecuador	48
Figura 3-4:	Evolución de la Inflación en el Ecuador	48
Figura 4-4:	Evolución de las tasas de desempleo en el Ecuador	49
Figura 5-4:	Matriz BCG Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Las 3 Estrategias competitivas	13
Tabla 2-2:	Tipos de estrategias de segmentación	16
Tabla 3-2:	Tipos de estrategias de posicionamiento	16
Tabla 4-2:	Matriz EFE.....	19
Tabla 5-2:	Matriz EFI.....	20
Tabla 6-2:	Matriz de Priorización de Holmes.....	21
Tabla. 1-3:	Población.....	30
Tabla 2-3:	Variables de la fórmula de la muestra.....	30
Tabla 3-3:	Frecuencia de visita a la Cooperativa.....	33
Tabla 4-3:	Grado de conocimiento de los productos de la Cooperativa	34
Tabla 5-3:	Finalidad de visita a la Cooperativa	35
Tabla 6-3:	Beneficios al ser socio de la Cooperativa.....	36
Tabla 7-3:	Atención de la Cooperativa	37
Tabla 8-3:	Otro tipo de servicios	38
Tabla 9-3:	Porque accede a otras instituciones financieras	39
Tabla 10-3:	Características que inducen a ser socio de la Cooperativa	40
Tabla 11-3:	Grado de satisfacción de los productos financieros de la Cooperativa	41
Tabla 12-3:	Adecuado manejo de las estrategias de comercialización.....	42
Tabla 1-4:	Clientes Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge	50
Tabla 2-4:	Proveedores Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge.....	51
Tabla 3-4:	Visualización de los componentes del Macro Entorno	53
Tabla 4-4:	Visualización de los componentes del Micro Entorno.....	54
Tabla 5-4:	Ponderación para la medición	55
Tabla 6-4:	Matriz de la ponderación Externa del macro entorno	55
Tabla 7-4:	Matriz de la ponderación Evaluación Externa del micro entorno	56
Tabla 8-4:	Productos Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge	59
Tabla 9-4:	Ubicación de los productos en el mercado.....	60
Tabla 10-4:	Componentes de la matriz BCG.....	61
Tabla 11-4:	Visualización de los factores internos de la Cooperativa San Jorge	64
Tabla 12-4:	Factores internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge	67
Tabla 13-4:	Hoja FODA	70
Tabla 14-4:	Determinación de las principales Fortalezas.....	71
Tabla 15-4:	Determinación de las principales Oportunidades.....	72
Tabla 16-4:	Determinación de las principales Debilidades	73
Tabla 17-4:	Determinación de las principales Amenazas.....	74

Tabla 18-4:	Factores de mayor relevancia en la Cooperativa San Jorge	75
Tabla 19-4:	Matriz FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge.....	76
Tabla 20-4:	Plan Operativo Anual del Objetivo general	85
Tabla 21-4:	Plan Operativo Anual del Objetivo N° 1 desde la perspectiva financiera.....	86
Tabla 22-4:	Plan Operativo Anual del Objetivo N° 2 desde la perspectiva financiera.....	87
Tabla 23-4:	Plan Operativo Anual del Objetivo N° 1 desde la perspectiva del cliente	88
Tabla 24-4:	Plan Operativo Anual del Objetivo N° 2 desde la perspectiva del cliente	89
Tabla 25-4:	Plan Operativo Anual del Objetivo N° 1 desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje	90
Tabla 26-4:	Plan Operativo Anual del Objetivo N°1 desde la perspectiva de posicionamiento	91
Tabla 27-4:	Plan Operativo Anual del Objetivo N°2 desde la perspectiva de posicionamiento	92
Tabla 28-4:	Plan Operativo Anual del Objetivo N°3 desde la perspectiva de posicionamiento	93
Tabla 29-4:	Recursos económicos para el POA Cooperativa San Jorge	94

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo por objeto el diseño de Estrategias de Comercialización para fortalecer los productos financieros y no financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” de la ciudad de Riobamba, la finalidad de dichas estrategias está encaminada a mejorar el posicionamiento de los productos que oferta la entidad financiera en el mercado. En el desarrollo del trabajo investigativo se emplearon varias técnicas de investigación, pues mediante la encuesta a los socios de la entidad, la entrevista a la gerente de la institución y la observación directa se pudo recopilar información sobre la problemática que rodea al tema de estudio. Dando como resultado un elevado porcentaje de los encuestados indica tener un conocimiento bajo sobre los productos que oferta la institución, por tal motivo los asociados acuden a las dependencias de la entidad financiera para solicitar información sobre los productos que guarda relación con las líneas crediticias. La propuesta contiene un Plan de Marketing diseñado para garantizar el éxito de las actividades financieras de la institución, promocionar los diferentes productos y/o servicio mediante el sistema Telemarket, ubicar stands promocionales de los productos de la entidad financiera. La Cooperativa, deberá aplicar las estrategias de comercialización diseñadas con la finalidad de garantizar el éxito de las actividades financieras, así como también para la consecución de sus objetivos propuestos.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN> <PLAN DE MARKETING>
<POSICIONAMIENTO> <MERCADO> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Juan Carlos Montufar G.

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The purpose of this thesis project was to design Marketing Strategies to strengthen the financial and non-financial products of the Savings and Credit Cooperative "San Jorge" of the city of Riobamba, these strategies are aimed at improving the products positioning in the market offered by the financial institution. In the development of this research work, several investigative techniques were used, since through the survey of the entity business partners, the interview with the manager of the institution and direct observation, information could be gathered about the problems surrounding the study topic. As a result, a high percentage of the surveyed people have indicated that they have poor knowledge on how the products are offered by the institution, for this reason the partners attend the financial institution offices to request information about the products related to the credit lines. The proposal contains a Marketing Plan that has been designed to guarantee the success of the financial activities of the institution, promoting this way the different products and / or service through the Telemarket system, to locate promotional stands for the financial institution's products. The Credit union must apply marketing strategies designed to ensure the financial activities success, as well as to pursue their proposed objectives.

Keywords: < ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>,
<MARKETING STRATEGIES>, <MARKETING PLAN>,
<POSITIONING>, <MARKET>, <RIOBAMBA (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

La utilización e implementación de herramientas administrativas conllevan a un manejo eficiente de sus recursos, razón por la cual su aplicabilidad no estará sujeta a factores específicos, como tamaño, sector al que direcciona su accionar, tipo de actividad, etc. Sin embargo el desconocimiento genera el estancamiento de la organización y limitando de esta manera su crecimiento, lo cual afecta de forma directa a la entidad financiera, así como también a su entorno, es por esta razón que el diseño de las Estrategias de posicionamiento es de gran importancia para los intereses de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, pues por intermedio de estas podrá afrontar los retos y desafíos que se presenten en su diario accionar, sin embargo no podrá descuidar la presencia de entidades predominantes en el mercado, ya que representan una Amenaza fuerte para los intereses de la entidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge precisa de aprovechar de forma eficiente los recursos, y enfocar su accionar hacia la captación de clientes, y de mejorar el posicionamiento de sus productos y/o servicios, sin embargo, en la actualidad la imagen corporativa de la entidad se ha visto opacada por aquellas instituciones que poseen un mayor posicionamiento en el mercado.

Los principales directivos de la cooperativa de Ahorro y Crédito Sn Jorge, han llegado a la conclusión de aceptar que la formulación de Estrategias conlleva a mejorar el posicionamiento de sus productos, esta herramienta representa ser la mejor solución de sus problemas, el desconocimiento de la cooperativa por parte de la población, resulta por demás notorio, impidiendo un crecimiento económico acorde al área de cobertura que posee la cooperativa.

Los resultados que arroje la aplicación de dichas Estrategias se verá reflejado en el incremento del número de socios, así como también en la mayor rotación que tengan sus productos en el mercado, y por ende sus índices de crecimiento y rentabilidad se verán incrementados, conllevando al cumplimiento de sus objetivos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Las cooperativas de ahorro y crédito son la alternativa más importante que tienen las personas que no logran obtener servicios financieros y no financieros en la banca tradicional. Incluso, sus servicios empiezan a ser utilizados por quienes si acceden a las instituciones bancarias.

La cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, que se creó como una institución cerrada, pues solo atendía a los miembros de las fuerzas armadas; pero, debido al cambio de regulación, en la actualidad admite socios no militares.

Esta nueva realidad obliga a todas las instituciones cooperativistas, incluida la cooperativa San Jorge, a buscar estrategias que le permitan afiliarse a más socios. La cooperativa, debido a su estructura organizacional, aún no cuenta con un departamento estructurado de marketing, por lo que la promoción que se hace de los productos financieros y no financieros aún se la desarrolla sin un mayor componente técnico.

En la actualidad la promoción se la realiza de forma “espontánea”, sin un cronograma ni un plan de marketing estructurado, con una promoción aislada de los productos ofrecidos por la institución que se la realiza de forma muy superficial, entregando únicamente la hoja de requisitos. Se promociona casi exclusivamente créditos sin la debida promoción de los otros productos ofertados.

Esta falta de componente técnico de la promoción y propaganda, está limitando el crecimiento de la institución, pues no le permite abrirse a nuevos mercados y, por tanto, se considera como necesario elaborar un plan de comercialización para que se conozca más a la institución y que existe mayor cantidad de socios que le permita a la institución ser sostenible a largo plazo.

1.1.1 *Formulación del Problema*

¿Es necesario diseñar estrategias de comercialización para fortalecer los productos financieros y no financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge”, de la ciudad de Riobamba?

1.1.2 Delimitación del Problema

De contenido:

- Campo: Marketing-Ventas
- Área: Comercial
- Aspecto: Estrategias Comerciales para fortalecer los productos financieros y no financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge”.

Espacial:

- Provincia: Chimborazo
- Cantón: Riobamba
- Institución: La entidad financiera motivo de estudio es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge”, ubicado en la Avenida la Prensa y los Olivos.

Población:

La población a donde se enfocará la investigación es:

- Personal Administrativo
- Personal Operativo
- Empresas con el mismo enfoque comercial.

Temporal:

El periodo de investigación es 2018-2019

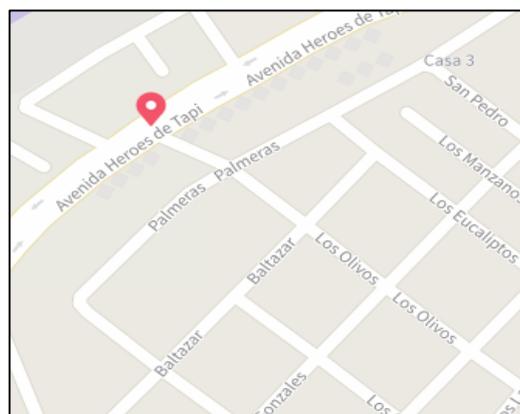


Figura 1-1: Localización de la problemática

Fuente: (Google Map, 2018)

Elaborado por: Donoso Alexandra 2018

1.2 Justificación del problema

El sector financiero cada vez se va haciendo más competitivo, lo que obliga a las empresas que participan en él, hallar ventajas competitivas mediante la utilización de muchas y variadas técnicas de marketing, especialmente en los relacionado con la gestión estratégica de comercialización, que se convierta en un proceso fundamental para que las empresas logren ser sostenibles en el tiempo, lo que lo convierte sin duda un tema que invita a la investigación, por cuanto establecer estrategias de comercialización permite a las empresas satisfacer las necesidades de los consumidores y mejorar el posicionamiento del producto en el mercado, que finalmente redunde en un incremento de los ingresos de las empresas.

Dentro de este contexto, las cooperativas de ahorro y crédito consideradas como una alternativa de servicios financieros para los sectores más desfavorecidos deben buscar ser competitivos, no solo al interior de su sector, sino con las otras alternativas financieras: bancos, mutualistas, financieras.

Por tal razón se considera de gran importancia realizar la presente investigación, puesto que los resultados obtenidos ayudarán a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, a tener un plan técnico que le permita solucionar los problemas de comercialización y lograr mejorar su posicionamiento en el mercado financiero, de forma tal que la institución empiece a estructurar y fortalecer un proceso de crecimiento sostenible en el largo plazo y que, además, logre mejorar su participación en el mercado cooperativista que cada vez se hace más competitivo.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo General*

Diseñar estrategias de comercialización para fortalecer los productos financieros y no financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge”, de la ciudad de Riobamba.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Fundamentar de forma teórica los diferentes tipos de estrategias de comercialización que conlleven al fortalecimiento de los productos financieros
- Elaborar un diagnóstico de las estrategias de comercialización que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, para la promoción de sus productos financieros y no financieros.

- Diseñar una propuesta de comercialización para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, que le permita fortalecer su imagen en la zona de influencia.

1.4 Antecedente de la empresa

1.4.1 *Reseña Histórica*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge" Ltda. fue constituida el 24 de octubre de 1989 con Acuerdo Ministerial N. 02051, con domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, formado con socios que pertenecen a la Brigada de Caballería Blindada No. 11 "Galápagos".

Surge esta institución gracias al impulso de un grupo de militares del GECEB. 31 (Grupo de Escuela de Caballería Blindada No. 31), con la participación de quince socios fundadores; pioneros de esta gestión señores: Tern. Jaime Córdova, Dr. Orlando Echeverría, Mayor. René López, Sbte. Guillermo Barreiro, Cbop. Héctor Chávez, Cbop. Humberto Soto, Sgos. Jorge Anilema, Sldo. Mario Tibalombo, Cbop. Víctor Cajas, Lic. Carlos Terán, Sgop. Víctor Rengifo, Sgos. Hugo Silva, Cbop. Emilio Vizuete, Sldo. Manuel Cabezas, Cbop. Cristo Díaz; hombres de visión que miraron la necesidad de ahorrar y de prestar una ayuda a sus compañeros, era también parte de sus quehaceres de la vida cotidiana, para luego de ello mantener la misma mística de trabajo y de actitud de servicio hacia sus cooperados.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge", es una entidad financiera que trabaja con mística social, filosofía a la que le ha permitido mantener como slogan: " NUESTRO MAYOR CAPITAL ES: SU CONFIANZA", hoy con el reto y la razón de mirar hacia el futuro vinculado a la población civil.

En enero del año 2.000 se ve cristalizada la labor de Gerencia, directivos y trabajadores, a través de la inauguración de su moderno y funcional edificio, ubicado en la Avenida la Prensa y los Olivos, el mismo que funciona como Matriz de la Cooperativa manteniéndose además su Ventanilla de Extensión de Servicios en el interior de la Brigada de Caballería Blindada No. 11 "Galápagos" (Área Comercial).

Por disposición de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se realiza la adecuación de los Estatutos de la Institución, así como también su reglamento, el mismo que fue aprobado en Asamblea General de Representantes, efectuada el 22 de febrero del año 2013 siendo su OBJETO SOCIAL PRINCIPAL efectuar transacciones financieras, así como también

la oferta de servicios de carácter financiero que conlleven a la satisfacción de sus socios, a la entidad financiera se lo enmarca como institución de carácter de abierta, pues, permitirá brindar nuestros productos y servicios a la familia militar y a la comunidad en general.



Figura 2-1: Vista exterior de la entidad Financiera

Fuente: (Coop. Ahorro San Jorge, 2018)

Elaborado por: Donoso Alexandra 2018

1.4.2 Filosofía de la Cooperativa San Jorge

Representa aquel conjunto de elementos que facilitan la identificación de la Cooperativa, permitiendo desarrollar un eficiente trabajo enfocado a satisfacer las necesidades de la sociedad, generalmente está compuesta por aspectos que guardan relación con la misión, visión, valores, principios entre otros, por tal razón es de gran importancia conocer e identificar por medio de su filosofía hacia donde están encaminados los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, para de esta manera brindar al socio, confianza y calidad en los productos financieros que la Cooperativa pone a disposición de la sociedad de la ciudad de Riobamba.

1.4.2.1 Misión

**“Satisfacer las necesidades financieras y no financieras de la colectividad,
con servicios de calidad que generen su desarrollo socio económico”**



Figura 3-1: Misión de la Cooperativa San Jorge
Fuente: (Coop. Ahorro San Jorge, 2018)

1.4.2.2 Visión

“Para el año 2021 ser una Institución Financiera competitiva, sólida, con crecimiento sostenible, propio y de sus asociados”



Figura 4-1: Visión de la Cooperativa San Jorge
Fuente: (Coop. Ahorro San Jorge, 2018)

1.4.2.3 Política de uso aceptable (PUA)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, en la búsqueda constante del mejoramiento continuo de sus procesos se ha encaminado hacia la innovación tecnológica, para lo cual cuenta con equipos de punta mismos que garantizan al socio un eficiente manejo de las plataformas de digitales, no obstante, también existirán riesgos que conlleven a poner en peligro los intereses del asociado, para ello se ha diseñado la presente política, misma que en su forma expresa manifiesta que:

Usos prohibidos de los servicios y sistemas de la COAC "SAN JORGE" LTDA:

1. Está prohibida la transmisión, distribución o almacenamiento de cualquier material en violación con cualquier ley o regulación aplicable. Esto incluye, pero no se limita a: material protegido por copyright, marcas registradas (trademark), secretos comerciales o cualquier otro secreto o derecho de propiedad intelectual sin autorización expresa; materiales obscenos, difamatorios, chantaje, extorsión o cualquier amenaza ilegal; y violación de leyes de exportación.
2. El envío de correos masivos no solicitados (Unsolicited Bulk Email; también conocidos como "UBE" o "spam". El envío de cualquier forma de UBE a través de los servidores y/o sistemas de COAC SAN JORGE LTDA. está prohibido. Así mismo está prohibido, el envío de UBE desde cualquier otro servicio, red o sistema, anunciando un sitio web, correo electrónico o cualquier recurso alojado en el servidor de COAC "SAN JORGE" LTDA. Las cuentas o servicios de COAC "SAN JORGE" LTDA. no pueden ser utilizadas para anunciar clientes de, o recibir respuestas a mensajes enviados desde otros proveedores de internet (ISP) donde esos mensajes violen estas políticas de COAC "SAN JORGE" LTDA. o las del otro proveedor.
3. Utilización de listas de correos no confirmadas. El suscribir correos electrónicos a cualquier sistema de listas de correo sin el permiso expreso y verificable del propietario de la cuenta de correo está prohibido. Todas las listas de correos utilizadas por los usuarios de COAC "SAN JORGE" LTDA. deben ser de lazo cerrado ("Aceptación de entrada confirmada"). Los mensajes de confirmación de la suscripción recibidos de cada uno de los propietarios de las direcciones de correo electrónico deben ser guardadas y mantenidas en archivo mientras exista la lista de distribución y al menos un mes posterior a la desaparición de la lista. Está prohibida la compra de listas de correos electrónicos a terceras personas o empresas para enviar desde cualquiera de las cuentas o dominios alojados en COAC "SAN JORGE" LTDA., o para hacer referencia en los envíos a cualquier cuenta, dominio, sitio o servicio de COAC "SAN JORGE" LTDA.
4. Anunciar, transmitir o publicar cualquier programa, software, producto o servicio que viole esta PUA o la PUA de cualquier otro proveedor de internet, esto incluye, pero no limitándose a: facilitar medios de envío de correo masivo no solicitado (UBE), envío de ping, ataques por inundación, bombardeo de correos electrónicos, ataques de negación de servicio.
5. Operar una cuenta a nombre de o en conexión con, o revendiendo un servicio de, personas o firmas listadas en la base de datos del Registro de Spamhaus de operaciones de spam conocidas (ROKSO) listado en www.spamhaus.org.

6. Intentos no autorizados de un usuario para ganar acceso a cualquier cuenta, recurso o computadora no perteneciente a este usuario (cracking).
7. Obtener o intentar obtener servicios por algún medio o dispositivo con la intención de evitar el pago.
8. Accesos no autorizados, alteración, destrucción, o cualquier intento no autorizado de obtener información sobre los usuarios de COAC "SAN JORGE" LTDA. o usuarios finales de los servicios de COAC "SAN JORGE" LTDA.
9. Involucrarse a sabiendas en cualquier actividad concebida para hostigar, o que causare negación de servicio a cualquier otro usuario ya sea de COAC "SAN JORGE" LTDA. network o pertenezca a la red de cualquier otro proveedor de internet ISP.
10. Usar los servicios de COAC "SAN JORGE" LTDA. para interferir con el uso de la red de COAC "SAN JORGE" LTDA. por otros usuarios o usuarios de la Institución.

1.4.3 Estructura de la Cooperativa San Jorge

La entidad financiera cuenta con un organigrama de tipo vertical, reflejando de forma escalonada la estructura jerárquica, en donde se puede visualizar los niveles superiores en la parte de arriba y los niveles inferiores situados en la parte de abajo, se puede identificar claramente la existencia de los diferentes departamentos con los que cuenta la entidad financiera, mismos que a su vez están compuestos por sus respectivas unidades de trabajo, cada uno con su autoridad encargada, la cual garantizará el cumplimiento de las actividades que conlleven hacia la mejora continua de sus procesos y a su vez alcanzar las metas y objetivos planteados.

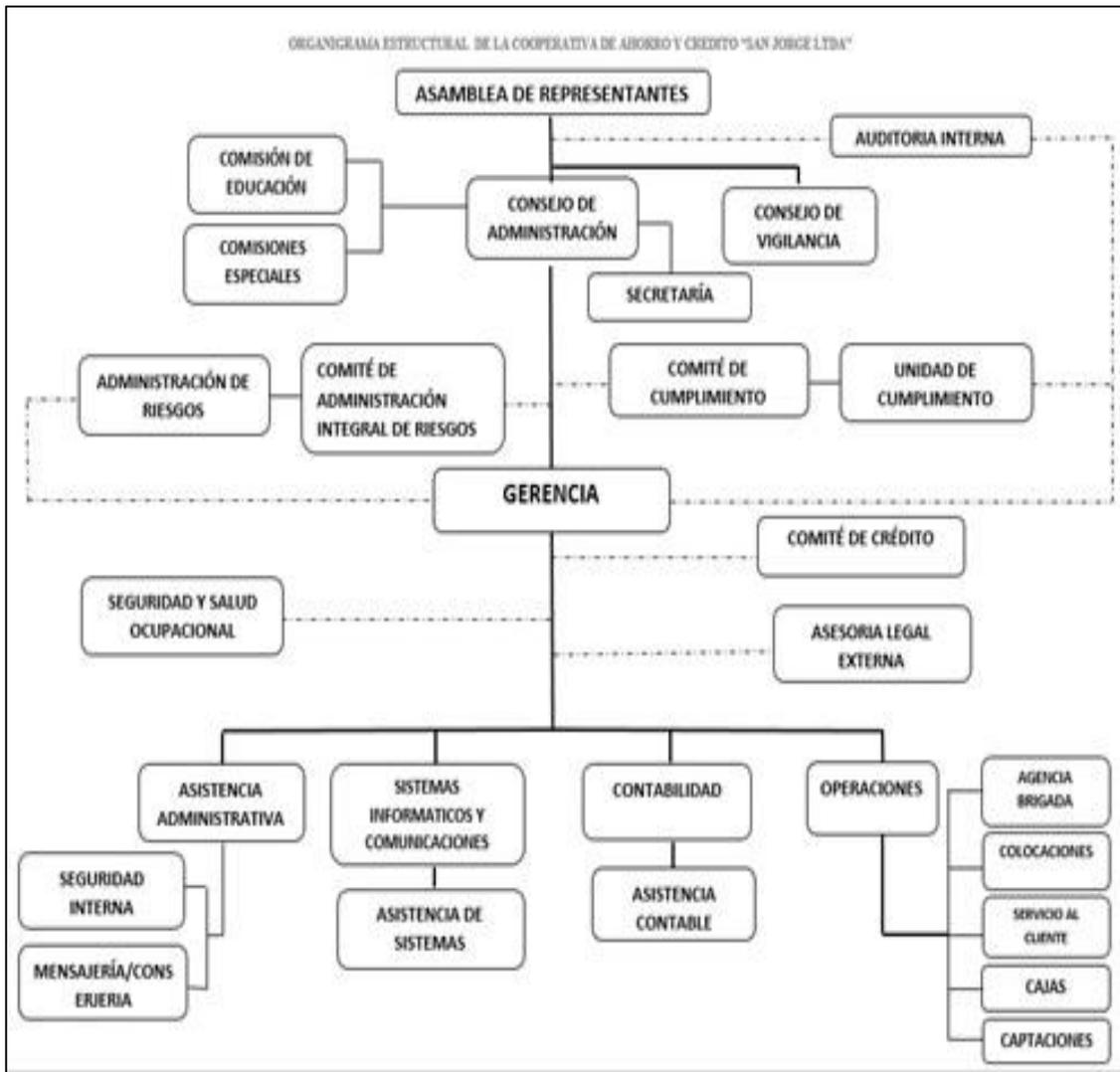


Figura 5-1: Estructura organizativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Fuente: (Coop. Ahorro San Jorge, 2018)

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1 Estrategias comerciales

También conocidas como estrategias de Marketing, son herramientas que permiten llegar a incursionar en determinado sector, sin importar la naturaleza o giro del negocio, dichas estrategias por regla general poseen un límite temporal, pudiendo ser de corto, mediano o largo plazo, para una eficiente formulación es de gran importancia realizar el debido diagnóstico situacional de la empresa, mediante el empleo de la matriz FODA.

2.1.1 Tipos de Estrategias

Resulta de singular importancia como actividad previa antes de poder definir los tipos de estrategias existentes, el conocer e interpretar la conceptualización de estrategia de comercialización o marketing, entendiéndose como tal “al conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera” (Munuera & Rodríguez, 2007).

Dependiendo en gran medida los factores que inducen al surgimiento del fenómeno que se investiga se puede sustentar el presente trabajo en los siguientes tipos de Estrategias:

- Estrategias de desarrollo
- Estrategias de crecimiento
- Estrategias competitivas
- Estrategias de cartera
- Estrategias de segmentación
- Estrategias de posicionamiento
- Estrategias de fidelización

2.1.1.1 Estrategias de Desarrollo

Es aquel tipo de estrategias que garantizan el factor diferencial frente a la competencia, y su correcta formulación contribuirá al desarrollo empresarial pues “entendemos que una empresa cuenta con una ventaja competitiva cuando sus productos o sus marcas presentan unas características que le confieren una posición privilegiada con respecto a los competidores” permitiendo con ello un posicionamiento sólido en el mercado en el cual se desarrollan sus actividades. (Rodríguez, 2006).

2.1.1.2 Estrategias de Crecimiento

La finalidad de toda empresa u organización sin importar su naturaleza o giro de negocio será siempre mirar hacia delante, sustentado en el correcto manejo empresarial, por tal razón “las estrategias de crecimiento pretenden contribuir a la expansión de la empresa, para tal efecto se emplea la matriz de productos y mercado, se puede agrupar según los productos en los que se basan y en los mercados a los que se dirigen” (Rodríguez, 2006).

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	¿Podemos crecer en el mercado actual con el producto actual? Penetración del mercado	¿Podemos crecer con productos nuevos en el mercado actual? Desarrollo de producto
Mercados nuevos	¿Podemos crecer con el producto actual en nuevos mercados? Desarrollo del mercado	¿Podemos crecer con nuevos productos en nuevos mercados? Diversificación

Figura 1-2: Estrategias de crecimiento

Fuente: (Rodríguez, 2006)

Elaborado por: Donoso Alexandra (2018)

Penetración de Mercados. Este tipo de estrategias se caracteriza por el crecimiento empresarial en el mismo mercado con la misma cartera de productos.

Desarrollo de Mercados. Se caracteriza por el crecimiento realizado en nuevos mercados empleando la cartera de productos que se posee actualmente.

Desarrollo de Productos. Otra de las formas de crecimiento empresarial se basa en el desarrollo de nuevos productos.

Diversificación Esta estrategia es la última recomendada, ya que involucra una baja muy grande en el aprovechamiento de la experiencia que se tiene con los productos y mercados actuales.

2.1.1.3 Estrategias Competitivas

Estrategias de gran importancia para un manejo eficiente de sus competidores, de su correcta formulación dependerá en gran medida la permanencia de la empresa en el mercado al que direcciona sus actividades, “la elección e implementación de estrategias competitivas representa

una de las claves para que cualquier empresa consiga un posicionamiento adecuado que la conduzca al éxito” (Sánchez, 2006).

Uno de los mayores exponentes de la economía es Michael Porter, quien manifiesta que la ventaja competitiva es aquella particularidad que posee una empresa frente a las atribuciones de sus principales competidores, implicando con ello que la entidad pueda estar sobre los mismos en cuanto a rendimiento se refiere, y por ende a la consecución de sus objetivos.

Tabla 1-2: Las 3 Estrategias competitivas

1. Estrategia de liderazgo en costes
El diferencial de los costes se fundamenta en comercializar los productos y/o servicios a un costo inferior al de sus principales competidores.
Los producto y/o servicios que oferta la empresa no requieren ser necesariamente los mejores, basta con poseer buena calidad.
Se enfoca hacia los consumidores que se fijan en los precios.
Solo puede alcanzarla una empresa de cada sector.
Se fundamenta en las economías de escala en todos aquellos apartados del proceso empresarial, en tal virtud su permanencia es tan solo necesaria en mercados de gran tamaño.
En este tipo de estrategia los riesgos no estan excentos, pues, es susceptible de que pueda existir imitación de sus productos y/o servicios de sus principales competidores, entre otras
2. Estrategia de diferenciación
Se fundamenta en entregar un valor añadido al producto y/o servicio para con ello poder canalizar la comercialización de los mismos a precios de mayor representatitividad.
La presente cualidad se puede sustentar en ciertas caracterizaciones basicas de los productos, sieno los principales: sus diseños, los atributos de los productos entre otros.
La diferenciación no es única de una entidad empresarial, pues muy por el contrario varias entidades empresariales las pueden obtener, por ejemplo: una determinada empresa se dferencia por sus diseños, mientras que la otra se fundamenta en su rendimiento.
No puede ignorar el coste, ya que el valor adicional percibido por el consumidor debe ser superior a la diferencia en precio respecto a otros productos de la competencia.
Se recomienda su aplicación en sectores sensibles al precio.
Sus riesgos son que la característica diferencial sea imitada por la competencia y que los consumidores no la valoren en la medida suficiente.
3. Estrategia del enfoque
Se fundamenta principalmente enm mercado específicos mediante la creación de productos y/o servicios diseñados exclusivamente para satisfacer las necesidades y del consumidor.
Permite dirigirse hacia mercados considerados pequeños para poder insentivar la eficiencia de su accionar empresarial.
Este tipo de enfoque se sustenta en la búsqueda de un equilibrio de un mercado relativamente pequeño como para desmotivar que la competencia aplique economía a escala para que garantice un crecimiento rápido y sostenido.
El principal de los riesgos se genera cuando sus principales competidores se enfocan hacia el mismo mercado, visualizandose con ello que la segmentación del mercado se lo realizo de forma erronea

Fuente: (Porter, 2017)

Elaborado por: Donoso Alexandra (2018)

2.1.1.4 Estrategias de Cartera

El desarrollo de este tipo de estrategias guarda mucha relación con las marcas que la empresa oferta en un mercado determinado, mismas que pueden ser propias o adquiridas mediante alianzas estratégicas.

La formulación de las presentes estrategias conllevará a la toma de decisiones en temas de incorporar, anular o priorizar marcas, así como también permite el desarrollo de alianzas de marcas. “la estrategia de cartera de marca especifica la estructura de la cartera y su profundidad, roles e interrelaciones de las marcas. El objetivo es crear sinergias, apalancamientos y claridad en la cartera y relevancia, diferenciación y energía en las marcas” (Aaker, 2005).

La herramienta de diagnóstico que permite la formulación de este tipo de estrategias es la que generalmente se emplea, siendo esta la matriz BCG, conocida también como matriz de crecimiento-participación de mercado, el nombre específico de la matriz es: Boston Consulting Group, equipo consultor que lo creó, “la matriz clasifica los productos/servicios de una empresa en cuatro categorías, que en BCG designaron con nombres tan simpáticos como descriptivos: estrellas, vacas lecheras, perros o hueso y signos de interrogación” (MAPCAL S.A, 1995).

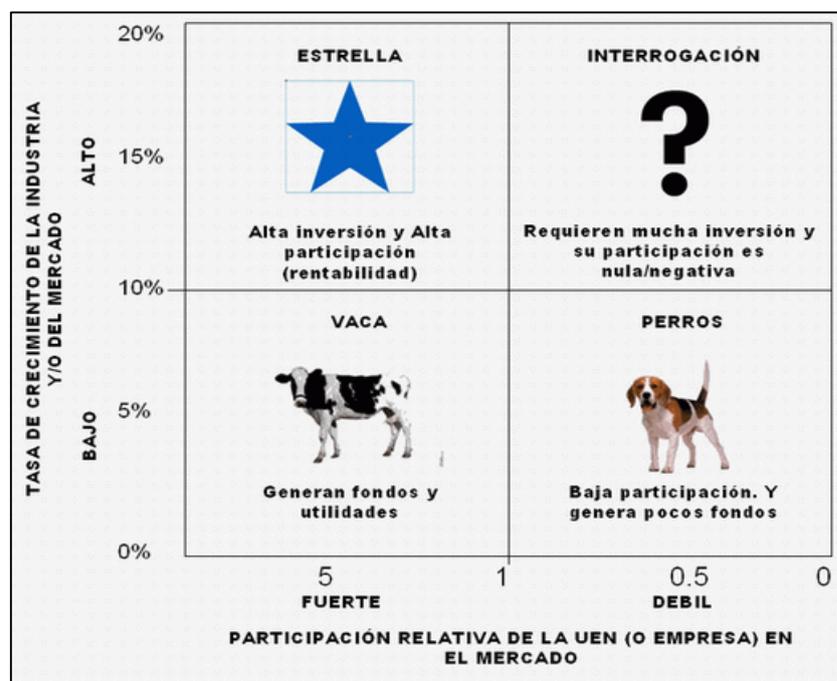


Figura 2-2: Matriz BCG

Fuente: (Alvarado, 2011)

2.1.1.5 Estrategias de Segmentación

La segmentación del mercado es sin lugar a duda uno de los pilares fundamentales para el desarrollo empresarial, pues por medio de esta acción se podrá enfocar los esfuerzos y recurso en busca de los objetivos, a más de ello permite establecer una eficiente estrategia empresarial para garantizar el éxito de los productos y/o servicios en el mercado, otra de las versatilidades de la segmentación es identificar al máximo a los potenciales consumidores para poder llegar a ellos de la forma más efectiva y poder de esta manera garantizar el posicionamiento de la marca en el mercado así como también en la mente de los demandantes de los productos y/o servicios que oferte la empresa.

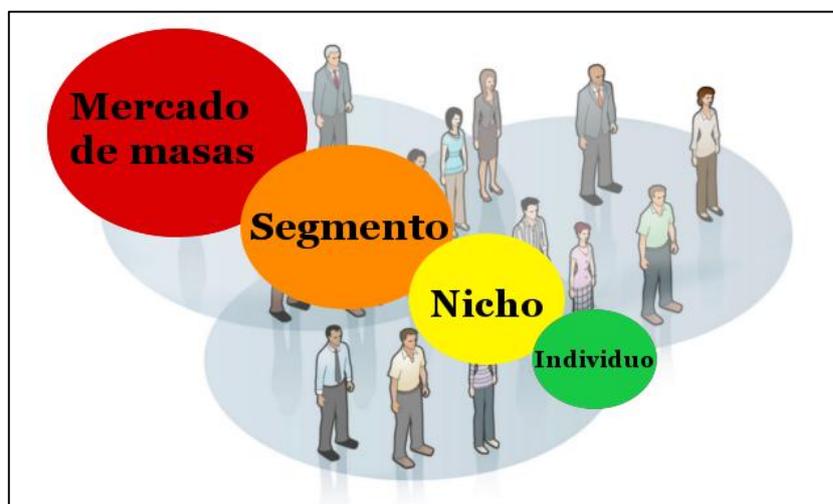


Figura 3-2: Segmentación de mercado
Fuente: (Alvez, 2018)

En tal virtud se puede establecer que “la segmentación es el proceso desarrollado por la empresa para dividir su mercado total en varios grupos o sub mercado más pequeños. Esta división, en base a diversos criterios de compra y/o consumo uso del producto, trata de encontrar submercado que son homogéneos al interior de los mismos, pero diferente entre ellos” (Rivera & Garcillán, 2007).

Es por ello que la formulación de este tipo de estrategias conllevará a la empresa a cumplir con sus metas en un periodo temporal, mismo que deberá ser definido por los altos directivos de la organización en conjunto con los encargados del desarrollo de las estrategias de segmentación, para lo cual se deberá aplicar según sea el caso los modelos de estrategias de segmentación existentes, mismas que se deberán enfocar en un mercado determinado, a continuación se describen los tipos de estrategias en la siguiente tabla:

Tabla 2-2: Tipos de estrategias de segmentación

Estrategia de segmentación Diferenciado	Mediante esta estrategia la empresa se dirige a los principales segmentos del mercado, adaptando sus actividades de marketing a las características que los definen. De esta manera se consigue cuota de mercado o cobertura del mismo. La diversificación permite a la empresa resistir mejores situaciones coyunturales adversas.
Estrategia de segmentación Indiferenciado	Mediante esta estrategia la empresa trata a todos los segmentos por igual, sin adaptarse a sus características distintivas, sólo se fija en los elementos comunes
Estrategia de segmentación Concentrado	En ocasiones las empresas que identifican segmentos en el mercado se centran en alguno de ellos e ignoran los demás, la concentración en un segmento puede responder a unos objetivos de la empresa, como imagen de calidad o imagen de prestigio de marca

Fuente: (Abascal & Ildelfonso, 1994)

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

2.1.1.6 Estrategias de Posicionamiento

Se define como estrategias de posicionamiento aquel conjunto de acciones o actividades que se ejecutan con la finalidad de mejorar la imagen y visibilidad de la marca empresarial, o también de un producto específico en un determinado mercado, así como también el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor, fenómeno que se conoce como la percepción del producto y/o marca al ser adquirido a la competencia. “El resultado de una estrategia de posicionamiento exitosa es una imagen de marca distintiva, en la cual confían los consumidores al elegir un producto. Una imagen de marca positiva también determina la lealtad del consumidor” (Schiffman & Kanuk, 2005).

Existen diferentes tipos de estrategias de posicionamiento, mismas de gran importancia para la consecución de un fin, dentro de las principales se puede considerar los siguientes tipos:

Tabla 3-2: Tipos de estrategias de posicionamiento

Posicionamiento basado en un atributo	Una empresa se posiciona de acuerdo a un determinado atributo, por ejemplo: los años de experiencia.
Posicionamiento basado en los beneficios	El producto se convierte en el líder con respecto a un beneficio determinado.
Posicionamiento basado en un uso o aplicación	El producto puede posicionarse como único en una determinada aplicación o uso.
Posicionamiento frente a la competencia	El que se aplica cuando un producto es mejor que otro, competidor, de notable imagen en algún sentido

Fuente: (Publicaciones Vértice S.L, 2008)

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

2.1.1.7 *Estrategias de Fidelización*

Es muy sabido que uno de los pilares en los que se sustenta el éxito o fracaso de las empresas son los clientes, de ellos dependerá en gran medida la permanencia de las organizaciones en el mercado, son los generadores de recursos económicos en las entidades, por tal razón se deberá encaminar acciones con la finalidad de fidelizarlos hacia el producto y/o servicio que se oferta, en consecuencia se puede expresar que “la fidelización de clientes tiene como objetivo conseguir, mediante diversas estrategias y técnicas de marketing y ventas, que el consumidor que haya adquirido con anterioridad alguno de nuestros productos o servicios nos siga comprando y se convierta en un cliente habitual.” (León, 2018).

2.1.2 *Herramientas de análisis*

Son aquellos instrumentos que nos permiten obtener información sobre el micro entorno, y macro entorno de la empresa, para con ello determinar los factores que inducen al normal desarrollo de las actividades empresariales, dentro de las importantes se tiene las siguientes:

2.1.2.1 *Matriz FODA*

Es quizá la más conocida y la que más eficiencia tiene al momento de su aplicación pues identifica a plenitud los factores que intervienen en el diario accionar empresarial, pues la matriz FODA es considerada como la más importante herramienta de carácter analítico que conduce al manejo de la información empresarial, esto implica el conocimiento de aquellos factores que intervienen en el accionar diario de la entidad, dichos factores guarda relación con: sus “fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia a futuro.”, dicha matriz se podrá encaminar para el conocimiento pleno de la empresa, así como también de un producto y/o servicio, realizando la conceptualización de cada uno de los componentes con los que cuenta la matriz FODA se puede expresar que: (Cafferri, 2016).

Fortalezas

Las fortalezas son aquellos puntos considerados como fuertes dentro de la entidad, mismos que facilitan la consecución de las metas y objetivos planteada por la alta dirección.

Oportunidades

“Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.”, por tal razón se deberán encaminar todos los esfuerzos y recursos con los que cuenta la empresa para aprovecharlos de manera eficiente (Borello, 1994).

Debilidades

“Se denominan debilidades a puntos débiles aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.” (Borello, 1994).

Amenazas

Son aquellos factores que afectan de forma negativa las actividades de la empresa, poniendo en peligro la consecución de los objetivos, así como también la permanencia de la organización en el mercado.

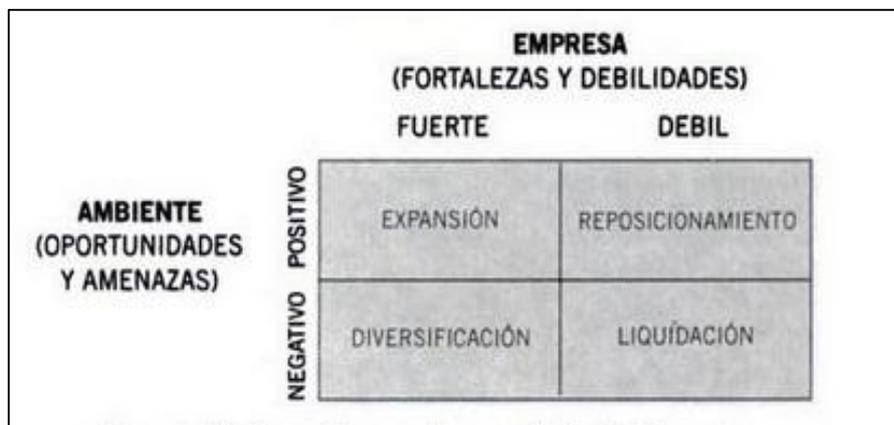


Figura 4-2: Matriz FODA

Fuente: (Dvoskin, 2004)

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

2.1.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externo (EFE)

Es una herramienta de diagnóstico mediante el cual se puede efectuar un estudio netamente de campo, conllevando a la evaluación de los factores externos mismos que influyen con el crecimiento y expansión de la empresa, la premisa principal de esta matriz es la de aprovechar las oportunidades para de esta manera poder minimizar las amenazas que afectan el desarrollo de las actividades.

Para el desarrollo de la matriz de Evaluación de los Factores Externos es indispensable seguir una serie de pasos, mismos que deberán ser ordenados y plenamente definidos para garantizar los resultados de su aplicación, dichos pasos son los que se describen a continuación:

1. Realizar una lista de los factores que intervienen en el desarrollo empresarial.
2. Asignar un peso relativo a cada factor según sea el caso de importancia, valores comprendidos entre 0,00 y 1,00, por regla general las oportunidades suelen tener mucho más peso que las amenazas.
3. Asignar una calificación a cada factor en rangos comprendidos de 1 a 4, según sea el grado de importancia en el análisis.
4. Realizar la calificación de cada factor, es decir de la multiplicación del peso relativo con la calificación se obtendrá el valor ponderado.

Se suma todas aquellas calificaciones de las variables con la finalidad de poder identificar el total de la calificación ponderada, sin importar el número de factores que exista, la calificación más alta a la que puede acceder la empresa es de 4, mientras que la calificación más baja que pueda obtener una entidad empresarial es de 1, a más de ello se puede indicar la existencia de un valor promedio de calificación siendo la cifra de 2,50, si una entidad al momento de realizar la calificación obtiene un valor ponderado de 4, se puede identificar con claridad que la entidad está haciendo frente a las oportunidades y amenazas de forma eficiente, minimizando con ello los efectos negativos, no obstante si una entidad al momento de realizar la calificación ponderada obtiene “un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.” (Planeación Estratégica, 2009).

Tabla 4-2: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	RATING	P. P.
Oportunidades			
Alto crecimiento del país en demanda de software	0.2	4	0.8
Liderazgo reconocida	0.15	3	0.45
Ampliación del sector del mercado (niños)	0.17	4	0.68
Amenazas			
Piratería del software	0.12	1	0.12
Competencias extranjeras y nacionales	0.12	1	0.12
Alianzas estratégicas de la competencia (Microsoft -MEC)	0.14	1	0.14
Elaboración propia de software de universidades	0.08	2	0.12
Recesión	0.04	2	0.08
PESO TOTAL PONDERADO	1		2.51

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

2.1.2.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Esta herramienta posee el mismo comportamiento que la EFE, no obstante, se dice que es “una forma resumida de evaluar los factores internos de la gestión estratégica dado que resume las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa” (García, 2013).

Al igual que la matriz EFE su valoración es la misma es decir que:

1. Realizar una lista de los factores que intervienen en el desarrollo empresarial.
2. Asignar un peso relativo a cada factor según sea el caso de importancia, valores comprendidos entre 0,00 y 1,00, por regla general las oportunidades suelen tener mucho más peso que las amenazas.
3. Asignar una calificación a cada factor en rangos comprendidos de 1 a 4, según sea el grado de importancia en el análisis.
4. Realizar la calificación de cada factor, es decir de la multiplicación del peso relativo con la calificación se obtendrá el valor ponderado.

Tabla 5-2: Matriz EFI

Factores de éxito	peso	calificación	Valor ponderado
FORTALEZAS			
1.precio de equipos	0.9	3	2.7
2.poliza contra robo	0.5	2	1
3.variedad de marcas	0.4	2	0.8
4.oferta de accesorios	0.4	2	0.8
5.atencion al cliente	0.9	3.5	3.15
6.instalaciones del local	0.6	3	1.8
7.innovacion	0.4	1.5	0.6
8.conocimiento el mercado	0.7	3	2.1
9.garantia en todos los productos	0.7	3	2.1
10. servicios en la web	0.7	3	2.1
subtotal			
DEBILIDADES			
1. competencia	0.7	2.5	1.75
2.precio de equipos	0.6	3	1.8
3.financiacion de equipos	0.8	3.5	2.8
4.falta de capital	0.8	3.5	2.8
5.modalidad de venta	0.5	2.5	1.25
6.medios de publicidad	0.6	3	1.8
7.falta de convenios	0.4	2	0.8
8.falta de vendedores	0.7	3	2.1
9.inversiones poco lucrativas	0.8	3.5	2.5
10.mala administración	0.9	3.6	3.24
subtotal			
total			

Fuente: (Lobo, 2010)

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

2.1.2.4 Matriz de Holmes

Es una herramienta de singular importancia, pues permite al investigador conocer e identificar aquellos factores de mayor significancia en la empresa, del listado general de factores se realiza un análisis cruzado de los mismos y de acuerdo al grado de importancia se asigna un valor de 1 y su reflejo asumirá automáticamente un valor 0, o a su vez si los dos factores al momento del análisis son considerados importantes cada uno recibirá el valor 0,5, en lo posterior se procede a la sumatoria de los valores obtenidos y se obtendrá los factores de mayor relevancia para la empresa.

La siguiente matriz es la demostración de lo expuestos anteriormente:

Tabla 6-2: Matriz de Priorización de Holmes

N°	FACTORES A CORTO PLAZO								TOTAL	%	UBICACIÓN
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7			
F1	Diversidad de productos	1	0,5	0,5	0	1	0	1	3	13,64%	4
F2	Relación precio calidad	0,5	1	1	1	1	1	1	5,5	25,00%	1
F3	Experiencia en el sector automotriz	0,5	0	1	1	1	0	0	2,5	11,36%	5
F4	Fidelización de sus clientes	1	0	0	1	0,5	1	1	3,5	15,91%	2
F5	Buenas relaciones con sus clientes	0	0	0	0,5	1	0,5	0	1	4,55%	6
F6	Elevada frecuencia de compra	1	0	1	0	0,5	1	1	3,5	15,91%	2
F7	Ubicación estratégica del local	0	0	1	1	1	0	1	3	13,64%	3
									22	100,00%	

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

En tal virtud se puede expresar que “estas herramientas se utilizan para priorizar actividades, temas, características de productos/servicios, etc., en base a criterios de ponderación conocidos utilizando una combinación de las técnicas de diagrama de árbol y diagrama matricial, fundamentalmente son herramientas utilizadas para la toma de decisión” (Vilar, Gómez, & Tejero, 2009).

2.2 Productos financieros y no financieros

Representan aquellos productos y/o servicios que son ofertados por las entidades financieras, son expuestas al público con la finalidad de ser los intermediadores en actividades como pagos de servicios, pago de obligaciones, a más de ser los generadores de la cultura del ahorro, “las entidades bancarias desarrollan lo que se denomina la intermediación financiera, que consiste fundamentalmente en la captación de los recursos monetarios de familias, empresas y sector público (ahorros e inversión), para su cesión posterior a otras familias, empresas y sector público que precisen recursos monetarios para la realización de sus objetivos y actividad económica” (Igual, 2017), dentro de los principales productos financieros se puede citar los siguientes:

2.2.1 Productos Financieros

En la actualidad existen un sin número de productos financieros, sin embargo su definición induce a que exista confusión y en muchos casos sus diferencias no están muy claras, es por ello que se puede indicar la existencia de 3 tipos de productos:

1. Productos financieros de ahorro
2. Productos financieros de inversión
3. Productos financieros de financiación

2.2.1.1 Productos financieros de tipo ahorro

Esta clase de productos son aquellos que representa a la entidad financiera el ingreso de recursos económicos es por ello que se puede mencionar que este tipo de producto es quizá el de mayor demanda pues, la cultura del ahorro se encuentra muy arraigado en la idiosincrasia de los clientes financieros, la seguridad conlleva para que este sea el de mayor demanda en el mercado a más de saber que por ahorrar, “a cambio se recibe un beneficio en forma de intereses.” (Martín, 2013).

Este tipo de productos es la mejor opción para poder mantener el poder adquisitivo de las personas, pues los índices de interés están casi semejantes a los de inflación, si el objetivo es generar poder adquisitivo se deberá emplear los productos destinados a la inversión. Se puede visualizar claramente la existencia de existencia de dos tipos de productos financieros de ahorro:

Cuentas de ahorro. – Es aquel producto que permite disponer de nuestro dinero en cualquier momento, las cuentas de ahorro son aquellos productos que por lo general ofertan todas las empresas del sector financiero, sean bancos, cooperativas entre otras, la particularidad de este producto es que por guardar o depositar el dinero en una determinada cuenta se percibe un interés, porcentaje que previamente están establecidos por las entidades de control, (BCE), los retiros de los fondos se lo puede realizar cuando él cuenta ahorristas lo desee, tan solo deberá acudir a las instalaciones de la institución financiera o a su vez emplear los diferentes mecanismos ofertado por las entidades.



Figura 5-2: Depósito de ahorros
Fuente: (Coop. Ahorro San Jorge, 2018)

Depósitos a plazo fijo. – Este producto es aquel en el cual el cliente entrega una cantidad de dinero a una determinada institución financiera por un periodo de tiempo, esta a su vez entrega una cantidad de dinero por concepto de intereses, dicho pago generalmente se lo realiza al final del periodo pactado. Los depósitos a plazos constituyen la principal fuente de financiamiento de los bancos, estos depósitos ganan intereses, por concepto de prestaciones.

2.2.1.2 *Productos financieros de inversión*

Si lo que se desea es que los recursos por concepto de ahorros generen un mayor aporte económico se podrá recurrir aquellos productos que guardan relación con la inversión, así de esta manera los clientes podrán garantizar una mayor productividad de sus recursos. Al usar este tipo de productos se corre el riesgo de perder parte del capital asignado para dicho producto, mientras que en los productos de ahorro es mucho más difícil que ocurra. Existen muchos tipos de productos de inversión, sin embargo, se puede mencionar los 3 de mayor uso entre los demandantes:

1. Brokers
2. Fondos de inversión
3. Planes de pensiones

Brokers

Este tipo de productos se ha diversificado durante los últimos años, pues se visualiza un sin número de Brokers, no obstante, por motivos de tema de estudio se podrá definir aquellos Brokers que permiten invertir en la bolsa de valores a través de la compra de acciones de las empresas que ofertan en dicho mercado.



Figura 6-2: Brokers

Fuente: (Morales, 2014)

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Fondos de inversión

Es aquel instrumento de ahorro que aglutina a un grupo de personas con una entidad gestora, que por lo general resulta ser la administradora del fondo, misma que se encarga de invertir los fondos en una serie de activos pudiendo ser: acciones, títulos de valores, títulos de renta fija e incluso puede invertir en otros fondos de inversión.

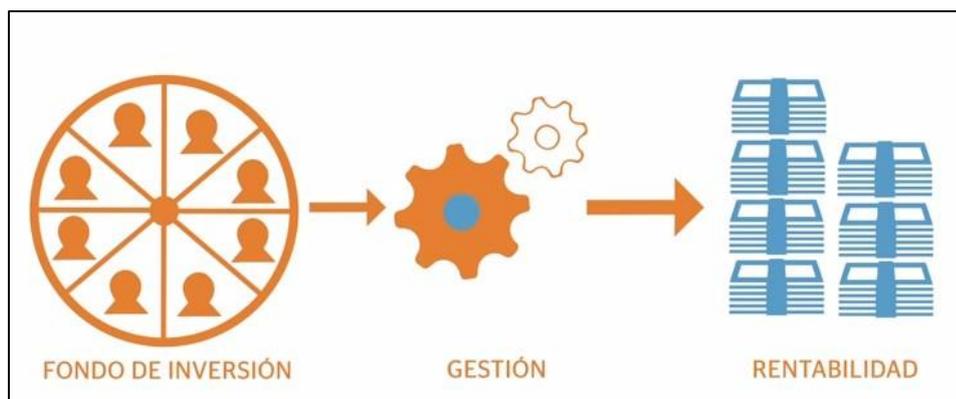


Figura 7-2: Fondo de inversión

Fuente: (Morales, 2014)

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Planes de pensiones

Es quizá uno de los productos de mayor impacto pues, “los planes de pensiones son un instrumento de gran utilidad para canalizar el ahorro privado y complementario de las pensiones públicas, pues constituyen una modalidad de inversión a largo plazo, con un papel muy importante como complemento de renta sobre la prestación por jubilación procedente de la Seguridad Social y con un ventajoso tratamiento fiscal con respecto de otras formas de inversión financiera.” (Delgado & Oliver, 2014).



Figura 8-2: Plan de inversión

Fuente: (Serraller, 2018)

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

2.2.1.3 *Productos financieros de financiación*

Este tipo de productos tiene mucho auge en la actualidad, los demandantes por lo general buscan las mejores opciones en cuanto a tasas de interés se refiere, en muchos casos la prestación se encamina hacia el emprendiendo y otras ocasiones al consumo, la diversidad de productos permite que la acogida en el mercado sea grande, sin embargo, se expondrán los de mayor demanda en el sistema financiero.

1. Créditos
2. Hipotecas
3. Tarjetas de crédito

Créditos

Representan ser aquellas prestaciones de dinero que la entidad financiera entrega al cliente mediante el cobro de una tasa de interés, la modalidad de la prestación y las condicionantes a

más de los requisitos para el acceso al crédito dependerán en gran medida de la entidad financiera la cual se está solicitando. Las tasas de interés variaran de acuerdo al tipo de prestación, teniendo un mayor peso en cuanto a porcentaje de interés los destinados al fomento de microempresas, mientras que los de menor peso son aquellos destinados al consumo, las tasas de interés en el mercado tendrán un piso y un techo, regulado por la entidad de control, (BCE) esta será quien regule los potenciales excesos en cuanto a cobros se refiere.

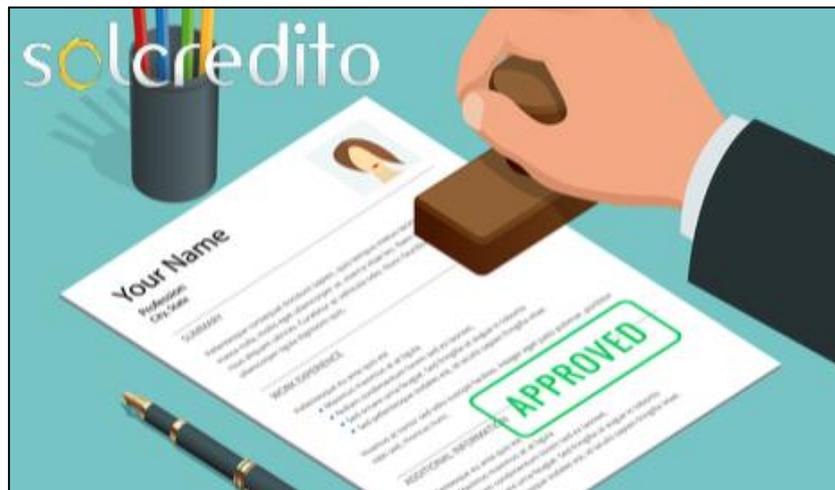


Figura 9-2: Crédito
Fuente: (Serraller, 2018)
Elaborado por: Donoso Alexandra (2018)

Hipotecas

Este tipo de productos son destinados generalmente hacia la adquisición de una vivienda, pues, el alto valor de las mismas conlleva para que gran parte de la sociedad recurra a este tipo de productos con la finalidad de realizar la adquisición de una vivienda, ya que en los actuales momentos se hace difícil adquirirlas de forma efectiva. Este tipo de productos generalmente son otorgados con índice de interés bajo, pues las cantidades solicitadas son realmente altas debido al gran valor de los proyectos de vivienda, los límites temporales para el pago son largos, generalmente fluctúa entre los 15 y 25 años.

Tarjetas de crédito

La tarjeta de crédito es un medio de pago que te permite hacer compras que puedes pagar posteriormente (una semana después, un mes después, un año después, etc.). Son llamadas “de crédito” porque cuando pagas cualquier mercancía con ella, el banco que te la otorgó te está concediendo un préstamo que debes pagar de acuerdo al periodo que elijas según los plazos

negociados con la entidad. Es decir que, si pagas con tu tarjeta por ejemplo una camisa que te gusta, por un valor de \$ 25.00, le debes ese dinero al banco que expidió la tarjeta.



Figura 10-2: Las tarjetas de crédito

Fuente: (Serraller, 2018)

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis

La formulación de las estrategias de comercialización permitirá el fortalecimiento de los productos financieros y no financieros de la Cooperativa de A horro y Crédito San Jorge de la ciudad de Riobamba.

3.2 Variables

3.2.1 *Variable independiente*

Estrategias de Comercialización

3.2.2 *Variable dependiente*

Fortalecimiento de los productos financieros y no financieros.

3.3 Tipo de investigación

En la presente investigación se utilizarán los siguientes tipos de investigación: documental o bibliográfica, descriptiva, exploratoria, de campo.

3.3.1 *Bibliográfica o documental*

La información que se utilizará para el presente trabajo se la obtendrá fundamentalmente en los archivos y página web de la Cooperativa San Jorge. Además, se utilizarán libros, revistas, papers, sitios web relacionados con el tema, con la finalidad de complementar la información recabando diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones para su respectivo análisis.

3.3.2 *Investigación Descriptiva*

Se utilizará este tipo de investigación, para poder describir las características de las estrategias de comercialización de la institución, y de esta manera, tener un acercamiento mayor y un enfoque más acertado en lo que a la realidad de la cooperativa.

3.3.3 Exploratoria

Para la ejecución del presente trabajo de titulación se requiere la aplicación de la investigación de tipo exploratoria pues, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge se evidencia la ausencia de una eficiente Planificación Comercial que permita establecer estrategias que conlleven a la solución del problema motivo de estudio en tal virtud se realizó un trabajo de exploratorio obteniendo información por intermedio de encuestas aplicados a los socios de la entidad financiera.

3.3.4 De Campo

El investigador pose un contacto directo con el sujeto de estudio es decir los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, son estos quienes facilitarán al investigador información de gran valía para determinar cuál es el grado de conocimiento sobre los productos que la entidad financiera oferta a los asociados, es por ello que este tipo de información posee cierta importancia al momento de absorber información para su posterior análisis, claro está que la información que se obtenga será sustentada con la técnica de investigación conocida como encuesta.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Es muy conocido que población es todo conjunto total de individuos, mismo que poseen cierta particularidad en cuanto a la temática que se investiga o estudia, para efecto del caso se establece como población a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, son estos actores quienes podrán acceder de forma más directa a los servicios que la entidad financiera oferta en el mercado, no obstante queda abierta la posibilidad de poder ofertar los productos a toda la población del cantón y provincia, según información proporcionada por los directivos de la entidad manifiesta que para el año 2017 la entidad contaba con 4970, sin embargo para tener un número más real se realizó la proyección hasta el año 2018 con un índice de crecimiento anual del 5%, valor que fue proporcionado por la entidad encargada del manejo de la cartera de clientes, en consecuencia se puede visualizar que para el año 2018 la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge cuenta con:

Tabla. 1-3: Población

Descripción	Año 2017	Índice de crecimiento	Año 2018
Número de socios Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge	4.970	5%	5.219

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. 2018

3.4.2 Muestra

Es aquel sub conjunto del universo al cual se va dirigir la investigación, con la finalidad de conocer e interpretar los fenómenos que rodean al fenómeno, los datos que se obtengan serán determinantes, sin embargo, la eficiencia de la información deberá estar sustentada en la correcta aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación, para conocer e identificar la muestra es necesario recurrir al empleo de una expresión matemática, misma que se aplica cuando la población es finita:

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

Cada variable que conforma la expresión matemática para el cálculo de la muestra posee un significado y valoración específica, misma que se detalla a continuación:

Tabla 2-3: Variables de la fórmula de la muestra

Variables de la fórmula de la muestra	
n	Tamaño de la muestra
Z	Coefficiente de confianza
q	Proporción de no ocurrencia de un evento 0,50
p	Proporción de ocurrencia de un evento 0,50
N	Total de la población
E	Error muestral 0,50

Elaborado por: Donoso Alexandra. 2018

Realizando la valoración de los datos se obtiene el siguiente valor:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.50) * (0.50) * 5.219}{((0.50)^2 * (5.219 - 1)) + ((1.96)^2 * 0.50 * 0.50)}$$

$$n = 357,89$$

El resultado que se obtiene una vez realizada las operaciones, refleja el número de encuestas que se deberá aplicar, de la aproximación ejecutada resulta que el investigador tendrá que aplicar 358 encuestas, esta sería la muestra del universo en el presente caso de investigación, para con ello llegar a establecer las causas que interviene en el normal desarrollo de las actividades

financieras de la entidad, para de esta manera poder focalizar las diferentes medidas correctivas al problema detectado.

3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Existen mecanismos que permiten recopilar información que faciliten el entendimiento del fenómeno que se investiga, para ello se deberá utilizar métodos y técnicas científicas mismas que serán de gran aporte para el investigador al momento de procesar la información recabada.

3.5.1 Métodos

3.5.1.1 Método inductivo

Es aquel método que permite acceder al conocimiento científico pues, el razonamiento inductivo posee la característica de en un inicio observa casos particulares y para con el examen realizado sobre los hechos poder establecer una conclusión general.

3.5.1.2 Método deductivo

El método se caracteriza de que mediante el análisis realizado a hechos o fenómenos de forma universal se puede llegar a establecer casos particulares.

3.5.2 Técnicas de investigación

3.5.2.1 Observación directa

La técnica en cuestión permite obtener información de los diferentes mecanismos que emplea la empresa para poder ofertar sus productos financieros, permitiendo con ello identificar de forma clara la particularidad de los fenómenos que conllevan para la generación del problema, pues, el investigador tendrá que involucrarse de forma en el desarrollo diario de sus actividades con la finalidad de poder conocer e identificar los errores y aciertos que cometen los directivos de la entidad financiera en su gestión.

3.5.2.2 Entrevista

Es aquella técnica que permite obtener datos directamente de la principal autoridad de la entidad, en este caso el gerente, esta técnica consisten en un diálogo que se realiza generalmente

entre dos personas: el entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que generalmente es una persona que conoce la materia de la investigación.

3.5.2.3 *Encuesta*

Es quizá una de las técnicas más efectivas al momento de levantar u obtener información con su aplicación se obtendrá información de la entidad financiera desde la perspectiva del cliente externo y conocer si la cooperativa goza de la confianza del mercado, a más de determinar el grado de conocimiento de los diferentes productos y/o servicios que oferta la entidad a sus asociados.

3.5.3 *Instrumentos de investigación científica*

3.5.3.1 *Guía de observación*

Es un instrumento que permite evaluar y registrar las actividades que se desarrollan en la empresa de forma integral, para ello es necesario presenciar los eventos que se suscitan dentro de la organización.

3.5.3.2 *Guía de la entrevista*

Por intermedio del presente instrumento se puede delinear la técnica en mención, pues, mediante su aplicación se puede obtener información de forma verbal del entrevistado, en este caso del Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, la guía de entrevista por lo general está conformada por aquellas preguntas a realizar a la primera autoridad de la institución, quedando abierta la posibilidad de sobre la marcha realizar repreguntas inherente a la temática que se investiga.

3.5.3.3 *Cuestionario*

El presente instrumento permite obtener información de fuentes primarias por tal razón su confiabilidad es garantizada, es quizá la de mayor aplicabilidad por sus características propias, para lo cual se deberá elaborar un grupo de preguntas sobre una temática específica para con ello establecer con claridad los factores que inducen a las falencias en la entidad financiera, el cuestionario estará direccionado al cliente externo de la organización, y así poder determinar impacto de la empresa y sus productos en la mente del consumidor.

3.6 Resultados del trabajo de campo realizado

3.6.1 Encuesta aplicada al público objetivo de la entidad financiera

1.- ¿Con que frecuencia Ud. acude a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge?

Tabla 3-3: Frecuencia de visita a la Cooperativa

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0,00%
CASI NUNCA	23	6,42%
OCACIONALMENTE	145	40,50%
CASI SIEMPRE	84	23,46%
SIEMPRE	106	29,61%
TOTAL	358	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

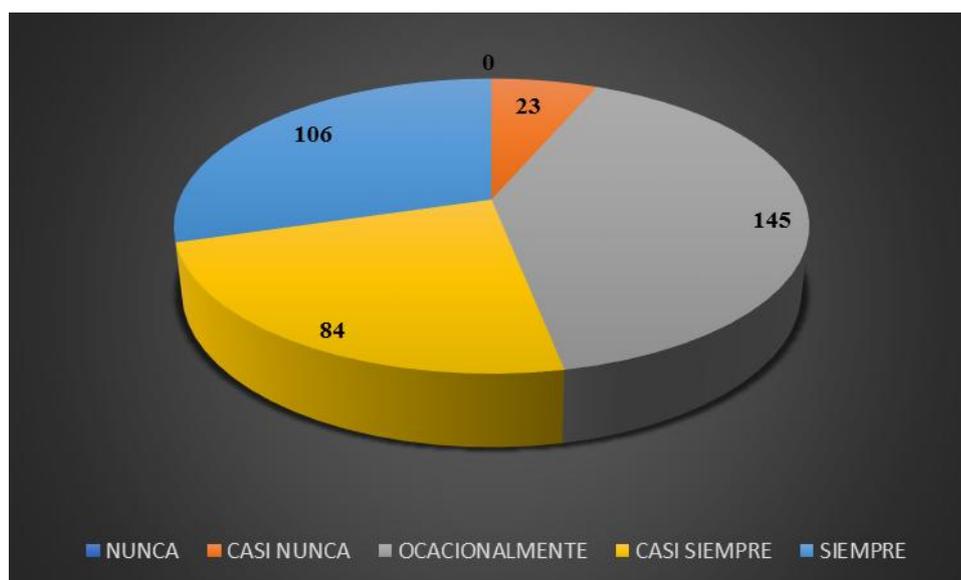


Figura 1-3: Frecuencia de visita a la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Interpretación:

De la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta se puede establecer que un gran porcentaje de los asociados acuden de forma frecuente a las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, con la finalidad de realizar un determinado trámite, visualizándose con ello que la entidad financiera se encuentra en constante actividad.

2.- ¿Cuál es el grado de conocimiento sobre la cartera de productos financieros que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge?

Tabla 4-3: Grado de conocimiento de los productos de la Cooperativa

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
MUY BAJO	45	12,57%
BAJO	145	40,50%
ALTO	79	22,07%
MUY ALTO	89	24,86%
TOTAL	358	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

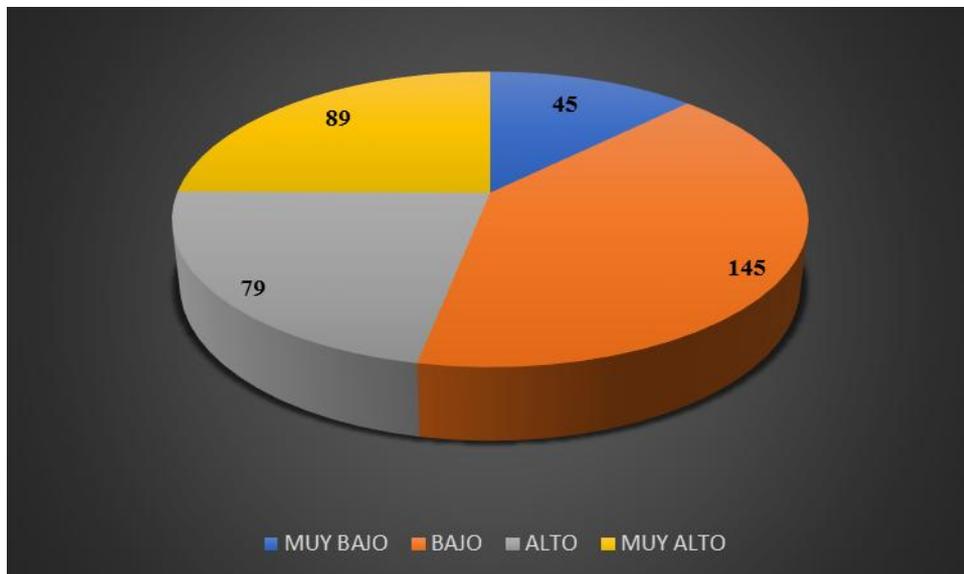


Figura 2-3: Grado de conocimiento de los productos de la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Interpretación:

Resulta preocupante la situación por la que está atravesando la entidad financiera, pues, un elevado porcentaje de los encuestados indica tener un conocimiento bajo sobre los productos que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, reflejando con ello que las estrategias de posicionamiento de los productos financieros y no financieros no está teniendo el impacto esperado por los principales directivos.

3.- ¿Cuándo acude a la Cooperativa lo hace con la finalidad de realizar trámites relacionados con?

Tabla 5-3: Finalidad de visita a la Cooperativa

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
AHORRO	74	20,67%
CRÉDITO	123	34,36%
PAGO DE SERVICIOS	96	26,82%
INVERSIONES	65	18,16%
TOTAL	358	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)



Figura 3-3: Finalidad de visita a la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Interpretación:

Un marcado número de encuestados manifiesta que los motivos por los cuales los asociados acuden a las dependencias de la entidad financiera es para solicitar información sobre los productos que guarda relación con las líneas crediticias, reflejando con ello la gran demanda por este tipo de productos, debiendo la entidad direccionar sus estrategias hacia este tipo de productos, pues representa para la cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge ingresos de índole económico.

4.- ¿Conoce los beneficios de estar asociado a Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge?

Tabla 6-3: Beneficios al ser socio de la Cooperativa

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
MUY POCO	53	14,80%
POCO	122	34,08%
ALTO	97	27,09%
MUY ALTO	86	24,02%
TOTAL	358	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

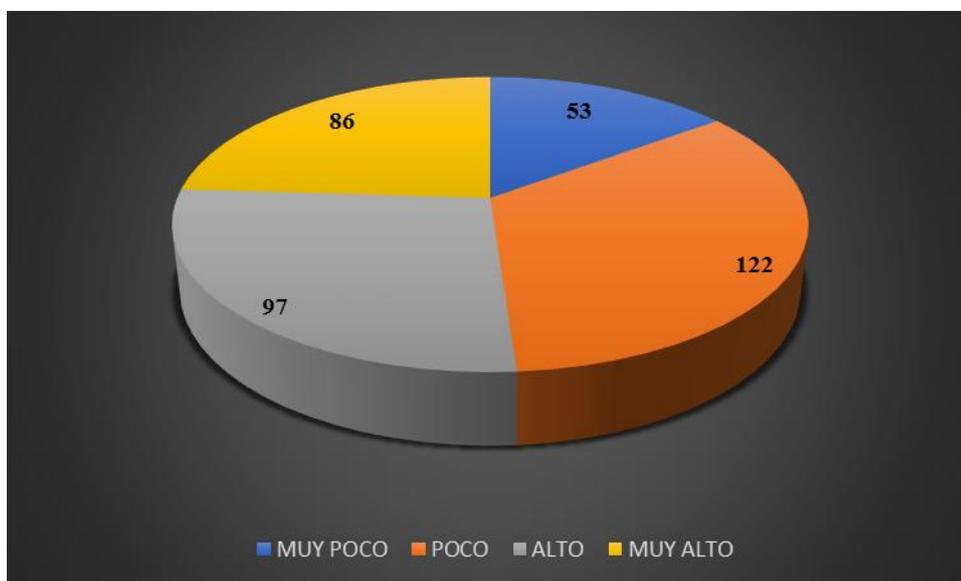


Figura 4-3: Beneficios al ser socio de la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Interpretación:

Un marcado porcentaje de la población encuestada manifiesta desconocer los beneficios a los cuales acceden los asociados por formar parte de la entidad financiera, factor que induce con ello al desconocimiento de sus diferentes productos y servicios, reflejando de esta manera la ausencia de estrategias que garanticen el posicionamiento de los mismos en el mercado financiero.

5.- ¿Cómo calificaría Ud. la atención que brinda Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge al asociado?

Tabla 7-3: Atención de la Cooperativa

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
MUY MALA	33	9,22%
MALA	85	23,74%
BUENA	168	46,93%
MUY BUENA	72	20,11%
TOTAL	358	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

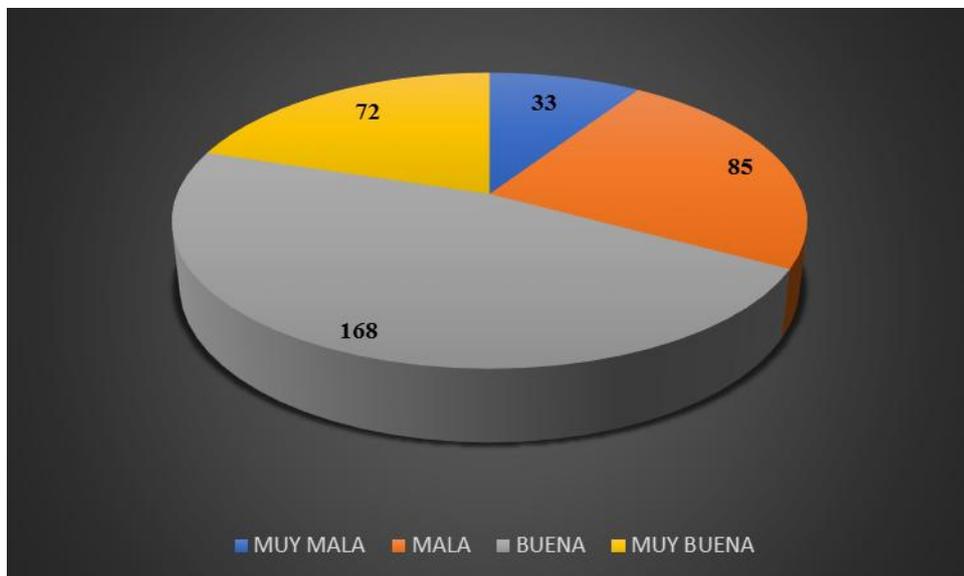


Figura 5-3: Atención de la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Interpretación:

El trato hacia el asociado por parte de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge es bueno, así lo indica un elevado porcentaje de la población encuestada, factor que se suscita por la constante capacitación que recibe el talento humano de la institución en materia de relaciones humanas y buen trato al cliente.

6.- ¿Utiliza usted los servicios de otro tipo de instituciones financieras?

Tabla 8-3: Otro tipo de servicios

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
BANCOS	254	70,95%
COOPERATIVAS	89	24,86%
MUTUALISTAS	15	4,19%
TOTAL	358	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)



Figura 6-3: Otro tipo de servicios

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Interpretación:

Los asociados en su gran mayoría mencionan que, a más de realizar una determinada actividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, también acuden hacia otras dependencias o entidades financieras, a realizar actividades de similares características a las entregadas por la entidad, siendo la de mayor representatividad los bancos de la localidad, conllevando con ello a que se pierda grandes oportunidades de negocio y por ende limitando el desarrollo institucional.

7.- ¿Cuál es el motivo por el cual accede a los servicios de otras instituciones financieras?

Tabla 9-3: Porque accede a otras instituciones financieras

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
OTROS SERVICIOS	25	6,98%
MONTO DE CRÉDITO	162	45,25%
COBERTURA	120	33,52%
ATENCIÓN AL CLIENTE	34	9,50%
CONFIANZA	17	4,75%
TOTAL	358	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)



Figura 7-3: Porque accede a otras instituciones financieras

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Interpretación:

Gran parte de los asociados mencionan que las razones por las que acuden hacia otros establecimientos financieros de la localidad, guarda relación con los montos en las líneas de crédito a más de la cobertura que poseen dichas instituciones, reflejando de esta manera la carencia de estrategias que garanticen la captación de nuevos asociados, así como también la fidelización de los existentes, limitando con ello la consecución de los objetivos y por ende limitando los índices de rentabilidad.

8.- ¿Por qué características Ud. es socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge?

Tabla 10-3: Características que inducen a ser socio de la Cooperativa

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
SERVICIOS PRESTADOS	67	18,72%
INFRAESTRUCTURA	90	25,14%
CONFIANZA	98	27,37%
BENEFICIOS QUE OFRECE	68	18,99%
TECNOLOGÍA	35	9,78%
TOTAL	358	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

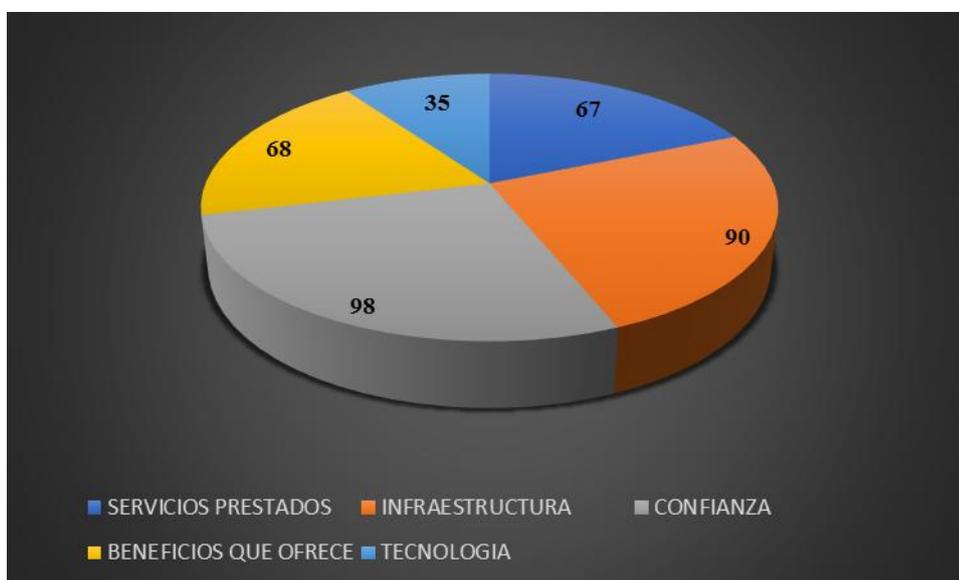


Figura 8-3: Características que inducen a ser socio de la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Interpretación:

La confianza e infraestructura son las principales características por las que los asociados forman parte de la entidad financiera, lo cual refleja un elevado fortalecimiento en la imagen institucional, este fenómeno se suscita en gran medida pues la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge sustenta su prestigio en las Fuerzas Armadas, entidad que dio luz a dicha institución por tal razón gran parte de los socios son militares en servicio activos así como también personal retirado de la institución militar, un motivo preocupante a su vez es la insatisfacción del asociado por la tecnología aplicada en la entidad.

9.- ¿A su criterio los servicios financieros que ha recibido por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge ha cumplido con sus expectativas?

Tabla 11-3: Grado de satisfacción de los productos financieros de la Cooperativa

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
NADA SATISFACTORIO	56	15,64%
POCO SATISFACTORIO	159	44,41%
SATISFACTORIO	87	24,30%
MUY SATISFACTORIO	56	15,64%
TOTAL	358	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

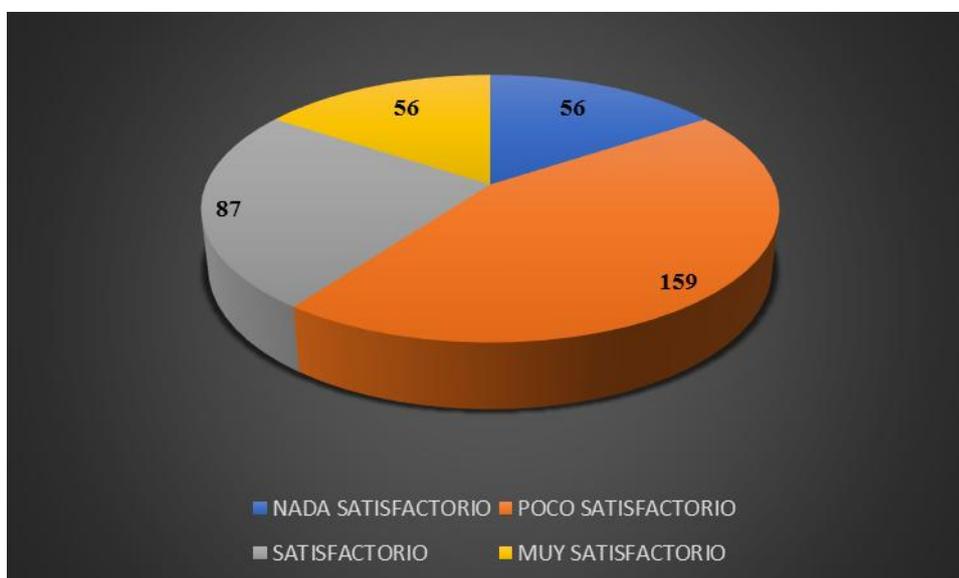


Figura 9-3: Grado de satisfacción de los productos financieros de la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Interpretación:

Los resultados que arroja el análisis de la pregunta en cuestión es determinante, pues, un marcado número de encuestados dice sentirse poco satisfecho de los productos y servicios que entrega la entidad financiera, los motivos por los cuales se suscita dicho malestar de satisfacción, son producidos por el desconocimiento en gran medida de los beneficios a los cuales estarían sujetos por la aceptabilidad de un producto o servicio, notándose claramente la falta de información que entrega el personal de atención al cliente a los asociados.

10.- ¿Considera Ud. que las estrategias o mecanismo de información sobre los productos financieros y no financieros son manejados adecuadamente por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge?

Tabla 12-3: Adecuado manejo de las estrategias de comercialización

OPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	142	39,66%
NO	216	60,34%
TOTAL	358	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

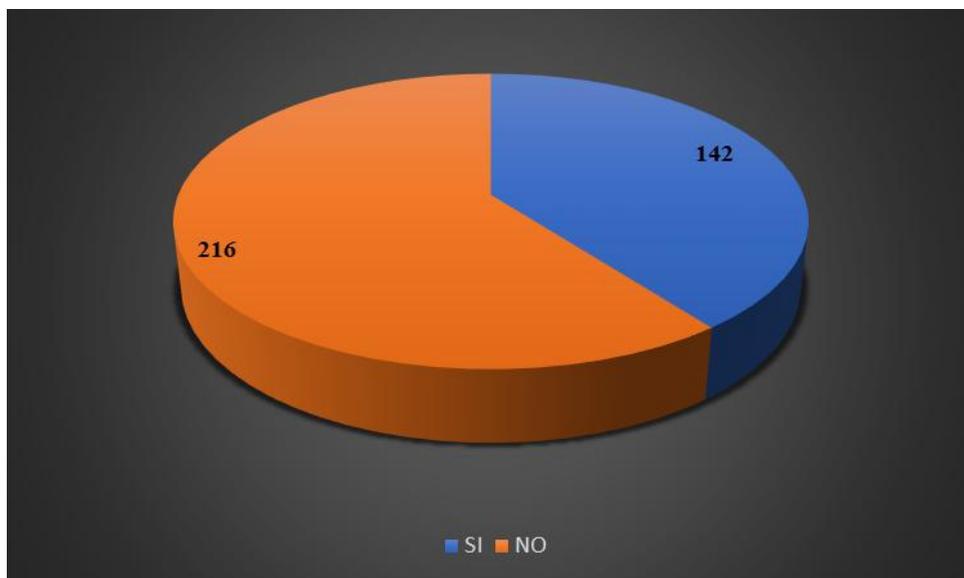


Figura 10-3: Adecuado manejo de las estrategias de comercialización

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Interpretación:

Para considerar si las estrategias que permita un mejor posicionamiento de los productos financiero y no financieros entre los asociados, son los resultados de la presente pregunta, un elevado porcentaje de la población encuestada menciona no estar de acuerdo del cómo se establecen los mecanismos o estrategias para incentivar el consumos de los mencionados productos y servicios que oferta la entidad financiera, visualizándose la carencia de dichas herramientas que conlleven a un mejor posicionamiento de la institución en el mercado financiero.

3.6.2 Conclusiones sobre los hallazgos detectados en el trabajo de campo

3.6.2.1 Encuesta aplicada al público objetivo de la Cooperativa San Jorge

Del análisis e interpretación realizada a las preguntas planteadas en las encuestas, se pudo determinar los factores que inciden en la problemática que se investiga, dichas interpretaciones son producto del sentir de los asociados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, los cuestionamientos a los que se refieren los asociados guardan estrecha relación con lo siguiente:

La afluencia de los asociados hacia las instalaciones de la entidad financiera no las realiza de forma habitual, sino más bien ocasionalmente, lo cual limita el accionar de las actividades relacionadas con la finalidad de la institución.

El acentuado desconocimiento sobre la cartera de productos y o servicios financieros y no financieros, influye para que los índices de rentabilidad de la institución no sean los planteados en los objetivos empresariales, pues al poseer un conocimiento bajo de los productos conlleva para que los mismos no posean una participación real en el mercado financiero, perjudicando los intereses tanto de asociados como de la institución en sí.

Se puede visualizar que la gran mayoría de los asociados acuden a las dependencias de la Cooperativa con la finalidad de dar trámite o pedir información sobre líneas crediticias, lo cual implica una gran oportunidad para fomentar los nexos comerciales con los asociados, no obstante la gran mayoría desconoce los beneficios que la entidad brinda a quienes forman parte de la entidad, sin embargo y a pesar de ciertas limitaciones en la gestión empresarial, los asociados manifiestan que la atención que reciben por parte del personal es buena.

Quizás el factor de mayor preocupación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, es que la gran mayoría de los asociados a más de mantener vínculos comerciales con la entidad, mantienen vínculos con otras instituciones financieras, siendo los bancos los de mayor aceptación por parte de la población encuestada, las razones por las cuales acceden a dichas instituciones son por los montos que entregan por concepto de créditos, además de la cobertura.

A pesar de la multiplicidad de factores que conllevan a que la entidad no penetre con sus productos de índole financiero y no financiero en el mercado, la confianza hacia la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge resulta ser el condicionante por el cual los asociados acceden hacia la entidad financiera, sin embargo cuando hacen uso de un determinado servicio o aplican para la obtención de un producto financiero, el mismo no causa el impacto esperado, razón por

el cual la gran mayoría de los asociados indican que en la entidad no se desarrolla de manera eficiente las estrategias que garanticen un mejor posicionamiento de sus productos financieros y no financieros.

3.6.2.2 La guía de entrevista como instrumento de investigación aplicada

El presente instrumento fue aplicado a la principal autoridad de la entidad financiera, la Ing. Mirella Célleri, (Gerente), quien supo manifestar de forma clara y concisa los factores que intervienen en el fenómeno que se investiga, el desconocimiento de los productos financieros de la entidad radican principalmente por la gran oferta que provienen de las instituciones afines de la Cooperativa (Bancos), pues la flexibilidad que brindan seduce al asociado, mediante la aplicación de estrategias basados en el producto y precio, a más de entregar beneficios adicionales como la participación en viajes e incluso el sorteo de automotores, no obstante la Ing. reconoce que la entidad bajo su gestión ha implementado cierto tipo de estrategias que conlleven a un mejor posicionamiento de sus productos, para los cual considera como sustento de la cooperativa la gran cartera de clientes pertenecientes a la Fuerzas Armadas.

3.6.2.3 La guía de observación como instrumento de investigación aplicada

Este instrumento permite al investigador interactuar de forma directa con la institución, para de esta manera poseer una visión más clara de los fenómenos que inducen al surgimiento de los problemas detectados, la gran mayoría de los asociados desconoce los productos que oferta la entidad, esta aseveración se lo puede sustentar en base a la aplicación de la guía, a más de ello se denota ciertas falencias en los servicios que oferta la empresa, conllevando incluso a la molestia de los asociados, el soporte informático no posee un adecuado mantenimiento que conlleve a la ligereza de las actividades de la entidad, provocando malestar y fastidio en los asociados. Las colas para la realización de un deposito o retiro de recursos es otro fenómeno que afecta el diario accionar de la entidad, para ello se deberá establecer estrategias que conlleven a minimizar los tiempos de espera.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA FORTALECER LOS PRODUCTOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JORGE”, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

4.1 Sumario ejecutivo

La elaboración y aplicabilidad de las estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge posee una singular importancia, pues, las actividades que se realizan al interior de la entidad se encuentran limitadas principalmente por la poca aceptación de los asociados hacia los productos y/o servicios ofertados.

Las medidas correctivas hacia la problemática detectada se basan en la formulación de objetivos y estrategias, mismas que están basadas desde varias perspectivas, tales como cliente, financiero, fidelización y posicionamiento, es a partir de las mismas que se debe detallar las tácticas para su ejecución

Sin lugar a dudas existen diversos beneficios a los que la entidad financiera tendrá acceso al aplicar las estrategias planteadas, sin embargo se puede mencionar que el principal beneficio radicará en el incremento del número de socios, se pudo visualizar de igual forma que la mayor de las fortalezas que posee la Cooperativa San Jorge es la capacidad financiera, así como también se pudo conocer, de igual forma se pudo identificar la mayor debilidad de la organización, la cual se basa en poca aceptación que tiene sus productos en el mercado financiero, lo cual conlleva para que su participación en el mercado se vea seriamente comprometida, cabe recalcar que los factores que se describen son considerados como internos, mientras que, los factores externos de mayor relevancia para las actividades de la entidad financiera se sustenta en la innovación tecnológica, convirtiéndose en una oportunidad para la empresa, pues, por intermedio de esta podrá hacer frente a los retos que la competencia y el mercado le imponen, a su vez la amenaza de mayor impacto negativo para los intereses de la cooperativa radica en la poca demanda de sus productos poniendo con ello en serio peligro los intereses de los asociados.

Es por ello que la aplicabilidad de las estrategias planteadas se deberá establecer en corto periodo de tiempo, pues, la situación resulta apremiante al no poder ubicar en el mercado los principales productos que oferta la entidad.

4.2 Análisis situacional

4.2.1 Análisis Externo de la entidad

4.2.1.1 Análisis del Macro Entorno

A. Situaciones Políticas y Gubernamentales

Inestabilidad Política en el Ecuador

En el Ecuador desde su regreso a la democracia ha tenido una serie de inconvenientes en este aspecto, prueba de ellos resulta ser que en el lapso de los últimos 30 años el país ha tenido aproximadamente 10 mandatarios, muchos de los cuales no cumplieron con su periodo para el que fueron elegidos, los motivos son diversos, políticas económicas mal direccionadas, corrupción, entre otras, estos factores han motivado para que la población en más de una oportunidad acuda a las calles con la finalidad de levantar su voz de protestas hacia las autoridades de turno, conllevando en ciertos casos al derrocamiento del mandato, situación que ha lacerado en gran medida el orden constitucional, el país retoma la normalidad política en el año 2007, año en el cual se elige como presidente constitucional de los ecuatorianos al Economista Rafael Correa Delgado, quien se logra acaparar la atención del electorado y posicionarse en el sillón presidencial por el lapso de 10 años, gozando de gran aceptación entre la población, no obstante sus detractores han sido quienes han a toda costa han tratado de influir en la mente del electorado tildándolo como el gobierno más corrupto de la historia, es importante acotar que el gobierno anterior al de Rafael Correa en cumplir con su mandato para el cual fue elegido fue el del Arq. Sixto Duran Ballén quien en el año 1992 gozó de la aceptación popular y fue elegido constitucionalmente como presidente del Ecuador, mismo que termino su periodo presidencial para el cual fue electo terminando su mandato en el año 1996, en este año se da inicio a la peor etapa política por la que ha tenido que atravesar el país, a partir de Sixto Duran Ballén el Ecuador tuvo a 6 distintos mandatarios, mismos que en su momento poseían diferentes tendencias e ideologías políticas, Abdala Bucaram, Fabián Alarcón, Jamil Mahuad, Gustavo Noboa, Lucio Gutiérrez y Alfredo Palacios.

Esta fue considerada como la mayor nefasta etapa política del Ecuador, llegando a ser reconocido por el entorno internacional como un país ingobernable, en donde las malas decisiones o políticas económicas conllevaban a un inminente derrocamiento.

B. Factores de índole Económico

El Producto Interno Bruto

Factor de gran importancia para el desarrollo de las actividades de un país, pues será este quien refleje la realidad de la producción nacional, ya que representa la medida de valor económica, su cálculo se fundamenta en los índices de producción que ha tenido el país en el lapso de 1 año de todos aquellos bienes y/o servicios que el Ecuador produjo en este límite temporal, la entidad que se encarga de su medición es el Banco Central Del Ecuador, organismo gubernamental encargado del manejo de los principales índices económicos.

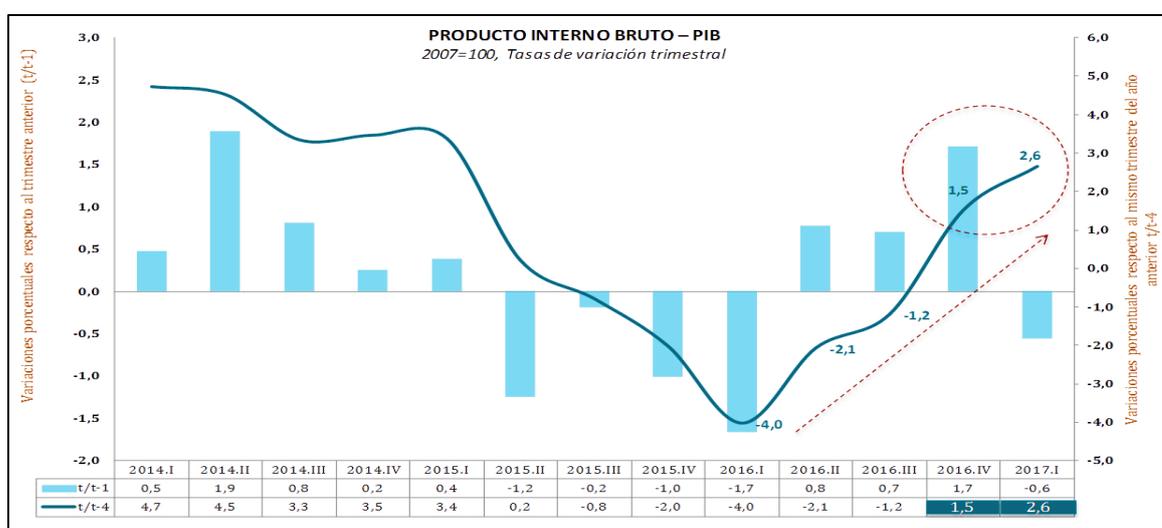


Figura 1-4: Producto Interno Bruto en el Ecuador

Fuente: (BCE, 2017)

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Balanza Comercial

Esta variable implica en gran medida dos variables, importaciones y exportaciones, durante los últimos años el Ecuador ha tenido serios inconvenientes en el manejo de dicho indicador económico, pues los índices de importación de productos y/o bienes han sido superiores a los de exportación lo cual conlleva a que se genere un déficit en dicha balanza, esto implica que han salido más recursos de índole monetario de los que han ingresado por concepto de importaciones, este fenómeno perjudica ostensiblemente a la sostenibilidad del dólar como moneda oficial del país, más por el contrario si las exportaciones supera a los índices de importación, se estaría hablando de superávit lo cual es saludable para la economía del país.

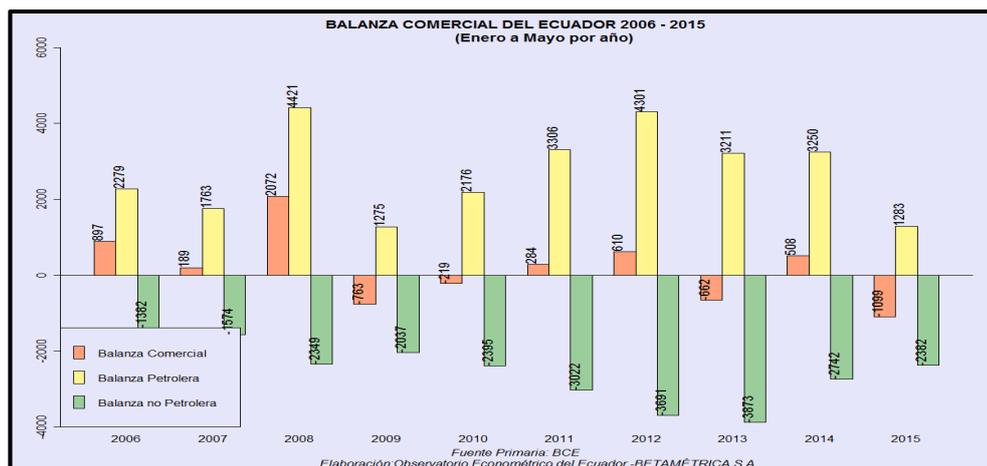


Figura 2-4: Evolución de la Balanza Comercial en el Ecuador

Fuente: (BCE, 2017)

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

La Inflación

Sin duda alguna representa ser la variable de mayor importancia al momento de realizar una real medición económica del país, pues dicha variable representa el aumento generalizado de los precios que se produce en el país, el cálculo se basa básicamente en la relación comparativa de los precios entre dos periodos temporales, sea de forma anual, mensual o acumulada. Los índices elevados de inflación por lo general conllevan al surgimiento de problemas sociales, pues al perder la moneda su capacidad de compra genera malestar entre la población.

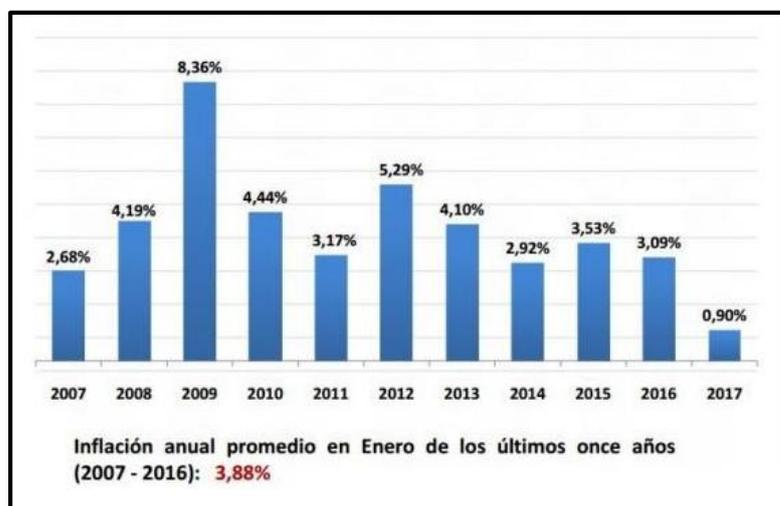


Figura 3-4: Evolución de la Inflación en el Ecuador

Fuente: (BCE, 2017)

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

El desempleo en el Ecuador

La presente variable influye de forma directa en las actividades de toda organización, es decir no importará la naturaleza del negocio al cual direcciones sus actividades, pues al carecer de un

empleo seguro y estable, no podrá acceder a determinados productos y/o servicios, que se oferte en el mercado, en el Ecuador la entidad encargada del manejo estadístico es el INEC quien menciona que en el Ecuador hasta diciembre del 2017 existía un promedio del 4,6% de desempleo, en el país, la ciudades en las que se observa los mayores índices de desempleo son Quito con un 9,4%, y Guayaquil con un 4,4%, factores que inducen a que los sectores productivos y de comercialización no despusnten, pues la población que se enmarca dentro de estas cifras direccionan sus pocos ingresos hacia la compra de productos que garanticen su bienestar.

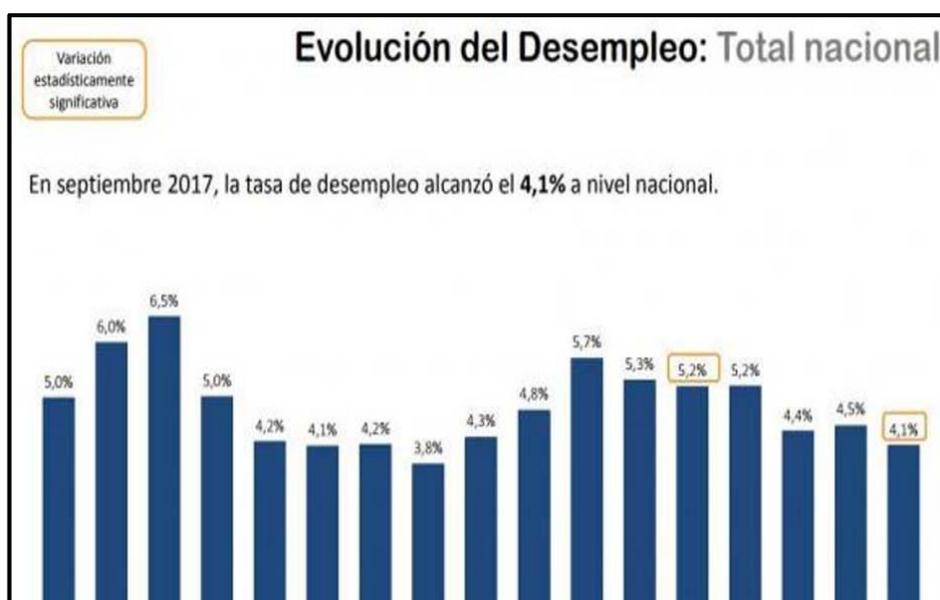


Figura 4-4: Evolución de las tasas de desempleo en el Ecuador
Fuente: (INEC, 2017)
Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Política Tributaria

La entidad que se encarga del manejo tributario en el país es el SRI, organismo que encamina su accionar hacía el establecimiento de nuevas reformas tributarias, la situación es compleja en el manejo de este indicador, así lo denota las innumerables reformas en dicha materia, factor que conlleva a que la población no tenga muy claro cuáles son dichos cambios, generando en más de una ocasión truncamiento hacia nuevas inversiones, perjudicando con ello a la población pues se ve limitado el acceso hacia nuevas fuentes de empleo.

C. Factores Tecnológicos

Estos factores son de gran importancia para garantizar un eficiente servicio o un adecuado producto que cumpla con las expectativas del consumidor, razón por la cual se deberá

encaminar los esfuerzos corporativos hacia la constante renovación de los mismos, y de esta manera encaminarse hacia la mejora continua de sus procesos, en la actualidad los productos tecnológicos dejaron de ser un lujo para convertirse en una necesidad, en un mundo globalizado gran parte de la población accede a varias plataformas directamente desde su dispositivo de celular o tablet, hay situaciones en las cuales ciertas decisiones empresariales provocan el estancamiento productivo, una de ellas resultaría ser el no optar por nuevas tecnológicas, produciendo la ineficiencia en sus procesos, “sobre todo aquellas en etapa de crecimiento que aún no se encuentran totalmente estabilizadas o posicionadas en el mercado.” (Castro, 2015)

4.2.1.2 Análisis del micro entorno

A. Los clientes

Al momento de realizar la debida estratificación de la muestra se pudo determinar el número de asociados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, asciende a 5.219 según datos obtenidos por parte de la entidad, dicho número de asociados son aquellos considerados hasta el 31 de diciembre del año 2018.

Tabla 1-4: Clientes Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Descripción	Año 2017	Indice de crecimiento	Año 2018
Número de socios Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge	4.970	5%	5.219

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge
Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

B. Los Proveedores

Durante el desarrollo de las actividades financieras la empresa deberá recurrir a esta figura, pues sin ella sería muy difícil la realización de las actividades afines a la naturaleza del negocio, por tal razón el tratamiento que se dé a los mismos conllevará para que el servicio este acorde a las exigencias del mercado, pues, representa ser un soporte muy importante en el diario accionar de las actividades, por tal razón la selección de los mismos deben y tiene que estar enmarcado en una serie de condicionantes que conlleven a la eficiencia en el servicio, a continuación se detalla parte de los proveedores que posee la entidad financiera:

Tabla 2-4: Proveedores Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

PROVEEDORES COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE	
TELCONET	GUAYAQUIL
PAPELERIA ÉXITO	RIOBAMBA
EMAPAR	RIOBAMBA
EERSA	RIOBAMBA
CNT	RIOBAMBA
TECNO SISTEM	QUITO
SOFTWARE.COM	GUAYAQUIL
SERVILIMPIO	RIOBAMBA

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

C. Las Competencia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge posee una sólida competencia en el sector financiero, dichas entidades brindan productos y servicios de gran calidad, por tal razón la entidad deberá focalizar sus esfuerzos para poder minimizar los efectos de sus competidores mediante la aplicación de estrategias que conlleven a la captación de nuevos asociados, dentro de los principales se puede mencionar a los siguientes:

- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Oscus Ltda.
- Banco Produbanco
- Banco Procredit
- Cooperativa De ahorro y crédito Maestros De Chimborazo
- Banco del Pichincha
- Mutualista Pichincha
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Riobamba Ltda.
- Banco del Austro
- Banco de Guayaquil
- El Banco Nacional de Fomento.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa
- CACPECO
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Ferroviaria Ecuatoriana Ltda.
- Cámara de Comercio de Riobamba
- Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.
- Entre otras.

4.2.1.3 *Listado de los Factores Externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge*

Una vez realizado el respectivo análisis que corresponde a las variables en mención se puede listar aquellos factores de mayor relevancia que intervienen o influyen en el desarrollo de las actividades financieras siendo las que se detallan a continuación:

- Inestabilidad política
- Implementación de nuevos impuestos
- Innovación tecnológica
- Crisis económica
- Elevado índice de desempleo
- Bajo poder de consumo de los productos financieros
- Incremento de precios en los bienes y servicios
- Poca demanda de los productos que oferta la entidad financiera
- Limitado el acceso de nuevos competidores
- No se depende de un solo proveedor se puede negociar con varios
- Presencia de competidores fuertes que predominan en el mercado

A. Ilustración de los factores del Macro Entorno

Realizado el análisis correspondiente es de gran ayuda el poder ilustrar dichos factores con su respectiva incidencia, así como también la afectación que posee la entidad financiera, a continuación se expone de forma gráfica lo expuesto anteriormente:

Tabla 3-4: Visualización de los componentes del Macro Entorno

FACTORES Y SU DIMENSIONAMIENTO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO DE LA EMPRESA	IMPLICADOS
FACTORES POLÍTICOS			
Inestabilidad política	El Ecuador se ha caracterizado en gran medida por su inestabilidad política, misma que se produce por las malas decisiones de los gobernantes de turno, dichas medidas conducen al descontento popular.	Su impacto afecta considerablemente a las actividades de la empresa, pues genera desconfianza en el mercado por tal razón su impacto es alto.	*Estado * Cooperativa San Jorge
FACTORES ECONÓMICOS			
Crisis económica	El pilar fundamental para el surgimiento de una crisis en materia económica es la corrupción, esta característica conlleva al país a desglosar recursos monetarios en exceso por concepto de obras	Este indicado es de gran importancia para el normal desarrollo de las actividades en las empresas, por tal razón su impacto será alto para cualquier empresa, pues en esta variable se sustenta el cumplimiento de sus objetivos.	* Estado * Empresa * Proveedores * Clientes
Implementación de nuevos impuestos	Es evidente que durante la última década la política fiscal ha sufrido gruesos cambios, mismos que afectan las actividades en el país	La creación de nuevos impuestos conlleva a la entidad al estancamiento, pues se ve limitado su accionar, por tal razón su impacto es fuerte para los intereses de la Cooperativa.	*Estado *Empresa
Elevado índice de desempleo	Según la entidad que se encarga del manejo de esta variable, el INEC, informa que el desempleo en el Ecuador a disminuido, no obstante se puede denotar un considerable número de subempleos lo cual conduce a generar un problema de tipo social	Al carecer de recursos económicos los niveles de consumo se deciden de forma considerable, los niveles de venta se ven seriamente comprometidos, por tal razón el impacto en la empresa resulta ser alto	*Estado
Bajo poder de consumo de los productos financieros	Con el paso del tiempo esta variable ha sufrido un crecimiento considerable, pues la desconfianza en el sistema financiero conlleva para que la población no acceda a los productos que ofertan	Al bajar el consumo de los productos que oferta la empresa, los índices de rentabilidad se ven afectados en tal virtud el impacto es alto, ya que pone en riesgo la estabilidad de la entidad financiera	*Estado
Incremento de los bienes y servicios por producto de la inflación	Dicha variable generalmente se sustenta en el manejo erróneo de la política económica, asumida por los gobiernos de turno, conllevando al país a un aumento de los precios en sus productos de primera necesidad.	Sin lugar a dudas que esta variable afecta de forma negativa las actividades empresariales, pues incremento desmesurado en los precios conlleva a que la población vea limitado su poder de consumo, por tal razón su impacto es fuerte para la entidad.	* Estado
FACTORES TECNOLÓGICOS			
Innovación tecnológica	La innovación tecnológica es el soporte para la eficiencia productiva, pues de esta dependerá en gran medida la eficiencia en sus procesos, conllevando a la optimización de sus recursos	El desarrollo tecnológico permite a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge poder superar los estándares de calidad en la comercialización de sus productos, es por ello que su afectación es alta, pues con ello se garantiza la eficiencia en los procesos de producción y/o comercialización	* Estado * Empresa

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge
Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

B. Ilustración de los factores del Micro Entorno

Este tipo de análisis permite identificar los factores que rodean al sector al cual direcciona las actividades la entidad financiera, por tal razón su importancia radica en el correcto manejo de dichas variables.

Tabla 4-4: Visualización de los componentes del Micro Entorno

FACTORES Y SU DIMENSIONAMIENTO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO DE LA EMPRESA	IMPLICADOS
Poca demanda de los productos que oferta la entidad financiera	Se denota la baja demanda hacia los diferentes productos que oferta la empresa, en tal virtud la entidad deberá focalizar su accionar en la búsqueda constante de ubicar en el mercado aquellos productos de mayor interés para la sociedad.	El impacto de la presente variable resulta ser alto para el interés de la empresa, pues la entidad financiera dependerá en gran medida de la ubicación de dichos productos en el mercado, para con ello garantizar la consecución de los objetivos planteados	* Empresa
Limitado el acceso de nuevos competidores	La creación de nuevas empresas financieras, resulta ser difícil de crear, la multiplicidad de requisitos a más del fuerte capital induce para que en la actualidad resulte complejo la creación de nuevas entidades financieras	El impacto es bajo para los intereses de la entidad financiera pues, al no existir facilidad para la implementación de nuevas entidades financieras el mercado no se satura.	* Empresa * Estado
No depende de un solo proveedor se puede negociar con varios	En la actualidad existen una diversidad de empresas que brindan los requerimientos de la entidad financiera, por tal razón se deberá aplicar la estrategia de negociación con proveedores, pues el mercado al cual se puede acceder resulta amplio y así poder seleccionar la más adecuada	La presencia de más de una empresa que se encargue de la entrega de los insumos y servicios que requiere la entidad financiera contribuye para que se pueda seleccionar a la mejor opción en cuanto a precio y calidad, garantizando con ello la eficiencia en sus actividades	* Empresa * Proveedores
Presencia de competidores fuertes que predominan en el mercado	En el mercado financiero de la ciudad de Riobamba se denota la presencia de competidores fuertes, la gran mayoría radicados en el mercado por años, lo cual induce para que sea de mayor preferencia entre los consumidores de esta clase de productos.	La incidencia de este factor es alta, pues pondría en serio peligro las actividades de la entidad financiera, pues los asociados tendrían diversidad de opciones para suplir sus necesidades.	* Empresa * Directivos

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

4.2.1.4 Matriz de Evaluación Externa (Macro Entorno y Micro Entorno)

La presente matriz permite al investigador identificar con claridad los factores externos que se involucran en el desarrollo de las actividades diarias de la entidad financiera, es decir las amenazas y oportunidades, cada una con su respectivo impacto, para lo cual se deberá diseñar una tabla que permita la valoración de dichos factores mediante la implementación de parámetros, mismos que se describen en el siguiente apartado.

Tabla 5-4: Ponderación para la medición

Parametros de ponderación	Descripción de la ponderación
5= Alto	Alta Incidencia
3= Medio	Media Incidencia
1= Bajo	Poca Incidencia

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

A. Matriz de Evaluación Externa (Macro Entorno) de Coop. San Jorge

Tabla 6-4: Matriz de la ponderación Externa del macro entorno

Factores y Dimencionamiento	Oportunidad			Amenza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Factores Políticos	5	3	1	5	3	1	5	3	1
Inestabilidad Política				X			X		
Factores Económicos									
Crisis Económica				X			X		
Implementación de nuevos Impuestos				X			X		
Elevado índice de desempleo en el Ecuador				X			X		
Bajo poder de consumo de productos financieros				X			X		
Incremento precios de bienes y servicios por la inflación				X			X		
Factores Tecnológicos									
Innovación Tecnológica	X						X		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Del análisis realizado se puede observar que la entidad financiera refleja en su gran mayoría amenazas de alto impacto, este fenómeno induce para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, tome las acciones correctivas que conlleven a replantear los objetivos propuestos para de esta manera no poner en peligro su permanencia en el mercado.

B. Matriz de la Evaluación Externa del Micro Entorno

Tabla 7-4: Matriz de la ponderación Evaluación Externa del micro entorno

Factores y Dimencionamiento	Oportunidad			Amenza		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Cientes	5	3	1	5	3	1
Poca demanda de los productos que oferta la entidad financiera				X		
Limitado el acceso de nuevos competidores	X					
No depende de un solo proveedor se puede negociar con varios		X				
Presencia de competidores fuertes que predominan en el mercado				X		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

4.2.2 Análisis Interno

4.2.2.1 Capacidad directiva

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge se encuentra representada en su parte administrativa por la Ing. Mirella Célleri, quien funge como Gerente, misma que goza de la formación especializada en el manejo de entidades financieras, a más del manejo de cartera de clientes, además de ello posee una maestría en temas relacionados a las ciencias económicas, capacidades que la ha conllevado a tener la confianza de los asociados.

A. Investigación

La investigación es quizá uno de los pilares más importantes para la determinación de los requerimientos en las organizaciones, por intermedio de ella se podrá determinar la aceptación de los clientes con los productos que oferta la entidad financiera, permitiendo de esta manera focalizar los esfuerzos en los puntos de mayor debilidad en la entidad financiera.

Adicionalmente a ello se puede reconocer que por intermedio de la investigación se podrá obtener un eficiente resultado en la aplicación del proceso administrativo; en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge esta actividad se encuentra relegada, por tal razón en la actualidad se desconoce a ciencia cierta el impacto que poseen los productos y/o servicios en los asociados, conllevando de esta manera al estancamiento comercial de dichos productos.

B. Planificación

Dentro del Proceso Administrativo, es quizás el de mayor relevancia, pues en este punto es donde se deberá desarrollar aquellas acciones correctivas que permita dar solución a los

problemas existentes en una empresa, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge esta actividad no se enfoca hacia la solución real de la problemática detectada, pues la baja demanda que poseen los productos financieros y no financieros, afecta en gran medida los intereses de la entidad financiera, es en este apartado en donde a más de formular las estrategias, se deberá detallar los recursos asignados para el desarrollo de las mismas así como también los plazos de ejecución, la ausencia de dichas estrategias conlleva para que la entidad se encuentre en un riesgo real e inminente ya que no podrá hacer frente ante los retos que le imponga el mercado.

C. Organización

La entidad cuenta con una estructura organizativa vertical, en la cual se puede visualizar con claridad los órdenes jerárquicos existentes al interior de la entidad financiera, así como también se puede visualizar los diferentes departamentos y unidades con los que cuenta la entidad, sin embargo se denota la ausencia del organigrama funcional o a su vez el manual que permita determinar las actividades a cumplir cada integrante de la entidad, lo cual genera confusión en ciertas áreas de la cooperativa sobre la realidad de las actividades a ejecutar.

D. Administración

Este punto representa ser el de mayor relevancia para el desarrollo de las actividades en la institución financiera, en la actualidad la entidad se encuentra bajo el mando de una persona que goza de la formación y experiencia necesaria como para hacer frente a los retos que le imponga el mercado, sin embargo existen gruesos errores al momento de la formulación de las estrategias que conlleven al mejoramiento de la posición de sus productos entre los asociados, razón por la cual se deberá replantear las mismas con la finalidad de poder mantener su cartera actual de clientes así como también poder garantizar la captación de nuevos clientes.

E. Clima organizacional

A pesar de todas las contrariedades que posee la entidad financiera, el clima laboral no se ha visto afectado, pues se denota un ambiente que contribuye a la ejecución de las actividades de forma eficiente, induciendo con ello a la creación de la pertinencia de la entidad, pues los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge generan confianza, calidez humana y motivación, elementos de gran importancia para el crecimiento personal y por ende enfocan sus actividades hacia el fortalecimiento de la entidad.

F. Imagen corporativa

Representa ser la forma por el cual la empresa se proyecta en el mercado, por intermedio de esta herramienta el consumidor seleccionará a una entidad en especial, por tal razón se debe diseñar una adecuada imagen que conlleve a una fácil recordación de la entidad y así poder ingresar entre los gustos y preferencias del consumidor, si bien es cierto que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge posee su imagen corporativa, también es cierto que la misma no se encuentra diseñada de forma sólida, lo cual induce para que gran parte de la población no posea un conocimiento claro de la entidad financiera.

G. Participación de la empresa en el mercado

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge posee una participación baja en el mercado, fruto del desconocimiento de los productos que la misma oferta, situación que perjudica para que los índices de comercialización sean bajos, pues, los demandantes de dichos productos al carecer del conocimiento necesarios de los mismos limita su accionar de comercialización, dicho fenómeno se refleja en los bajos índices de rentabilidad y por ende sus objetivos se verán impedidos de cumplir, en el mercado en el que entidad financiera desarrolla sus actividades se encuentran empresas que gozan de una alta participación en el mercado y por ende de una gran prestigio institucional, es por ello que las estrategias que se formulen se deberá encaminar a mejorar dicha participación.

4.2.2.2 Capacidad competitiva

Son aquellas características que toda entidad debe poseer para hacer frente los efectos que el mercado le imponga, del análisis realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge se pudo establecer los siguientes:

A. Productos ofertados

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge cuenta con una aceptable cartera de productos financieros y no financieros, mismos que se deberá potenciarlos para poder tener una mejor aceptación entre sus asociados, para con ello encaminar a la entidad hacia un mejor posicionamiento, mediante la captación de nuevos clientes y el afianzamiento de los actuales, dentro de los principales productos se puede mencionar los siguientes:

Tabla 8-4: Productos Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

PRODUCTOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE		
AHORRO	AHORRO A LA VISTA	Es una modalidad de ahorro que permite al socio la disponibilidad inmediata de sus recursos, adquirir recargas electrónicas mediante débito de cuenta y acceder a la compra de víveres a crédito. El socio puede ahorrar por medio de ventanilla o por débito directo de la cuenta donde cobra su sueldo, el AHORRO MÍNIMO es de \$ 20,00 USD.
	AHORRO A LA VISTA "JORGITO JUNIOR"	Es un ahorro dirigido a hijos y nietos de socios, menores de 18 años con la finalidad de promover una cultura del ahorro desde tempranas edades.
	AHORRO RIFA	Es un Ahorro de disponibilidad al vencimiento de un período libremente convenido por las partes, cuyo plazo es de 4 MESES con una tasa de INTERÉS ANUAL del 5%. Esta modalidad de ahorro se apertura con un valor mínimo de \$ 20,00 USD
	AHORRO PROGRAMADO "ASEGURANDO SU FUTURO"	Es un producto creado para fomentar la cultura de ahorro en los socios, se apertura con un valor mínimo de \$20,00 USD., el socio firma un Contrato en donde se compromete a ahorrar un valor mensual, el plazo mínimo es de 6 MESES y se paga una tasa de INTERÉS ANUAL del 6%.
	AHORRO ECOLÓGICO	Es una modalidad de ahorro que tiene como objetivo fomentar la cultura del ahorro y la preservación del medio ambiente. Este ahorro depende de la capacidad de reciclaje de los socios y niños cuenta ahorristas, se paga el INTERÉS ANUAL del 10% a un plazo mínimo de 12 meses.
CRÉDITOS	CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	Es otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas. CRÉDÍAGIL: Adquisición de productos de primera necesidad montos hasta \$ 380,00 a tres meses URGENTES: Desde \$ 100,00 hasta \$ 2.200,00 sin encaje y sin garante EMERGENTES: Desde \$ 2.300 hasta \$ 5.000 sin encaje ESPECIAL: Desde \$5100,00 hasta \$ 20.000,00
	CRÉDITO DE CONSUMO ORDINARIO	Es otorgado a personas naturales destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil. Montos desde \$ 5.000 ,00 USD. hasta \$ 19.000,00 USD.
	MICROCRÉDITOS	Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a \$ 100.000 USD., o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional. MICROCRÉDITO MINORISTA: Desde \$ 100,00 USD. hasta 1.000,00 USD. SIN ENCAJE. MICROCRÉDITO ACUMULACIÓN SIMPLE 1: Desde \$ 1.200,00 USD. hasta \$ 3.000,00 USD. SIN ENCAJE. MICROCRÉDITO ACUMULACIÓN SIMPLE: Desde \$ 3,500 USD. hasta \$ 10.000,00 USD. MICROCRÉDITO ACUMULACIÓN AMPLIADA: Desde \$10.500,00 USD. hasta \$ 19.000,00 USD
INVERSIÓN	DEPÓSITOS A PLAZO FIJO	Son depósitos que sólo pueden ser exigidos luego de un período especificado mayor a treinta días, debido a que quedan inmovilizados para el depositante durante el plazo fijado. La Institución paga el INTERÉS de acuerdo al MONTO y PLAZO

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Clasificando los productos que oferta la entidad financiera en la matriz BCG se puede llegar a la conclusión que los productos de mayor relevancia son los siguientes:

Tabla 9-4: Ubicación de los productos en el mercado

PRODUCTO	% DE CRECIMIENTO	PARTICIPACIÓN
AHORRO A LA VISTA	ALTO	ALTO
CRÉDITO DE CONSUMO ORDINARIO	BAJO	BAJO
AHORRO PROGRAMADO "ASEGURANDO SU FUTURO"	ALTO	BAJO
CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	BAJO	ALTO
DEPÓSITOS A PLAZO FIJO	BAJO	ALTO

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

% CRECIMIENTO MERCADO	ALTA	 <p>AHORRO A LA VISTA</p>	 <p>CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO DEPÓSITO A PLAZO FIJO</p>
	BAJA	 <p>AHORRO PROGRAMADO</p>	 <p>CRÉDITO DE CONSUMO ORDINARIO</p>
		ALTA	BAJA
CUOTA RELATIVA DE MERCADO			

Figura 5-4: Matriz BCG Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Realizado el análisis de forma visual se puede observar que el producto estrella en la entidad financiera resulta ser el ahorro a la vista, mientras que la línea de crédito según su tipología representa ser en un caso producto perro y en otro interrogante, para un mejor entendimiento de la matriz se procede a su interpretación:

Tabla 10-4: Componentes de la matriz BCG

CUADRANTES	CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO
INTERROGANTE	INTRODUCCIÓN
Ventas en ascenso	
Exige muchas inversiones	
Gasto en I+D	
Gasto en comercializ. y formación	
Genera déficit de fondos	
ESTRELLAS	CRECIMIENTO
Ventas altas	
Cuota de mercado consolidada	
Generación de fondos	
Aprovechamiento curva experiencia	
Entrada en beneficios	
VACAS	ESTANCAMIENTO MADUREZ
Poco crecimiento del mercado	
Poca necesidad de fondos	
Gran cuota de mercado	
Recogida de frutos de inversiones ant.	
Madurez del sector	
PERRO	DECLIVE
Producto en declive	
Retirada estratégica	
Consume pocos recursos	
Opción: desinvertir	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge
Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

B. Calidad del producto

El éxito de las empresas radica principalmente en la calidad del producto, este factor es determinante al momento de realizar una determinada compra, por tal razón los mismos deberán satisfacer las necesidades del consumidor, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, los productos no causan el efecto deseado en los asociados que acceden a dichos productos, por tal razón se deberá diseñar estrategias que conlleven a un mejor posicionamiento de los mismos, para de esta manera garantizar la consecución de los objetivos planteados.

C. Posicionamiento del producto en los asociados

Del análisis realizado al interior de la entidad financiera y por intermedio de las encuestas aplicadas, se pudo determinar que la gran mayoría de los clientes mencionan tener un poco conocimiento de los productos que oferta la empresa, por tal razón los asociados tan solo acuden hasta las dependencias de la entidad a realizar actividades puntuales, tales como pagos de servicios, ahorro, entre otros, dejando a un lado las diferentes líneas crediticias que posee, productos que por naturaleza le representan ingresos a la entidad.

D. Precio del producto

Al mencionar sobre los precios de los productos de la entidad financiera, se tomará en consideración los valores que dicha empresa cobra por concepto de:

- Tasas de interés prestación ordinaria
- Tasas de interés por concepto de microcréditos
- Costes por trasferencias
- Comisiones por prestaciones de servicios, entre otros

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, por los productos y servicios anteriormente descritos aplica la tabla tarifaria establecida por la entidad de control es decir el Banco Central del Ecuador, entidad que se encarga de establecer las tarifas conocidas como piso y techos, esto implica que no podrá cobrar por debajo de lo establecido, así como también en exceso de lo permitido.

E. Publicidad

Se denota con claridad que la entidad financiera no aplica ninguna estrategia que conlleve a la promoción de la entidad, en un mundo globalizado ni siquiera posee un manejo eficiente de su página web, peor aún las redes sociales, situación que conlleva a que exista un acentuado desconocimiento de la entidad en el mercado, así como también en el desconocimiento de los asociados hacia los productos que oferta la entidad, factor que resulta preocupante pues, la entidad verá limitado su accionar en el mercado financiero.

F. Mercado

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge no posee una aceptación determinante en el mercado, su campo de acción se ve limitada por factores relacionados con la imagen corporativa, así como también con en manejo eficiente de los canales de comunicación con los asociados, factores que inducen al desconocimiento de sus productos.

4.2.2.3 Capacidad financiera

La entidad a pesar de la problemática que se investiga goza de la confianza de sus asociados, dicha situación se respalda por capacidad financiera que posee, situación que se encuentra sustentada en que la gran mayoría de los clientes pertenecen a las fuerzas armadas, lo cual

genera un ambiente de tranquilidad, pues los mecanismos de control que se manejan al interior de la entidad patrocinadora conllevan a que los clientes perciban aires de fortaleza institucional.

4.2.2.4 *Capacidad tecnológica*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge actualmente no cuenta con una adecuada renovación tecnológica, factor que conlleva a generar ineficiencia en el servicio, pues, en varias ocasiones los inconvenientes generan malestar en los clientes que acuden por una gestión en particular, indisponen de cajeros automáticos, colapsa el sistema de cobros de servicios, problemáticas que podrían tener repercusiones en las actividades diarias de entidad financiera.

4.2.2.5 *Listado de factores Internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge*

Una vez realizado el respectivo análisis a las capacidades que guardan relación con la alta dirección, con la parte financiera, la competitiva, a más de la tecnológica, se llegó a identificar aquellos factores que intervienen en el normal desarrollo de las actividades de la entidad financiera, mediante la identificación de dichos factores se podrá elaborar la respectiva hoja de trabajo FODA y a partir de ello formular las respectivas estrategias que conlleve a un eficiente posicionamiento de sus productos financieros.

- Eficiente capacidad administrativa
- Carencia de investigación para determinar las necesidades de los clientes
- Falta de planificación en actividades correctivas de problemas detectados
- Carencia de un organigrama funcional
- Buen ambiente laboral
- Débil imagen corporativa
- Baja participación de la entidad en el mercado financiero
- Aceptable cartera de productos
- Baja calidad de los productos y servicios
- Deficiente posicionamiento de los productos en los asociados
- Precios razonables al sector
- Mal manejo de la publicidad
- Limitada aceptación de la entidad en el mercado
- Capacidad financiera sólida
- Deficiente capacidad tecnológica

A. Factores del Análisis Interno

Tabla 11-4: Visualización de los factores internos de la Cooperativa San Jorge

FACTORES Y SU DIMENSIONAMIENTO	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA ENTIDAD	IMPLICADOS
Eficiente capacidad administrativa	Dentro de las múltiples herramientas gerenciales se puede mencionar el proceso administrativo, mismo que resulta ser de gran importancia para el correcto manejo de los recursos empresariales	Los tropiezos que la empresa posee radica principalmente en toma de decisiones de sus directivos, la entidad financiera cuenta con un eficiente talento humano, sustentado en la capacidad y experiencia, por tal razón su impacto será bajo.	* Gerente
Carencia de investigación para determinar las necesidades de los clientes	ES muy importante determinar con exactitud los requerimientos del mercado, para lo cual se cuenta con herramientas que conlleven a determinar sus necesidades a más de sus expectativas.	Para la entidad financiera el impacto contribuye de forma negativa, pues al indisponer de tal herramienta su campo de acción en cuanto se refiere a la comercialización de los productos que oferta se ve limitada	*Gerente
Falta de planificación en actividades correctivas de problemas detectados	Toda entidad financiera deberá poseer un plan estratégico, mismo que servirá de línea base para la consecución de sus objetivos propuestos	El plan estratégico representa para la entidad financiera la línea base de su accionar, sin dicha herramienta se verán seriamente limitadas sus actividades, pues no podrá hacer frente a los nuevos retos que le imponga el mercado, es por ello que su impacto es alto	*Gerencia
Carencia de un organigrama funcional	La estructura organizativa delinea los rangos gerárquicos al interior de la entidad, así como también denota los responsables de cada departamento permitiendo a su vez saber con claridad las funciones a desempeñar por parte de cada integrante de la institución.	La entidad financiera al no contar con un organigrama funcional limita su accionar, pues la ausencia del mismo conlleva a que el personal no tenga claro cuáles son las funciones a desarrollar, pues no cuentan con esta importante herramienta que permita sustentar las actividades a realizar en la entidad, en tal virtud su impacto	*Gerencia
Buen ambiente laboral	La eficiencia en las actividades empresariales se sustenta en el adecuado entorno laboral, ya que el mismo influye positivamente o de forma negativa en el comportamiento del individuo.	En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge el clima laboral se lo maneja de forma eficiente, pues los directivos transmiten su positivismo al personal, reflejándose de esta manera una buena atención al cliente.	*Gerente
Débil imagen corporativa	La imagen corporativa es de singular importancia pues será la proyección de la entidad empresarial hacia los clientes, en esta imagen se sustenta el éxito de las actividades de la misma	El manejo de este factor en la entidad financiera no es el adecuado, pues gran parte de la población desconoce de su accionar lo cual impide el surgimiento en el mercado, conllevando al incumplimiento de sus objetivos, por tal razón su impacto es fuerte para los intereses institucionales.	*Gerencia *Comercialización *Financiero

<p>Baja participación de la entidad en el mercado financiero</p>	<p>Resulta ser aquel indicador que refleja la situación real de la empresa en el mercado, permite conocer además de ello la aceptación de los productos y/o servicios que oferta una determinada empresa.</p>	<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge no cuenta con una aceptación importante en el mercado, lo cual impide que los objetivos que concreten el los periodos de tiempo establecido, perjudicando de esta manera los intereses de los asociados, por tal razón su impacto es fuerte para el desarrollo de las actividades</p>	<p>* Gerencia * Comercialización * Financiero</p>
<p>Aceptable cartera de productos</p>	<p>El éxito de las entidades empresariales no se sustenta tan solo en la comercialización de un solo producto y/o servicio, generalmente su cartera de productos es variada, es por ello que recurren a la matriz BCG para determinar aquellos de mayor representatividad</p>	<p>La entidad financiera cuenta con una aceptable cartera de productos y/o servicios, direccionados a varias segmentaciones de mercado</p>	<p>*Gerencia *Comercialización</p>
<p>Baja calidad de los productos y servicios</p>	<p>Para que un producto tenga una adecuada aceptación deberá cumplir con las expectativas del cliente para con ello poder satisfacer la necesidad del mismo, es decir que calidad de los mismos será determinante al momento de realizar una compra</p>	<p>Los productos y/o servicios que oferta la institución financiera son de baja calidad, en tal virtud se hace mas que indispensable el desarrollo de las estrategias que conlleven a mejorar su posicionamiento, por tal razón su impacto será alto.</p>	<p>*Gerencia *Comercialización *Financiero</p>
<p>Deficiente posicionamiento de los productos en los asociados</p>	<p>Representa el grado de aceptación que posea los productos y /o servicios que oferta la entidad financiera en los asociados</p>	<p>A pesar de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge cuenta con una adecuada cartera de productos, sin embargo la entidad financiera no puede manejar con eficiencia el posicionamiento de los productos que oferta, denotandose la carencia de estrategias que conlleven a un posicionamiento real de sus productos, por tal razón su impacto es fuerte</p>	<p>*Gerencia *Comercialización *Financiero</p>
<p>Precios razonables al sector</p>	<p>Las empresas sustentan la fijación de sus precios en base los costos fijos y variables, esta medida permite cuantificar el real valor de producción y/o coercialización de un bien o servicio.</p>	<p>Los precios de los productos y/o servicios que oferta la empresa estan sujetos a lo que la entidad de control disponga, es decir el Banco Central de Ecuador, entrega los rangos establecidos como pisos y techos en temas relacionados a intereses, mas por los servicios financieros queda a libre criterio de la entidad.</p>	<p>*Gerencia *Comercialización</p>

<p>Mal manejo de la publicidad</p>	<p>El manejo eficiente de los mecanismos de publicidad conllevan para que las empresas puedan comercializar sus productos y/o servicios de forma eficaz lo cual conlleva para que puedan incrementar sus volúmenes de venta y por ende sus índices de rentabilidad</p>	<p>la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge no realiza un eficiente manejo de su publicidad, es por ello que gran parte de la población posee un conocimiento bajo de la institución, a más de ello se ve limitado el consumo de los productos por parte de los asociados, por falta de publicidad y promoción</p>	<p>*Gerente *Comercialización *Financiero</p>
<p>Limitada aceptación de la entidad en el mercado</p>	<p>Resulta ser la percepción del cliente con las actividades de la empresa, conllevando a bajo posicionamiento de sus productos, impidiendo de esta manera una fácil recordación de su marca en el mercado y en la mente del consumidor</p>	<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge al no contar con una sólida aceptación de sus productos en el mercado pierde espacio en un mercado muy competitivo, generando pérdidas de índole económico generando con ello el malestar en los asociados al ver como las oportunidades se alejan</p>	<p>*Gerencia *Comercialización</p>
<p>Capacidad financiera sólida</p>	<p>El indicador de Solidez Financiera determina cómo es la Estructura de Capital de la compañía, que no es más que visualizar cómo están compuestos los activos de la empresa, es decir entre capital de trabajo y el activo fijo</p>	<p>Dicho factor conlleva para que la confianza de los asociados hacia las actividades financieras que ejecuta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge sean altas, pues el manejo de los recursos son vigilados de forma periódica por el ente regulador.</p>	<p>*Gerencia *Comercialización</p>
<p>Deficiente capacidad tecnológica</p>	<p>La tecnología es quizá la piedra angular de todas las actividades empresariales, pues de ella depende en gran medida el correcto empleo de los recursos, impidiendo la optimización de los mismos</p>	<p>La empresa sustenta en gran medida su accionar, en la calidad e innovación Tecnológica, pues el uso adecuado de esta permite la entrega de un producto y/o servicio eficiente para de esta manera entregar a sus asociados calidad, mas por el contrario la entidad descuida en gran medida dicho factor, factor de impacto fuerte y negativo en las</p>	<p>*Gerencia *Comercialización</p>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge
Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

B. Matriz evaluación de los factores internos

La presente herramienta es de singular importancia, pues, ayuda para la formulación respectiva de las estrategias que conlleven a dar solución al problema detectado en la entidad financiera, pues en esta matriz se podrá identificar los factores internos; es decir, las Fortalezas y las Debilidades de mayor representatividad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, en tal virtud se puede indicar lo siguiente:

Tabla 12-4: Factores internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Factores y su Dimencionamiento	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	5	3	1	5	3	1	5	3	1
Eficiente capacidad administrativa	X						X		
Carencia de investigación para determinar las necesidades de los clientes				X			X		
Falta de planificación en actividades correctivas de problemas detectados				X			X		
Carencia de un organigrama funcional				X				X	
Buen ambiente laboral		X					X		
Débil imagen corporativa				X			X		
Baja participación de la entidad en el mercado financiero				X			X		
Aceptable cartera de productos		X						X	
Baja calidad de los productos y servicios				X			X		
Deficiente posicionamiento de los productos en los asociados				X			X		
Precios razonables al sector		X						X	
Mal manejo de la publicidad				X				X	
Limitada aceptación de la entidad en el mercado				X			X		
Capacidad financiera sólida	X						X		
Deficiente capacidad tecnológica				X			X		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

4.3 Análisis del mercado

En el mercado financiero de la ciudad de Riobamba, se denota una alta demanda hacia los productos que ofertan las entidades a sus clientes, la versatilidad de los mismos con lleva a su vez para que gran parte de la población accedan además de ellos a la prestación de un determinado servicio, los factores que inducen al público objetivo para inclinarse a una determinada entidad financiera se sustenta, en:

- Calidad de sus productos
- Confianza
- Solidez
- Atención al cliente
- Cobertura
- Tecnología
- Tasas de interés
- Prestigio institucional

Son estos factores que resultan determinantes al momento de escoger una entidad financiera; en la ciudad se observa que la cultura de la población se inclina en primer lugar por el ahorro, factor que conlleva a la captación de recursos por parte de las instituciones, para en lo posterior se otorgados a otro segmento de la población mediante líneas de crédito, pues, la gran demanda hacia este producto conlleva para que las entidades enfoquen sus acciones en búsqueda de recursos por concepto de depósitos, para lo cual se establecen estrategias que conlleven a dicho fin, por tal razón se puede expresar que el mercado financiero en la zona de impacto de la investigación es alto, fruto de ello se da el surgimiento de entidades que no garantizan el éxito en las transacciones, ya que son entidades de dudosa procedencia, el mercado es tan amplio que incluso un porcentaje aceptable de la población al ver limitada la oportunidad de acceder a líneas crediticias en instituciones de prestigio, por tramitología innecesaria, acuden a prestamista particulares (chulqueros), situación que es sancionada en el COIP, pues actúan al margen de la ley, con el cobro excesivo de tasa de interés.

4.4 Análisis FODA

4.4.1 Hoja de trabajo FODA

Con la información recabada se puede determinar y diseñar la respectiva hoja de trabajo FODA, herramienta que está sustentada del análisis realizado a los factores internos y externo, para con

ello establecer cuáles son las principales fortalezas, además de las oportunidades, las debilidades y por último las amenazas que intervienen en el desarrollo de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge.

Otra de las herramientas a emplear para un eficiente resultado, será la matriz de Holmes, misma que permitirá priorizar los factores de mayor incidencia en las actividades de la entidad financiera y así poder establecer las respectivas estrategias que conlleven a un mejor posicionamiento de sus productos, la versatilidad de la herramienta permite enfocar las acciones correctivas únicamente en los factores considerados de mayor impacto, no obstante el empleo de la misma se la puede aplicar en todas las áreas de la entidad.

Tabla 13-4: Hoja FODA

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Innovación tecnológica	Inestabilidad política
Limitado el acceso de nuevos competidores	Crisis económica
Puede negociar con varios proveedores	Implementación de nuevos impuestos
	Elevado índice de desempleo
	Mínimo poder de consumo de los productos financieros
	Bubida de precios en los bienes y servicios por efectos de la inflación
	Poca demanda de los productos que oferta la entidad financiera
	Presencia de competidores fuertes que predominan en el mercado
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Eficiente capacidad administrativa	Carencia de investigación para determinar las necesidades de los clientes
Buen ambiente laboral	Falta de planificación en actividades correctivas de problemas detectados
Aceptable cartera de productos	Carencia de un organigrama funcional
Precios razonables al sector	Débil imagen corporativa
Capacidad financiera sólida	Baja participación de la entidad en el mercado financiero
	Baja calidad de los productos y servicios
	Deficiente posicionamiento de los productos en los asociados
	Mal manejo de la publicidad
	Limitada aceptación de la entidad en el mercado
	Deficiente capacidad tecnológica

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Tabla 14-4: Determinación de las principales Fortalezas

N°	FACTORES						TOTAL	%	UBICACIÓN
		F1	F2	F3	F4	F5			
		Eficiente capacidad administrativa	Buen ambiente laboral	Aceptable cartera de productos	Precios razonables al sector	Capacidad financiera sólida			
F1	Eficiente capacidad administrativa	1,00	0,50	1,00	0,50	3,00	30,00%	1	
F2	Buen ambiente laboral	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50	5,00%	4	
F3	Aceptable cartera de productos	0,50	0,50	0,00	0,00	1,00	10,00%	3	
F4	Precios razonables al sector	0,00	1,00	1,00	0,50	2,50	25,00%	2	
F5	Capacidad financiera sólida	0,50	1,00	1,00	0,50	3,00	30,00%	1	
						10,00	100,00%		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge
Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Tabla 15-4: Determinación de las principales Oportunidades

N°	FACTORES				TOTAL	%	UBICACIÓN
		Innovación tecnológica	Limitado el acceso de nuevos competidores	No se depende de un solo proveedor se puede negociar con varios			
O1	O2	O3					
O1	Innovación tecnológica	1	1	0	2	66,67%	1
O2	Limitado el acceso de nuevos competidores	0	0	0	0	0,00%	3
O3	No se depende de un solo proveedor se puede negociar con varios	0	1	0	1	33,33%	2
					3	100,00%	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge
 Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Tabla 16-4: Determinación de las principales Debilidades

N°	FACTORES	Categorías de Debilidades										TOTAL	%	UBICACIÓN
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10			
		Carencia de investigación para determinar las necesidades de los cliente												
		Falta de planificación en actividades correctivas de problemas detectados												
		Carencia de un organigrama funcional												
		Débil imagen corporativa												
		Baja participación de la entidad en el mercado financiero												
		Baja calidad de los productos y servicios												
		Deficiente posicionamiento de los productos en los asociados												
		Mal manejo de la publicidad												
		Limitada aceptación de la entidad en el mercado												
		Deficiente capacidad tecnológica												
D1	Carencia de investigación para determinar las necesidades de los clientes	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,5		3,5	7,78%	7
D2	Falta de planificación en actividades correctivas de problemas detectados	0,5	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,5		4	8,89%	6
D3	Carencia de un organigrama funcional	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0		0,5	1,11%	10
D4	Débil imagen corporativa	0,5	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0		2	4,44%	8
D5	Baja participación de la entidad en el mercado financiero	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0		7,5	16,67%	3
D6	Baja calidad de los productos y servicios	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0		8	18%	2
D7	Deficiente posicionamiento de los productos en los asociados	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0		8	18%	1
D8	Mal manejo de la publicidad	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5		1,5	3%	9
D9	Limitada aceptación de la entidad en el mercado	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,0	0,0	1,0	1,0		6,5	14%	4
D10	Deficiente capacidad tecnológica	0,5	0,5	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0		3,5	8%	5
												45	100,00%	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge
 Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

4.4.1.1 Principales factores que Intervienen en las actividades

Una vez realizada la respectiva priorización de los factores internos y externos mediante la aplicación de la matriz de Holmes se puede establecer que los factores de mayor impacto para las actividades de la empresa son los siguientes:

Tabla 18-4: Factores de mayor relevancia en la Cooperativa San Jorge

N°	FORTALEZA	%
1	Capacidad financiera sólida	30,00%
2	Eficiente capacidad administrativa	30,00%

N°	OPORTUNIDADES	%
1	Innovación tecnológica	66,67%
2	No se depende de un solo proveedor se puede negociar con varios	33,33%

N°	DEBILIDADES	%
1	Deficiente posicionamiento de los productos en los asociados	17,78%
2	Baja calidad de los productos y servicios	17,78%

N°	AMENAZAS	%
1	Presencia de competidores fuertes que predominan en el mercado	17,86%
2	Poca demanda de los productos que oferta la entidad financiera	17,86%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

4.4.2 Matriz FODA

Una vez identificados los factores que poseen mayor impacto en la Cooperativa San Jorge se elabora la matriz FODA, y con ello se podrá diseñar las respectivas estrategias en base a los diferentes cuadrantes, es decir FO, DO, FA, DA, mismas que garantizarán la consecución de los objetivos planteados.

Tabla 19-4: Matriz FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 Capacidad financiera sólida	D1 Deficiente posicionamiento de los productos en los asociados
		F2 Eficiente capacidad administrativa	D2 Baja calidad de los productos y servicios
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
O1	Innovación tecnológica	O1-F1: El poseer capacidad financiera conlleva para que le entidad financiera pueda hacer las adquisiciones necesarias para la renovación total de su tecnología.	O1-D2: Realizar la debida innovción tecnológica para mejorar la calidad en los productos y/o servicios que la entidad financiera oferta
O2	No se depende de un solo proveedor se puede negociar con varios	O2-F2: Poder ejercer las mejores opciones de negociación con los proveedores para poder ubicar a la o las empresas que garanticen los insumos de gran calidad a precios justos y razonables.	O1-D1: Realizar campañas agresivas de información de las bondades de los productos y/o servicios de la empresa, por medios digitales, a mas de mensajes continuos hacia los telefonos celulares.
AMENAZAS		ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
A1	Presencia de competidores fuertes que predominan en el mercado	F2-A1: Hacer frente a los nuevos competidores mediante el lanzamisnto de nuevos productos financieros, así como también incrementar los servicios que oferta la empresa	A1-D2: Realizar BENSHPMARKING sobre los productos que posee la principal entidad financiera de la ciudad.
A2	Poca demanda de los productos que oferta la entidad financiera	F1-A2: Dar a conocer la potencialidades de la institución mediante el manejo adecuado de las redes sociales así como también de la página web.	A2-D1: Realizar convenios para poder efectuar cobros de servicios del sector público, así como también tramitar con empresas locales el pago por conceptos de sueldos.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

4.5 Objetivos de las estrategias planteadas

4.5.1 *Objetivo General*

- Ampliar la participación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge en el mercado financiero, así como también introducir en la mente del consumidor las características de aquellos productos que la entidad financiera oferta.

4.5.2 *Objetivos Específicos*

Objetivos determinados desde el aspecto financiero

1. Aumentar en un 25% la comercialización de los productos que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge.
2. Establecer políticas de carácter empresarial que permita minimizar sus costos (directos e indirectos) en el proceso de comercialización de los mismos.

Objetivos determinados desde el aspecto de los clientes

1. Incrementar su cartera de clientes en un 10% anual.
2. Fomentar la fidelidad de los asociados a través de estrategias que conlleven al consumo de los productos financieros que oferta la entidad.

Objetivo determinado desde el aspecto de crecimiento y aprendizaje

1. Capacitar de forma permanente al talento humano de la entidad con la finalidad de encaminar a la institución hacia la mejora continua y así mejorar las actividades de comercialización.

Objetivos determinados desde el aspecto de posicionamiento

1. Ampliar la cartera de productos financieros y no financieros, además de la creación de nuevos servicios.
2. En los productos que la entidad oferta en el mercado entregar un valor agregado.
3. Establecer estrategias que permitan a la entidad financiera obtener una mejor ubicación en el mercado al cual direcciona sus actividades.

4.6 Estrategias

Una vez delimitados los objetivos, se procede al diseño de las acciones correctivas, esto implica la eficiente formulación de mecanismos de mejora que permita dar solución al problema existente, para ello se deberá basar en los aspectos que refieren a: la parte Financiera, Clientes, Crecimiento y Posicionamiento, los cuales intervienen de manera directa en el accionar de la Cooperativa San Jorge.

4.6.1 Estrategias para el cumplimiento del objetivo General

4.6.1.1 Estrategia Número 1

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge con la finalidad de incentivar el crecimiento y mejorar la ubicación de la entidad en el mercado, así como también estar presente dentro de los gustos y preferencias del consumidor deberá diseñar material POP para ser entregado entre los asociados y los potenciales clientes.

Descripción de la estrategia

La institución financiera para poder garantizar el posicionamiento de la misma, deberá entregar el material POP, en lugares de masiva concurrencia de personas, así como también en las instalaciones de la entidad, otra de las formas de hacer participé dicho material será la entrega del material a clientes corporativos, tales como Industrias, empresas, microempresas.

4.6.1.2 Estrategia Número 2

Dar auspicio para la realización de eventos artísticos en festividades locales.

Descripción de la estrategia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge con la finalidad de garantizar el éxito de la estrategia debe dar auspicio a todo evento artístico de carácter público, esto implica en festividades de carácter local e incluso nacional.

4.6.1.3 Estrategia Número 3

Organizar un evento gratuito de índole artístico conmemorativo por las fiestas de la ciudad.

Descripción de la estrategia

En cada ciudad existen fechas de singular importancia, en el caso específico de Riobamba las de mayor relevancia se producen el 21 de abril y 11 de noviembre fechas en las cuales se producen grandes aglomeraciones de personas por concepto de ferias, show, eventos culturales entre otros, son estas instancias las más propicias como para poder encaminar a la entidad financiera a una fácil recordación de la marca en el mercado al cual direcciona sus actividades.

4.6.2 Estrategias para el cumplimiento de los objetivos específicos

4.6.2.1 Objetivo número 1 determinado desde el aspecto financiero

Aumentar en un 25% la comercialización de los productos que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge.

A. Estrategia Número 1

Capacitar de forma eficiente al personal de atención al cliente.

Descripción de la estrategia

El éxito de la ubicación de un determinado producto y/o servicio en el asociado depende en gran medida del personal de atención al cliente, para ello se deberá capacitar de forma eficiente a todo el equipo de comercialización, con la finalidad de inducir al cliente a la adquisición de dichos productos.

B. Estrategia Número 2

Aumentar las metas de cada asesor de crédito, así como también las comisiones que recibe dicho personal por concepto de ubicación de un determinado producto y/o servicio financiero.

Descripción de la estrategia

La entidad financiera realizara un aumento en las metas que cada asesor debe cumplir cada mes, ello conllevara para que el personal de entidad se encuentre en la búsqueda constante de nuevos clientes o a su vez que los actuales se inclinen por un producto en especial, de igual manera el incremento de las metas conlleva de igual forma al aumento de las comisiones, esto garantizará

que los empleados del departamento de comercialización se esfuercen con más responsabilidad al saber que sus actividades tendrán un incentivo económico.

C. Estrategia Número 3

Ubicar stands promocionales de los productos de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge en las instalaciones de la entidad financiera.

Descripción de la estrategia

El incentivo hacia el consumo de los productos que oferta la entidad financiera será el soporte para el éxito de la estrategia, para ello se realizará la entrega de material POP aquellos asociados que realicen una determinada actividad en la institución, así como también aquellos nuevos potenciales consumidores de los productos antes mencionados.

4.6.2.2 Objetivo número 2 determinado desde el aspecto financiero

Establecer políticas de carácter empresarial que permita minimizar sus costos (directos e indirectos) en el proceso de comercialización de los mismos.

A. Estrategia Número 1

Analizar de forma mensual los precios de comercialización de los insumos que se requiere para la comercialización de los productos financieros.

Descripción de la estrategia

Se deberá solicitar de forma mensual los precios de los insumos que se necesita para el desarrollo de las actividades de la entidad financiera, esta actividad se la realiza con la finalidad de contar con la mejor opción en cuanto a precios y calidad de dichos insumos, esta actividad permitirá a su vez fomentar el ahorro en la Cooperativa, pues de ello dependerá en gran medida el incremento en los índices de rentabilidad.

4.6.2.3 *Objetivo número 1 determinado desde el aspecto de los clientes*

Incrementar su cartera de clientes en un 10% anual.

A. Estrategia Número 1

Promocionar los diferentes productos y/ servicio mediante el sistema Telemarket

Descripción de la estrategia

El departamento de comercialización tendrá que incrementar el servicio de telemarket dicho servicio será encaminado con la finalidad de dar a conocer los beneficios de los productos y/servicios que oferta la entidad financiera, dichas ofertas inicialmente se lo realizarán a la cartera de clientes que posee la entidad, dando paso en lo posterior a posibles clientes que requieran de dichos productos.

4.6.2.4 *Objetivo número 2 determinado desde el aspecto de clientes*

Fomentar la fidelidad de los asociados a través de estrategias que conlleven al consumo de los productos financieros que oferta la entidad.

A. Estrategia número 1

Revisar los índices promedio de la tasa de interés que se aplica en la actualidad en los productos y/o servicios.

Descripción de la estrategia

La mejor forma de poder fidelizar a un cliente es mediante el cobro de tarifas justas por concepto de intereses, para los cual la entidad financiera deberá revisar los valores referenciales y realizar el debido estudio comparativo con las demás entidades para con ello realizar el debido ajuste a dichas tasas y ser más competitivo en el mercado financiero.

4.6.2.5 *Objetivo número 1 determinado desde el aspecto de crecimiento y aprendizaje*

Capacitar de forma permanente al talento humano de la entidad con la finalidad de encaminar a la institución hacia la mejora continua y así mejorar las actividades de comercialización.

A. Estrategias número 1

Contratar a una empresa independiente para la realización de las capacitaciones en temas relacionadas en atención al cliente.

Descripción de la estrategia

El coaching que se contrate deberá ser especializado además de poseer la debida experiencia para garantizar con ello la efectividad de la estrategia pues, la empresa al capacitar a su talento humano podrá acceder a la ubicación de sus productos en los asociados actuales, así como también permitirá el incremento de su cartera de clientes.

4.6.2.6 Objetivo número 1 determinado desde el aspecto de posicionamiento

Ampliar la cartera de productos financieros y no financieros, además de la creación de nuevos servicios.

A. Estrategia Número 1

Realizar un estudio de mercado para determinar las necesidades que poseen los asociados, así como también potenciales consumidores de dichos productos.

Descripción de la estrategia

Determinar las necesidades de los asociados resulta ser la actividad de principal importancia para la entidad financiera, para lo cual se deberá realizar el respectivo estudio de mercado con la finalidad de poder determinar las necesidades de los mismos, con ello se podrá entregar un producto de calidad, otro de los beneficios será el poder incrementar su cartera de clientes.

B. Estrategia Número 2

Realizar convenios con empresas públicas y privadas para el cobro de servicios, así como el pago de sueldos.

Descripción de la estrategia

En plena era digital, el cobro por concepto de servicios de entidades públicas se lo deberá realizar vía on line, para descongestionar las entidades públicas y dar un mejor trato al

consumidor, de igual forma los empleados del sector privado serán beneficiados con este sistema pues sus remuneraciones mensuales se las efectuará de forma directa en sus respectivas cuentas.

4.6.2.7 *Objetivo número 2 determinado desde el aspecto de posicionamiento*

En los productos que la entidad oferta en el mercado entregar un valor agregado.

A. Estrategia Número 1

Entregar al asociado o cliente nuevo que acceda a un determinado producto y/o servicio, tarjetas de descuento en compras de artículos de primera necesidad en establecimientos asociados al sistema.

Descripción de la estrategia

Al realizar la adquisición de un producto específico, el asociado o cliente nuevo recibirá una tarjeta de descuento en la compra de artículos de primera necesidad en lugares que se sujeten al sistema propuesto con la entidad financiera, con ello se dinamiza la economía local y se garantiza que los consumidores de los productos financieros obtengan precios especiales al momento de realizar una determinada compra.

B. Estrategia Número 2

Realizar convenios con profesionales de la salud para entregar el servicio médico a los asociados o clientes nuevos que accedan a un determinado producto y/o servicio.

Descripción de la estrategia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, entregará un carnet de servicio médico a todas aquellos clientes que accedan a un determinado producto y/o servicio, con la finalidad de recibir precios preferenciales en atención médica.

4.6.2.8 *Objetivo número 3 determinado desde el aspecto de posicionamiento*

Establecer estrategias que permitan a la entidad financiera obtener una mejor ubicación en el mercado al cual direcciona sus actividades.

A. Estrategia Número 1

Realizar Benchmarking de carácter competitivo con empresas locales, así como también de alcance regional.

Descripción de la estrategia

La entidad financiera deberá emular las estrategias que conlleven a mejorar en posicionamiento de la entidad en el mercado financiero, para lo cual deberá incorporar un equipo disciplinario que conlleve a detectar aquellos factores determinantes que posee sus principales competidores.

4.7 POA para el desarrollo de las estrategias planteadas

El plan operativo se encuentra conformado por todas aquellas acciones que se debe seguir para el cumplimiento de los objetivos, a más de ello debe incorporar las tácticas a emplear para el cumplimiento de las estrategias propuestas, razón por la cual se procede a detallar el Plan Operativo de las estrategias propuestas:

Tabla 20-4: Plan Operativo Anual del Objetivo general

OBJETIVO GENERAL.- Ampliar la participación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge en el mercado financiero, así como también introducir en la mente del consumidor las características de aquellos productos que la entidad financiera oferta

Nº	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Presupuesto	Tiempo	Indicador
1	La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge con la finalidad de incentivar el crecimiento y mejorar la ubicación de la entidad en el mercado así como también estar presente dentro de los gustos y preferencias del consumidor deberá diseñar material POP para ser entregado entre los asociados y los potenciales clientes	Identificar aquellos lugares de masiva concentración de personas, para poder entregar el material POP, siendo los de mayor representatividad, las plaza, centros comerciales, eventos deportivos, culturales, entre otros.	Comercialización y Gerente	Económicos	\$8.425,00	12 meses	Entregas Realizadas
2	Dar auspicio para la realización de eventos artísticos en festividades locales.	Identificar los eventos culturales que se desarrollen en la ciudad, con la finalidad de dar auspicio para el desarrollo de los mismos	Comercialización y Gerente	Económicos	\$4.200,00	12 meses	Nº de eventos Artísticos
3	Organizar un evento gratuito de índole artístico conmemorativo por las fiestas de la ciudad.	Establecer conexiones con el presidente del comité permanente de fiestas de la ciudad, con la finalidad de introducir en la programación el evento artístico que organice la entidad financiera	Comercialización	Economicos	\$6.800,00	Abril y Noviembre del 2019	Programa de Fiestas

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Tabla 21-4: Plan Operativo Anual del Objetivo N° 1 desde la perspectiva financiera

Objetivo número 1 determinado desde el aspecto financiero.- Aumentar en un 25% la comercialización de los productos que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge.							
N°	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Presupuesto	Tiempo	Indicador
1	Capacitar de forma eficiente al personal de atención al cliente.	El éxito de la ubicación de un determinado producto y/o servicio en el asociado depende en gran medida del personal de atención al cliente, para ello se deberá capacitar de forma eficiente a todo el equipo de comercialización	Comercialización y Gerente	Económicos	\$3.600,00	12 meses	N° de Capacitaciones
2	Aumentar las metas de cada asesor de crédito, así como también las comisiones que recibe dicho personal por concepto de ubicación de un determinado producto y/o servicio financiero.	La entidad financiera realizara un aumento en las metas que cada asesor debe cumplir cada mes, ello conllevara para que el personal de entidad se encuentre en la búsqueda constante de nuevos clientes o a su vez que los actuales se inclinen por un producto en especial, de igual manera el incremento de las metas conlleva de igual forma al aumento de las comisiones, esto garantizará que los empleados del departamento se esfuercen con más eficiencia.	Financiero y Gerente	Humano	\$986,00	12 meses	N° de productos Comercializados
3	Ubicar stands promocionales de los productos de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge en las instalaciones de la entidad financiera.	El incentivo hacia el consumo de los productos que oferta la entidad financiera será el soporte para el éxito de la estrategia, para ello se realizara la entrega de material POP aquellos asociados que realicen una determinada actividad en la institución, así como también aquellos nuevos potenciales consumidores de los productos antes mencionados.	Comercialización y Gerente	Económicos y Humanos	\$2.850,00	12 meses	N° de stands

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge
Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Tabla 22-4: Plan Operativo Anual del Objetivo N° 2 desde la perspectiva financiera

Objetivo número 2 determinado desde el aspecto financiero.- Establecer políticas de carácter empresarial que permita minimizar sus costos (directos e indirectos) en el proceso de comercialización de los mismos.

N°	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Presupuesto	Tiempo	Indicador
1	Analizar de forma mensual los precios de comercialización de los insumos que se requiere para la comercialización de los productos financieros.	Se deberá solicitar de forma mensual los precios de los insumos que se necesita para el desarrollo de las actividades de la entidad financiera, esta actividad se la realiza con la finalidad de contar con la mejor opción en cuanto a precios y calidad de dichos insumos, esta actividad permitirá a su vez fomentar el ahorro en la Cooperativa, pues de ello dependerá en gran medida el incremento en los índices de rentabilidad.	Financiero y Gerente	Económicos	\$467,50	12 meses	N° de Proveedores

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Tabla 23-4: Plan Operativo Anual del Objetivo N° 1 desde la perspectiva del cliente

Objetivo número 1 determinado desde el aspecto de los clientes.- Incrementar su cartera de clientes en un 10% anual							
N°	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Presupuesto	Tiempo	Indicador
1	Promocionar los diferentes productos y servicio mediante el sistema Telemarket	El departamento de comercialización tendrá que incrementar el servicio de telemarket dicho servicio será encaminado con la finalidad de dar a conocer los beneficios de los productos y/servicios que oferta la entidad financiera, dichas ofertas inicialmente se lo realizará a la cartera de clientes que posee la entidad, dando paso en lo posterior a posibles clientes que requieran de dichos productos.	Comercialización y Gerente	Económicos y Humano	\$ 9.856,00	12 meses	N° de Ventas realizadas

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Tabla 24-4: Plan Operativo Anual del Objetivo N° 2 desde la perspectiva del cliente

Objetivo número 2 determinado desde el aspecto de los clientes.- Fomentar la fidelidad de los asociados a través de estrategias que conlleven al consumo de los productos financieros que oferta la entidad.

N°	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Presupuesto	Tiempo	Indicador
1	Revisar los índices promedio de las tasa de interés que se aplica en la actualidad en los productos y/o servicios.	La mejor forma de poder fidelizar a un cliente es mediante el cobro de tarifas justas por concepto de intereses, para los cual la entidad financiera deberá revisar los valores referenciales y realizar el debido estudio comparativo con las demás entidades para con ello realizar el debido ajuste a dichas tasas y ser más competitivo en el mercado financiero.	Comercialización y Gerente	Humano	\$454,00	12 meses	Tabla de intereses

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Tabla 25-4: Plan Operativo Anual del Objetivo N° 1 desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Objetivo número 1 determinado desde el aspecto de crecimiento y aprendizaje.- Capacitar de forma permanente al talento humano de la entidad con la finalidad de encaminar a la institución hacia la mejora continua y así mejorar las actividades de comercialización.

N°	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Presupuesto	Tiempo	Indicador
1	Contratar a una empresa independiente para la realización de las capacitaciones en temas relacionadas en atención al cliente	El coaching que se contrate deberá ser especializado además de poseer la debida experiencia para garantizar con ello la efectividad de la estrategia pues, la empresa al capacitar a su talento humano podrá acceder a la ubicación de sus productos en los asociados actuales, así como también permitirá el incremento de su cartera de clientes.	Comercialización y Gerente	Económicos	\$15.000,00	12 meses	Certificado de asistencia

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Tabla 26-4: Plan Operativo Anual del Objetivo N°1 desde la perspectiva de posicionamiento

Objetivo número 1 determinado desde el aspecto de posicionamiento.- Ampliar la cartera de productos financieros y no financieros, además de la creación de nuevos servicios.							
N°	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Presupuesto	Tiempo	Indicador
1	Realizar un estudio de mercado para determinar las necesidades que poseen los asociados, así como también potenciales consumidores de dichos productos.	Determinar las necesidades de los asociados resulta ser la actividad de principal importancia para la entidad financiera, para lo cual se deberá realizar el respectivo estudio de mercado con la finalidad de poder determinar las necesidades de los mismos, con ello se podrá entregar un producto de calidad, otro de los beneficios será el poder incrementar su cartera de clientes.	Gerente y Dep. Financiero	Talento Humano y Económico	\$3.500,00	Todo el año	Informe del Estudio de mercado
2	Realizar convenios con empresas públicas y privadas para el cobro de servicios, así como el pago de sueldos.	En plena era digital, los cobros por concepto de servicios de entidades públicas se lo deberá realizar vía on line, para descongestionar las entidades públicas y dar un mejor trato al consumidor, de igual forma los empleados del sector privado serán beneficiados con este sistema pues sus remuneraciones mensuales se las efectuará de forma directa en sus respectivas cuentas.	Gerente y Dep. Financiero	Talento Humano y Económico	\$ 2.850,00	Todo el año	N° de Convenios

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Tabla 27-4: Plan Operativo Anual del Objetivo N°2 desde la perspectiva de posicionamiento

Objetivo número 2 determinado desde el aspecto de posicionamiento.- En los productos que la entidad oferta en el mercado entregar un valor agregado.							
N°	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Presupuesto	Tiempo	Indicador
1	Entregar al asociado o cliente nuevo que acceda a un determinado producto y/o servicio, tarjetas de descuento en compras de artículos de primera necesidad en establecimientos asociados al sistema.	Al realizar la adquisición de un producto específico, el asociado o cliente nuevo recibirá una tarjeta de descuento en la compra de artículos de primera necesidad en lugares que se sujeten al sistema propuesto con la entidad financiera, con ello se dinamiza la economía local y se garantiza que los consumidores de los productos financieros obtengan precios especiales al momento de realizar un determinada compra.	Gerente y Dep. Financiero	Talento Humano y Economico	\$15.750,00	Todo el año	N° de consumos
2	Realizar convenios con profesionales de la salud para entregar el servicio médico a los asociados o clientes nuevos que accedan a un determinado producto y/o servicio.	La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, entregará un carnet de servicio médico a todas aquellos clientes que accedan a un determinado producto y/o servicio, con la finalidad de recibir precios preferenciales en atención médica.	Gerente y Dep. Financiero	Talento Humano y Economico	\$14.870,00	Todo el año	N° de atenciones recibidas

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

Tabla 28-4: Plan Operativo Anual del Objetivo N°3 desde la perspectiva de posicionamiento

Objetivo número 3 determinado desde el aspecto de posicionamiento.- Establecer estrategias que permitan a la entidad financiera obtener una mejor ubicación en el mercado al cual direcciona sus actividades.

N°	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Presupuesto	Tiempo	Indicador
1	Realizar Benchmarking de carácter competitivo con empresas locales, así como también de alcance regional.	La entidad financiera deberá emular las estrategias que conlleven a mejorar en posicionamiento de la entidad en el mercado financiero, para lo cual deberá incorporar un equipo disciplinario que conlleve a detectar aquellos factores determinantes que poseen las entidades mas fuertes y sólidas.	Gerente y Dep. Financiero	Talento Humano y Economico	\$5.645,00	Todo el año	Informe de la empresa Consultora

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

4.8 Presupuesto POA

4.8.1 Presupuesto desglosado por estrategias planteadas

La presente tabla contiene todos aquellos gastos que se realizará para el cumplimiento de cada objetivo, así como también para la ejecución de las diferentes estrategias y tácticas que conlleva su cumplimiento, cabe indicar que cada rubro esta detallado por objetivo a realizar.

Tabla 29-4: Recursos económicos para el POA Cooperativa San Jorge

OBJETIVO	VALOR
Objetivo General	\$ 19.425,00
Objetivo número 1 determinado desde el aspecto financiero	\$ 7.436,00
Objetivo número 2 determinado desde el aspecto financiero	\$ 467,50
Objetivo número 1 determinado desde el aspecto de los clientes	\$ 9.856,00
Objetivo número 2 determinado desde el aspecto de los clientes	\$ 454,00
Objetivo número 1 determinado desde el aspecto de crecimiento y aprendizaje	\$ 15.000,00
Objetivo número 1 determinado desde el aspecto de posicionamiento	\$ 6.350,00
Objetivo número 2 determinado desde el aspecto de posicionamiento	\$ 30.620,00
Objetivo número 3 determinado desde el aspecto de posicionamiento	\$ 5.645,00
TOTAL	\$ 95.253,50

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge
Elaborado por: Donoso Alexandra. (2018)

CONCLUSIONES

- Se visualiza en el mercado financiero de la ciudad de Riobamba la presencia de entidades predominantes, mismas que direccionan sus actividades hacia la captación y prestación de recursos monetarios, representan ser competidores muy fuertes para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge.
- La gran mayoría de los asociados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge acuden a las instalaciones de la entidad ocasionalmente, con la finalidad de realizar una determinada actividad, lo cual implica que se vean limitados los nexos comerciales de la entidad con los clientes.
- Se puede evidenciar que un gran porcentaje de los asociados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, posee un conocimiento muy bajo acerca de los productos y/o servicios que la entidad pone a consideración de sus clientes, así como también de la sociedad, reflejando con ello la carencia de estrategias que conlleven a un mejor posicionamiento de sus productos.
- La calidad de los productos que la entidad financiera oferta a sus asociados no tienen el impacto esperado en los mismos, un gran porcentaje de la población encuestada indican no sentirse a gusto con los servicios financieros y por ende con sus productos.
- La participación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge en el mercado financiero es muy baja, lo cual denota que la entidad no goza de la confianza de los consumidores de este tipo de productos en la ciudad de Riobamba, además de ello se refleja que la empresa se encuentra limitada para posicionar sus productos en el mercado, mostrándose como una de las más débiles del sector.
- La entidad financiera indispose de un Plan de Marketing, esta herramienta resulta ser de gran importancia para el desarrollo de las actividades de promoción que emprenden las organizaciones con la finalidad de dar a conocer a su mercado objetivo los bienes y servicios que se comercializa con el propósito de alcanzar una ubicación predominante en el mercado al que direcciona sus labores.

RECOMENDACIONES

- La principal recomendación que se realiza a los principales directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, es poner en práctica las estrategias formuladas para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado financiero de la ciudad, para con ello poder hacer frente a sus principales competidores.
- Ante la presencia de entidades dominantes en el mercado financiero en la ciudad de Riobamba, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge y especialmente sus directivos deberán focalizarse en realizar BECHMARKING para con ello percibir el manejo de sus estrategias, emularlas y superarlas, para con ello garantizar un incremento en la ubicación de sus productos y/o servicios en sus asociados.
- Se recomienda mejorar la calidad de los productos y/o servicios que oferta la entidad mediante la innovación tecnológica, con ello se podrá garantizar que los mismos tengan el impacto esperado en los clientes con los que actualmente cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge.
- El presente plan está compuesto por estrategias que permitan a la entidad posicionar su marca en el mercado además de sus productos, en los asociados actuales y en los potenciales clientes a futuro, razón por la cual se recomienda poner en práctica las mismas a la brevedad posible para poder garantizar la consecución de sus objetivos.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge, deberá aplicar el respectivo Plan de Marketing diseñado con la finalidad de garantizar el éxito de las actividades financieras de la empresa, así como también para la consecución de sus objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (2005). *Estrategia de la cartera de marcas*. Madrid, España: Gestión 2000.
- Abascal, E., & Ildelfonso, E. (1994). *Aplicaciones de investigación comercial*. Madrid, España: ESIC.
- Alvarado, O. (11 de Marzo de 2011). *Estrategias de cartera en la practica*. Obtenido de <http://blog.uca.edu.ni/octavio/2011/03/11/estrategias-de-cartera-en-la-practica/>
- Alvez, L. (14 de Marzo de 2018). *De Emprendores a Empresarios*. Obtenido de <http://wikifood123.blogspot.com/2018/03/la-segmentacion-de-mercado.html>
- BCE. (30 de JUNIO de 2017). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>
- Borello, A. (1994). *El Plan de Negocios*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Caferri, C. (12 de Mayo de 2016). *Qué es el Foda*. Obtenido de <https://www.aboutespanol.com/que-es-el-foda-2480179>
- Castro, J. (22 de Octubre de 2015). *Consejos para enfrentarla residencia al cambio tecnológico*. Obtenido de <http://blog.corponet.com.mx/5-consejos-para-enfrentar-la-resistencia-al-cambio-tecnologico-erp>
- Delgado, A. M., & Oliver, R. (2014). *Fiscalidad de los planes de pensiones y otros sistemas de previsión social*. Madrid, España: J.M Bosh.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- García, A. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bogotá, Colombia: Bilienata.
- Google Map. (3 de 1 de 2018). *Cooperativa San Jorge*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/@-1.663303,-78.6744767,13z>
- Igual, D. (2017). *Productos y servicios bancarios*. Barcelona, España: PROFIT.
- INEC. (3 de DICIEMBRE de 2017). *Estadísticas Macroeconómicas*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-macroeconomicas/>
- León, D. (26 de Abril de 2018). *Fidelización Clientes*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/fidelizacion-clientes>
- Lobo, L. (2 de Junio de 2010). *Matriz EFI*. Obtenido de <http://tecnoshop-ats.blogspot.com/2010/06/matrices.html>
- MAPCAL S.A. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Martín, A. (22 de Julio de 2013). *Tipos de productos Financieros que existen*. Obtenido de <https://www.iahorro.com/ahorro/productos-financieros/tipos-de-productos-financieros-que-existen.html>

- Morales, K. (4 de Noviembre de 2014). *Tipos Fondos de Inversión deuda renta variable*. Obtenido de <https://www.rankia.mx/blog/fondos-de-inversion-mexico/2522579-tipos-fondos-inversion-deuda-renta-variable>
- Munuera, J., & Rodriguez, A. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España: ESIC.
- Planeación Estratégica. (02 de Junio de 2009). *Planeaciones estrategicas*. Obtenido de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>
- Porter, M. (20 de Agosto de 2017). *Las Estrategias Competitivas*. Recuperado el 9 de Enero de 2019, de <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter/>
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Marketing estratégico*. Malaga, España.: Vértice
- Rivera, J., & Garcillán, M. (2007). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid, España: ESIC.
- Rodríguez, I. (2006). *Principios y Estrategias de Marketing: (incluye web)*. Barcelona, España: UOC.
- Sánchez, M. (2006). *Casos de Marketing y Estrategia*. Barcelona, España: UOC.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. New York: Pearson Educación
- Serraller, M. (9 de Febrero de 2018). *Ahorro Pensiones*. Obtenido de <http://www.expansion.com/ahorro/pensiones/2018/02/09/5a7cb741e2704e5c368b45df.html>
- SRI. (12 de Marzo de 2018). *Impuesto al Valor Agregado*. Obtenido de www.sri.gob.ec/
- Vilar, J., Gómez, F., & Tejero, M. (2009). *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid, España: Fundación Confemetal.