

a) Introducción

Las personas han buscado protección y amparo frente a las fuerzas de la naturaleza y a las acciones de otros hombres, es así, que la cooperación entre los individuos comenzó a convertirse en una acción mucho más compleja, realizando un trabajo conjunto y coordinado ayudándose mutuamente. De esta manera lograron satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes.

A través del tiempo, las cooperativas de ahorro y crédito surgieron en Bolivia, al igual que en otros países de América Latina, como una respuesta a las necesidades de servicios crediticios, sustentándose en la disciplina del ahorro y la cooperación mutua de sectores de la población, a los que se les hacía difícil acceder a los servicios tradicionales de ahorro y financiamiento.

Estas son una parte importante del sistema financiero nacional, debido a su gran número de asociados cuya base se encuentra conformada principalmente por sectores medios y bajos de la población urbana y rural, constituidos por empleados asalariados, comerciantes, pequeños industriales y productores, artesanos, microempresarios y otros.

Al igual que todas las empresas, las cooperativas tienen que ser manejadas desde un punto de vista estratégico, como empresas que necesitan permanecer en el tiempo y tomar decisiones adecuadas, contemplando los cambios que surjan en el entorno, aprovechando al máximo los recursos internos de los que se dispone y que ha de representar una ventaja competitiva clave con respecto a la competencia.

Con un sentido de cooperación y solidaridad, y con el interés de interactuar con la región y satisfacer las necesidades de sus habitantes, ha surgido la Cooperativa “El Churqui Ltda.”, que es una entidad de ahorro y crédito cerrada comunal.

b) Justificación

En los últimos años se vio un aumento en el número de cooperativas y fondos privados en la ciudad de Tarija existiendo una mayor competencia, lo que causa que los consumidores tengan un mayor número de opciones y sean más exigentes a la hora de escoger dónde obtener un crédito o depositar su dinero; por consiguiente, las entidades que no estén fuertemente posicionadas, perderán su participación en el mercado y tenderán a desaparecer.

El posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas y se constituye en la clave para cualquier plan de marketing, pues depende del posicionamiento el éxito de la organización en el largo plazo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Churqui Ltda.”, en las últimas gestiones, ha tenido un enfoque dirigido a la parte operativa, dejando de lado, hasta la anterior gestión, la parte estratégica. Es importante que la cooperativa conozca cómo está posicionada actualmente, su participación en el mercado y la percepción que tienen las personas de la misma, para poder elaborar estrategias que permitan alcanzar sus objetivos, entre ellos, el de liderar el mercado de la ciudad de Tarija.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

La mayoría de las personas en la ciudad de Tarija no conocen los servicios que se ofrece en la Cooperativa “El Churqui Ltda.”, tampoco las facilidades que ésta les brinda para sacar un crédito o la prestación de un servicio, sólo la conocen por el nombre, mas no tienen ningún juicio de valor hacia la Cooperativa.

Es por este motivo, que en el presente trabajo de investigación, hemos visto la importancia de realizar una estrategia de posicionamiento que coadyuve a que se cumplan los objetivos y políticas a corto, mediano y largo plazo de la Cooperativa,

además de identificar cómo está posicionada actualmente y qué estrategias de posicionamiento son las más adecuadas para la misma.

c) Planteamiento del problema

Con el objetivo de formular adecuadamente el problema, se realizó entrevistas con las personas que toman decisiones, al presidente del Consejo de Administración Ing. Jorge Tejerina y al Gerente de la Cooperativa Ing. Gabriel Trigo, quienes nos brindaron la siguiente información.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Churqui” Ltda., se dedica a la intermediación financiera, específicamente a la captación de dinero por medio de certificados de aportación y la colocación a través de cartera de créditos, con personería jurídica N° 0431 e inscrita en el registro nacional de cooperativas N° 4138, la cual presta servicios en la ciudad de Tarija desde el mes de agosto de 1993, con catorce años al servicio de nuestra ciudadanía, buscando satisfacer los requerimientos de los asociados, brindándoles servicios oportunos, innovadores y con agilidad en los trámites.

Su función es la de incentivar el ahorro y otorgar préstamos al asociado mediante la oferta de diferentes créditos, además de brindar a su asociado una gama de servicios adicionales

La Cooperativa tiene su oficina central en la ciudad de Tarija y cuenta con una sucursal en el barrio San José. Como un proceso de expansión geográfica, hacia áreas del sector rural del departamento, la Cooperativa abrió agencias en la localidad de Caraparí y en el valle de La Concepción, como un apoyo al sector productivo.

La Cooperativa “El Churqui” Ltda. viene realizando permanentemente esfuerzos para mejorar las áreas operativas como ser, capacitación del personal, mejoras tecnológicas, para llevar a la institución a ser una Cooperativa líder en el sector.

Sin embargo, se detectó que en los últimos años, se ha manejado a la institución con un enfoque operativo, hecho que preocupa a la actual gerencia que a partir de la

anterior gestión ha decidido cambiar esta situación, dándole a la Cooperativa una visión empresarial, pues la misma desea y tiene como objetivo convertir a la cooperativa en líder en el ciudad de Tarija. La posibilidad de conseguir este objetivo se ve limitada por la carencia de un sistema de información estratégica, que no le permite conocer:

- El grado de satisfacción de sus socios respecto a los servicios que ofrece,
- La segmentación de su mercado,
- El posicionamiento que tiene la Cooperativa en la ciudad.
- Su participación en el mercado,
- La identificación de oportunidades de mercado

No cuenta con un departamento de marketing, ni tiene alguien de su personal que se ocupe de esta área en específico, demostrando que no es tomada en cuenta en la Cooperativa. La publicidad que se realiza, lanzada al público en general, no responde a un segmento específico ni a un plan de marketing. Al no tener segmentado su mercado, esto dificulta el posicionarse como una Cooperativa que brinda servicios ágiles, innovadores y de calidad.

La Cooperativa está en proceso de implantar su planificación estratégica que empezó en la gestión actual.

La Cooperativa cuenta con instalaciones propias. Actualmente se esta haciendo una remodelación de su oficina central, lo cual causa incomodidad a sus empleados y a los socios, y además, ocasiona una reducción del espacio de trabajo, donde el personal desempeña sus funciones.

Por otro lado, podemos mencionar que la Cooperativa cuenta con un manual de funciones, pero éste no ha sido aprobado hasta la fecha por los directivos del Consejo de Administración por tener observaciones desde el periodo 2003.

Se ha realizado una encuesta de experiencia dirigida a las familias para conocer la percepción que tienen sobre la Cooperativa, la misma que permitirá determinar las siguientes problemáticas:

- Las personas conocen a la Cooperativa “El Churqui Ltda.” por su nombre, pero desconocen en su gran mayoría los servicios que ésta brinda, la atención que se da a los socios y el propósito que tiene como entidad de ayuda a su comunidad de asociados.
- Es importante tomar en cuenta que un gran número de personas no están afiliadas a ninguna cooperativa, por desconocimiento de cómo trabajan estas entidades financieras o mala información, pues las personas no tienen confianza en el manejo de éstas.
- Por otra parte, algunas personas han tenido malas experiencias cuando fueron socios de otras cooperativas, como ser, la mala atención que recibieron, el excesivo trámite para pedir un préstamo, la inflexibilidad a la hora de cobrar por parte de estas instituciones, por este motivo ya no desean tener ningún vínculo con estas entidades.
- Otras personas prefieren a las Cooperativas “Catedral de Tarija” Ltda. y “Madre y Maestra” por los años que llevan en nuestra ciudad y por que están consolidadas en el mercado, consideran que son más solventes y tienen un mejor manejo en sus transacciones. Algunas prefieren a la cooperativa El Churqui Ltda., por la agilidad en los trámites a la hora de solicitar un crédito y la cercanía a su vivienda.
- También que se pudo notar que las personas tienen algún conocimiento de las cooperativas, por los medios de comunicación y por experiencias de amigos o familiares cercanos; sin embargo, desconocen los servicios adicionales que se ofrecen, las tasas de interés con las que trabajan o los beneficios que pueden obtener al ser socios; por otro lado, no tienen una imagen clara de ninguna cooperativa, ni de cómo se manejan, por lo tanto, prefieren no emitir un juicio

de valor a la hora de describir o dar su opinión acerca de alguna cooperativa; además, consideran en su generalidad que hay mucha burocracia en los trámites.

Tomando en cuenta el número de socios y el total de su cartera de créditos, podemos decir que las principales cooperativas, como se muestra en el cuadro siguiente, son: “Catedral de Tarija”, “Magisterio Rural”, “El Churqui”, “Madre y Maestra”.

**Tabla Comparativa de Cooperativas
Gestión 2006**

Cooperativas	Número de Socios	Crecimiento Porcentual	Total Cartera (Bs.)	Crecimiento Porcentual
Catedral Ltda.	20100	15.5	49,656,041	7.5 %
Magisterio Rural Ltda.	11.689	8.2 %	37,813,876	11.8 %
El Churqui Ltda..	10.440	15.0 %	23,128,608	14.7 %
Madre y Maestra Ltda.	9.727	15.8 %	30,165,811	31.4 %

Elaboración propia

Se puede observar que el crecimiento en el número de socios de la cooperativa “Madre y Maestra” ha sido el mayor en porcentajes, seguido por la cooperativa “El Churqui”; también se puede observar, en lo que respecta a la cartera, que la cooperativa “El Churqui” tuvo un crecimiento del 14.7 %, con el menor monto entre las principales cooperativas.

d) Definición del problema

Para llegar a ser líder del mercado se deberá aumentar la participación de mercado, lo que se puede lograr con una estrategia de posicionamiento que permita mostrar las cualidades y ventajas en los servicios que tiene la Cooperativa.

El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

e) Formulación del problema

“¿El desconocimiento por parte de la población sobre los atributos del servicio que brinda la Cooperativa El Churqui Ltda., está relacionado con la falta de una estrategia formal de posicionamiento?”

f) Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Objetivo de Investigación

Demostrar que el desconocimiento del servicio que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Churqui” Ltda. por parte de las personas se debe a la falta de una estrategia de posicionamiento.

Objetivo Solución

Diseñar una estrategia de posicionamiento que coadyuve al aumento del número de socios logrando de esta manera mejorar la posición que ocupa en el

mercado y así contribuir al objetivo mayor de ser la Cooperativa líder en la ciudad de Tarija.

Objetivos específicos

- Determinar las ventajas competitivas con las que cuenta la Cooperativa para consolidarse como líder en la ciudad de Tarija.
- Cuantificar la participación de mercado que tiene la Cooperativa en la ciudad de Tarija.
- Detectar el potencial de mercado para la Cooperativa e identificar posibles oportunidades de mercado.
- Determinar el grado de aceptación de los servicios que brinda la Cooperativa y comprender en qué medida nuestros posibles socios se ven atraídos por éstos.
- Determinar el grado de conocimiento de la población con respecto a los servicios que brinda la Cooperativa y cuál es la percepción de las personas hacia la Cooperativa “El Churqui” Ltda.
- Conocer los gustos y preferencias de las personas con respecto a las Entidades Financieras específicamente las Cooperativas.

g) Diseño metodológico

Tipos de estudio

En la primera parte del presente trabajo se realizó una investigación exploratoria con el propósito de:

- Definir con claridad el problema de investigación y de desarrollar un planteamiento adecuado.

- Conocer los criterios, forma de conducción con que se maneja la Cooperativa.

El método aplicado para realizar la investigación y plantear el problema de manera apropiada fue una entrevista a profundidad con el Presidente del Consejo de Administración y la Gerencia, quienes nos brindaron información sobre el tema de interés. También se realizó un análisis de los datos secundarios.

En la segunda parte del trabajo se realizó una investigación descriptiva que permitió describir o medir las variables identificadas en el planteamiento del problema.

El método que se utilizó para la segunda parte de este trabajo será el de la encuesta, por medio de un cuestionario que irá dirigido a las familias tarijeñas en general y a los socios de la cooperativa, para determinar cómo está posicionada la Cooperativa, qué imagen tienen las personas de la Cooperativa y también para medir el grado de satisfacción que tienen los socios con los servicios que brinda la Cooperativa y qué expectativas tienen de la misma.

h) Alcance

- Este trabajo está dirigido para recopilar información de las gestiones 2003, 2004, 2005 y 2006. Se trabajó con proyecciones y con información de gestiones anteriores.
- La información recabada se limita a la ciudad de Tarija y a realizar un análisis sólo considerando la competencia directa que son las cooperativas que operan en la ciudad.
- El presente trabajo se centra en la Administración aplicada enfocándose en el Marketing de Servicios.

Capítulo I

Análisis del Entorno

La incertidumbre del entorno aumenta cuanto más dinámicas y complejas son las condiciones del entorno. El planteamiento para comprender la incertidumbre del entorno dependerá pues de su grado de estabilidad o dinamismo, así como de su grado de simplicidad o complejidad.¹

Es así, que la capacidad de percibir los cambios del entorno es importante, por que estos cambios percibidos en la influencias del entorno muestran una posible necesidad de cambiar la estrategia.

1.1. Análisis PESTA.

Se trata de identificar los factores, políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que tienen mayor influencia sobre la Cooperativa para tener una mayor comprensión del entorno en que se desenvuelve.

1.1.1. Político

Las decisiones de marketing se ven afectadas por los desarrollos en el ambiente político en el que se mueven. Este entorno se compone de leyes, decretos y grupos de presión que influyen en las organizaciones.

¹ G. Johnson, K. Schols, "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA", 2ª Edición, Prentice Hall.

1.1.2. Económico

Un mercado necesita gente y poder adquisitivo para que funcione. El poder adquisitivo depende de la renta actual, ahorros, deudas, disponibilidad de crédito.

1.1.3. Socio-cultural

La población es la fuerza que constituye los mercados, es así que para una organización es importante conocer el tamaño de la población, las edades, su cultura, el nivel de educación, sus creencias, los valores y las normas sociales.

1.1.4. Tecnológico

El grado de crecimiento de la economía se ve afectado por la forma en que se descubren nuevos avances tecnológicos. Durante el lapso de tiempo que transcurre entre dos innovaciones, la economía puede estancarse; cada tecnología provoca consecuencias a largo plazo, es así que se tiene que poner atención a los cambios que la tecnología trae y los efectos en el entorno.

1.1.5. Ambiental

Un punto importante es el deterioro del medio ambiente, pues en algunas regiones, la contaminación del agua, aire y tierra ha causado niveles alarmantemente peligrosos; la preocupación acerca de la capa de ozono que está produciendo la industria química que puede provocar un “efecto invernadero”, es decir, el calentamiento de la tierra, ya se está dando. Es por este motivo que se crearon legislaciones que, obligan a las industrias a trabajar con maquinaria y equipos que controlen la contaminación.

1.2. El entorno competitivo: Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

1.2.1. Amenazas de entrada

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Las amenazas de entrada en una industria dependerán del nivel de las barreras de entrada. Así pues, estas barreras pueden incluir las siguientes:

- Economías de escala

Se realiza un análisis de las barreras existentes para que la empresa entre en el mercado

- Necesidades de capital

El coste de capital para entrar en una industria dependerá de la tecnología y la escala productiva.

- Acceso a los canales de distribución

Algunas empresas, que por la experiencia adquirida y/o inversión que realizaron aseguran su distribución dificultando la entrada de sus competidores en sus mercados.

- Legislación o acción gubernamental

Las restricciones legales a la competencia van desde la protección con patentes y la regulación para controlar los mercados, hasta la intervención directa del gobierno.

- Represalias posibles

Si un competidor está considerando la posibilidad de entrar en un mercado en el que es posible que las represalias de las empresas existentes sean tan grandes, que puedan evitar su entrada efectiva o implicar que la entrada sea demasiado cara, también puede considerarse que estas represalias constituyen una barrera

- Diferenciación

La provisión de un bien o servicio que es considerado por el usuario como distinto y de mayor valor que el de la competencia. Las organizaciones capaces de aplicar estrategias de diferenciación consiguen crear barreras reales a la entrada de competidores.

1.2.2. Poder de los compradores

El poder de los compradores será probablemente mayor cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes; su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.

1.2.3. Poder de los proveedores

El poder de los proveedores será probablemente mayor cuando:

- La industria suministradora está formada por un elevado número de pequeños proveedores.
- Existan fuentes de suministro alternativas.

- El coste de los componentes o materiales represente una gran parte del coste total, pues es probable que los compradores busquen el mejor precio para, así, poder presionar a los proveedores.
- El coste de cambiar de proveedor sea reducido o implique pocos riesgos.

Exista la amenaza de una integración hacia atrás del comprador, si no se consigue tener de los proveedores precios o calidades satisfactorias.

1.2.4. Rivalidad entre empresas que compiten

La rivalidad entre empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas; ésta suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de los precios resulta común y corriente.

1.2.5. Productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos puede darse de diferentes formas:

- ◆ Puede producirse una sustitución de producto a producto, es decir, un producto va tomando el lugar de otro producto.
- ◆ Puede existir una situación de necesidades, debido a que un nuevo

- ♦ La sustitución genérica que es cuando los productos o servicios compiten por una necesidad.
- ♦ La abstinencia también puede considerarse como un sustituto.

Capítulo II

Marketing y Marketing de Servicios

2.1. Concepto de Marketing

Según Lambin, “El Marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”²

Según Philip Kotler el marketing “Es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al intercambiar bienes y servicios.”³

Sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados objetivos y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores, basado en tres puntos:

- Ver necesidades y deseos.

² Lambin, Jean-Jacques; “MARKETING ESTRATÉGICO”, 3ª Edición, 1998.

³ Kotler, Philip; Armstrong, Gary; “MARKETING”, 10ª Edición, Prentice Hall.

- Proporcionar el producto adecuado.
- De mejor manera que el competidor.

2.2. Importancia del Marketing

Según Kotler la mercadotecnia hace una importante aportación hacia el proceso y la satisfacción de las necesidades, deseos humanos. Es así que la mercadotecnia es el medio por el cual las organizaciones identifican aquellas necesidades humanas que no están satisfechas, las convierten en oportunidades comerciales y crean satisfacción para otros y utilidades para ellas mismas. La capacidad de las organizaciones para sobrevivir y prosperar depende de su habilidad para crear continuamente nuevos valores para sus mercados, que tienen como objetivo un ambiente de necesidades y deseos siempre fluctuantes.⁴

2.3. Concepto de marketing estratégico

El marketing estratégico realiza un análisis de las necesidades de los individuos y organizaciones desde el punto de vista del marketing lo que las personas quieren no es el producto como tal, sino el servicio, o la solución a un problema que el producto es susceptible de ofrecerle. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o

⁴ Kotler Philip, "MERCADOTECNIA", 6ª Edición, Pág. 38.

potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.⁵

Es así que al tomar decisiones en el presente se debe tomar en cuenta cómo puede afectar nuestras acciones en el futuro de la empresa, contemplando los cambios que se prevean y que surjan en el entorno, aprovechando al máximo los recursos internos de los que se dispone y que ha de representar una ventaja competitiva clave con respecto a la competencia.

2.4. Concepto de estrategia de marketing

Si bien es cierto que cualquier estrategia de marketing es única, en alguna forma, porque es específica para una organización determinada, no hay que dejar de reconocer que existen algunas diferencias entre las estrategias aplicadas a los servicios. Algunos aspectos exclusivos de los servicios que orientan la formulación de la estrategia de marketing de servicios son:

- La naturaleza predominantemente intangible de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores.
- Cuando el productor del servicio es inseparable del servicio mismo, éste puede localizar el servicio y ofrecer al consumidor una opción más restringida.

El carácter perecedero de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al marketing del servicio.

⁵ Lambin, Jean-Jacques; “MARKETING ESTRATÉGICO”, 3ª Edición, 1998, Pág.8.

Cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing, marketing mix o mezcla comercial.

Las etapas de segmentación y posicionamiento de la estrategia de marketing son básicamente las mismas tanto para los bienes como para los servicios. Donde sí se presentan las diferencias es en los elementos que conforman la mezcla de marketing.

No obstante, resulta útil tener presente que, a efectos de segmentar y definir el mercado meta de la empresa de servicios, el mercado está compuesta por tres grandes tipos o grupos de usuarios, cada uno de los cuales puede ser escogido como el mercado al que la empresa podría dirigir privilegiadamente sus esfuerzos, y luego, definir al interior de este grupo, aquellas que satisfacen determinadas características o cargos demográficos, psicográficos, geográficos y/o de beneficio buscado. Estos tres grupos son: Personas naturales, las personas jurídicas u organizaciones y los hogares. De acuerdo a este enfoque, una empresa de transporte, por ejemplo, podría optar por satisfacer las necesidades de los hogares (mudanzas), las personas (transporte colectivo, taxis, etc.) y/o las organizaciones (carga, personal, etc.). Subsecuentemente, puede definir más específicamente qué tipo de hogares, personas y organizaciones, de manera de conceptualizar más claramente la oferta de servicios de transporte a ofrecer para las necesidades del grupo y subgrupo definido.

2.5. Concepto de servicios

Entenderemos por servicios a cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos.⁶

2.6. Características de los Servicios

Se han sugerido varias características para ayudar a distinguir bienes y servicios. Es la combinación de estas características la que crea el contexto específico en que debe desarrollar sus políticas de marketing una organización de servicios. Las características más frecuentemente establecidas de los servicios son:

- Intangibilidad

Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible.

De lo anterior, se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicios.

⁶ Kotler Philip, "DIRECCION DE MARKETING", Prentice Hall, Pág. 477.

– Inseparabilidad

Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea. Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual; en efecto, tradicionalmente se ha distinguido nítidamente funciones dentro de la empresa en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de input para unas u otras; sin embargo, aquí podemos apreciar más una fusión que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio ("consume"). Recordemos que en la manufactura por lo general el personal de producción y el proceso productivo en sí, no suponen interacción directa con el consumidor.

– Heterogeneidad

Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad". Prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Así mismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

- Perecibilidad

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. Igualmente, hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda. Tomemos el caso, por ejemplo, en la capacidad de un hotel versus una empresa manufacturera, esta última tiene mayor flexibilidad para hacer frente a aumentos en la cantidad demandada de bienes y puede, en general, aumentar los turnos de producción para hacer frente a ella; pero, ¿qué ocurre en el caso de un hotel cuando el número de pasajeros aumenta más allá del número de habitaciones que posee?, ¿qué ocurre cuando son muchos menos los que acuden al hotel?.

- Propiedad

La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

2.7. Concepto de demanda

Son requerimientos de productos específicos respaldados por la capacidad y voluntad de adquirirlos.

2.8. Concepto de precio

Es una relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de un bien o de un servicio.

Capítulo III

Planificación Estratégica y Plan Estratégico de Marketing

3.1. Concepto de planificación estratégica

La planeación estratégica incluye todas las actividades que conducen al desarrollo de una clara misión organizativa. Objetivos empresariales bien definidos y estrategias apropiadas para lograr los objetivos de toda la empresa.⁷

La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos. Esta definición tan completa puede comprenderse en otra más breve: “la planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización”.

⁷ Peter, J. Paul; Donnelly, JR. James h.; “ADMINISTRACION DE MARKETING”, Tercera Edición, 1997.

3.2. Plan Estratégico de Marketing

El plan estratégico de marketing tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y programas de acción.⁸

Es la triple relación entre previsión, elaboración de estrategias y organización de la acción, planteada de forma coherente, documentada y escrita, dotada de elementos de medición de resultados y de calendario de relación en el tiempo.

3.3. Características de la planificación estratégica

- Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?.
- Ofrece un marco de referencia para una planificación más detallada y para las decisiones ordinarias. Cuando afronta tales decisiones, el gerente se preguntará: ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestra estrategia?.
- Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación.
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.

⁸ Lambin, Jean-Jacques; "MARKETING ESTRATÉGICO", 3ª Edición, 1998.

- Es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta gerencia debe participar activamente. Esto se debe a que sólo ella, desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización y a que se requiere la adhesión de la alta dirección (gerencia) para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

3.4. Proceso de la planificación estratégica

El proceso de desarrollar una estrategia se llama **planeación estratégica**. Es la planeación más fundamental y de mayor alcance que los gerentes realizan para sus organizaciones.

El resultado del proceso de la planificación estratégica es el desarrollo de un plan estratégico. Los Componentes de un plan estratégico son: misión, objetivos, estrategias y plan de cartera⁹.

3.5. Estructura y componentes de un Plan Estratégico de Marketing

La declaración de la misión debe ser una visión a largo plazo de lo que la organización quiere llegar a ser: el objetivo básico que diferencia a la organización de otras similares.

Misión: Debido a que toda organización existe para lograr algo en el entorno global su propósito o misión debe estar claramente definida, es así que se deben considerar los siguientes elementos.

⁹ Peter, J. Paul; Donnelly, JR. James h.; “ADMINISTRACION DE MARKETING”, Tercera Edicion, 1997.

Análisis de los elementos de la declaración de la misión.

A continuación se analizará si en la declaración de la misión de la Cooperativa se encuentran estos nueve elementos.¹⁰

1. *Clientes*: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. *Servicios*: ¿Cuáles son los principales servicios de la institución?
3. *Mercados*: ¿Dónde compete la empresa?
4. *Tecnología*: ¿Es la tecnología un interés primordial?
5. *Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad*:
¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
6. *Filosofía*: ¿Cuáles son las creencias, valores aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
7. *Concepto de sí misma*: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
8. *Interés por la imagen pública*: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. *Interés por los empleados*: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

Puntos clave:

Supone la contestación a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos ahora? y ¿A dónde vamos?.

¹⁰ David, Fred R.; "ADMINISTRACION ESTRATEGICA", 5ª Edición, Prentice Hall, 1997.

- ¿Dónde queremos posicionarnos?.
- ¿Por qué caminos queremos posicionarnos?.
- ¿Qué medios y acciones vamos a utilizar y desarrollar para posicionarnos donde queremos)?.
- ¿Cuánto va a costar posicionarnos y qué beneficios vamos a obtener?.
- ¿Qué controles vamos a utilizar para saber si nos estamos posicionando bien o conocer los desvíos generados?.

Proceso a seguir:

- Análisis del entorno y la empresa.
- Valoración de ventajas y oportunidades, defectos y amenazas.
- Objetivos establecidos
- Estrategias para consecución de los objetivos.
- Desarrollo de las estrategias, acciones y programas
- Cuenta de explotación provisional
- Controles

Informaciones precisas sobre:

- Producto:
- Naturaleza y características: composición, cualidades, fallos, posibilidades.

- Calidad: objetivación de la calidad y comparación con la de la competencia.
- Cantidad: binomio cantidad-precio, transporte, almacenamiento, distribución.
- Envasado: envases, embalajes.
- Precio: estudio comparativo con respecto a la competencia y sustitución.
- Ventajas/inconvenientes: juicio en relación a competencia y sustitución.
- Imagen: análisis de la imagen del producto y marca.

Consumidor:

- Definición del consumidor y su comportamiento.
- Segmentación: respecto a las variables que influyen en la determinación de la venta del producto
- Hábitos de compra: estilos de vida
- Análisis del consumidor: qué compra, consume o utiliza?, cómo?, dónde?, cuándo?, por qué?.

Mercado:

- Cuantificación: volumen del mercado, en base a los datos disponibles, informaciones, estadísticas.

- Participación por marcas: volumen del mercado, en base a los datos disponibles, informaciones, estadísticas.
- Evolución: análisis histórico del mercado y participación: tendencias futuras.
- Comparación con mercados exteriores similares.
- Segmentación del mercado: cuantificación por cada segmento atendido.
- Distribución: cobertura del propio producto y de la competencia en el mercado, stocks.
- Análisis de reclamaciones: servicio de asistencia técnica, control de calidad.
- Política de precios: examen de la evolución de los precios, descuentos, condiciones especiales, propias y de la competencia y productos sustitutivos.

Resultados de las acciones realizadas:

- Política de productos.
- Política de distribución.
- Política de comunicación.
- Política de precios

Resultados económicos:

- Análisis de los resultados de explotación del producto en el periodo estudiado (costes, precios, márgenes).

Toda esta parte del plan de marketing deberá aportar suficiente información sobre la época inmediatamente pasada y deberá servir para detectar los puntos fuertes y débiles de cada producto en relación a su mercado y competencia, así como detectar posibles oportunidades y amenazas.

Deberá servir también para poner en evidencia la posible existencia de factores cíclicos o coyunturales en la demanda, los efectos de acciones concretas (variaciones de precios, promociones, grado de satisfacción de los clientes utilizadores...).

3.6. Importancia del Plan Estratégico

El plan de marketing, por tanto, es un documento de trabajo que recoge:

- Un análisis previo y profundo de las posibilidades del mercado y empresa.
- Una definición de los objetivos generales y comerciales.
- Una explicación de las hipótesis de desarrollo, alternativas, estratégicas y razones su elección.
- Una programación de medios y de acciones que permitan alcanzar unos objetivos.
- Un presupuesto de las acciones, con una cuenta de explotación provisional.

Por tanto, un plan de marketing es un plan financiero enriquecido con la constante relación entre la empresa y sus mercados a través de los productos, que se establece para un medio plazo, entre 3 y 5 años, y que integra planes operativos a corto plazo, de 1 a 2 años.

3.7. Estrategia competitiva

Muchas ideas importantes de la administración estratégica provienen del trabajo de Michael Porter, de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard. Su marco de referencias sobre estrategias genéricas entre las cuales los gerentes pueden elegir, el éxito depende de que seleccionen la estrategia adecuada, es decir, la que se acople a las fortalezas competitivas (recursos y capacidades) de la organización y la industria correspondientes. La principal aportación de Porter ha sido su minuciosa descripción de la forma en que la gerencia puede crear y mantener una ventaja competitiva que proporcione a la compañía una rentabilidad superior al promedio.

Porter definió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a las empresas, (nuevos competidores, competidores actuales, poder negociación proveedores, poder negociación compradores y productos sustitutivos), y que como resultado buscaban obtener un rendimiento sobre la inversión.¹¹

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en

¹¹ Kotler Philip, Keller Kevin Lane; "DIRECCION DE MARKETING", 12º Edición, Pearson Education, 2006

los que interviene la empresa. Lo que nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito.

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

3.8. Objeciones para realizar planes de marketing

- **Ignorancia.**- No se conoce bien lo que es un plan de marketing, ni para qué sirve.
- **Insuficiencia de información sobre entorno y mercado.**- No interesa verdaderamente y se invierte muy poco en esta área.
- **Coste elevado.**- Un plan de marketing parece que supone inversiones importantes.
- **Perdida de tiempo.**- Puede ser cierto, pero es un tiempo bien compensado por la eficacia que deben obtenerse a partir de una mejor coherencia en las decisiones.
- **Inútil.**- Se indica que a muchas empresas les va bien sin realizarlos, lo cual no supone que no pudiesen mejorar más sus resultados.
- **Imposibilidad de prever.**- Es difícil efectuar previsiones en mercados cambiantes, en mercados en constante mutación.
- **Rapidez.**-Un plan cuadrícula a la empresa
- **Temor a los controles.**- El plan pone de manifiesto los fallos, errores, y retrasos, así como las disfunciones.

3.9. Ventajas de un plan estratégico de marketing

- Permite tomar conciencia sobre las modificaciones del medio en el cual evoluciona la empresa y a las cuales deberá adaptarse si quiere sobrevivir. Modificaciones que plantean buenas ocasiones de desarrollo.
- Permite la utilización de los recursos o la orienta hacia las actividades que ofrecen mayores ocasiones de desarrollo, o hacia los segmentos de mercado que pueden proporcionar mejores rentabilidades.
- Favorece la elección y consecución en común de objetivos definidos para todos los que participan en la gestión de la compañía, evitando el derroche de energías y concentrando esfuerzos hacia los objetivos precisos.
- Permite evaluar la gestión en comparación a objetivos establecidos, frente a resultados anteriores, dinamizándose la gestión de la empresa.
- Provee a la dirección de un instrumento de trabajo que facilita la toma de decisiones, obliga a los responsables a organizarse y colabora en una buena comunicación entre todas las personas y áreas de la empresa.

En este sentido los responsables de las pequeñas y medianas empresas deben habituarse a realizar una o dos veces por año un diagnóstico de su gestión y deben dotarse de medios, simples y flexibles, que les permitan seguir la puesta en marcha de una serie de decisiones y en concreto el posicionamiento en el mercado, la determinación de objetivos y el control de la realización de estos objetivos, planteándose estas tareas con un esquema de plan de marketing.

Capítulo IV

Comportamiento de compra del consumidor

El comportamiento de compra del consumidor se refiere a la forma en que compran los consumidores finales: individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal. Todos estos consumidores finales combinados constituyen el mercado del consumidor.

Los consumidores del mundo varían enormemente en cuanto a edad, ingreso, nivel de educación y gustos; además compran una variedad de bienes y servicios. La forma en que estos consumidores tan diversos se conectan entre sí y con otros elementos del mundo que los rodean.¹²

4.1. Factores que Influyen en la Conducta del Consumidor

4.1.1. Culturales

Este factor es importante porque la conducta de las personas se basa en el aprendizaje; mientras van creciendo adquieren diferentes conductas de acuerdo a la sociedad donde vivan.

4.1.2. Sociales

Depende a la clase social al que pertenecen las personas y adquieren diferentes comportamientos e intereses.

¹² Kotler, Philip; Armstrong, Gary; "FUNDAMENTOS DE MARKETING", 6ª Edición, Pearson Educación, 2003, Pag. 192.

4.1.3. Personales

Aquí están incluidos la edad, ocupación, estilo de vida de las personas, personalidad.

4.1.4. Psicológicos

La elección de compra esta influenciada por los siguientes aspectos: motivaciones, percepciones, aprendizaje, creencias.

4.2. Proceso de Elección de Compra.

4.2.1. Reconocimiento del problema.

El proceso de compra comienza cuando el comprador reconoce una necesidad

4.2.2. Investigación de la información

4.2.2.1. Búsqueda de información pasiva

La información se va a relacionar con el producto pero de no mucha significación para el consumidor; dependerá del grado de motivación.

4.2.2.2. Búsqueda de información activa

El consumidor va a buscar la información de su interés.

4.2.3. Evaluación de las alternativas.

El consumidor elegirá la alternativa que más satisfaga a sus necesidades.

4.2.4. Decisión de compra

El consumidor optará por adquirir la alternativa que anteriormente había elegido

4.2.5. Conducta post-compra

El grado en el que el producto que ha comprado le satisface sus necesidades y cumple sus expectativas.

Capítulo V

Segmentación de Mercado

5.1. Segmentar

Es diferenciar el mercado total de un producto o servicio, en un cierto número de elementos (personas u organizaciones) homogéneos entre sí y diferentes de los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gastos de sus componentes, que se denominan segmentos, obtenidos mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr los objetivos establecidos a priori por la empresa.

“Los deseos, creencias y expectativas de cada consumidor son diferentes a los de cualquier otro consumidor”.¹³

5.2. Bases para la segmentación del mercado.

Para segmentar el mercado se consideran ciertas características del consumidor y éstas son:

5.2.1. Características geográficas

Se divide el mercado en unidades geográficas, en regiones, países, provincias, cantones, ciudades, pueblos, de acuerdo a las necesidades de cada región.

5.2.2. Características demográficas

Se divide la población por edades, sexo, familia ciclo de vida, ingresos, ocupación, religión, educación, nacionalidad, etc.

5.2.3. Características psicográficas

Se los divide en grupos tomando en cuenta la clase social. Otra forma de realizar esta segmentación es tomando en cuenta la personalidad.

5.2.4. Característica conductual

Es cuando los individuos se dividen en grupos que están basados en su conducta, actitudes, hábitos, conocimientos, usos que tienen los productos.

¹³ Ediciones Diaz de Santos S.A, MPC; “ESTRATEGIA BASICA DE MARKETING”; Ediciones Diaz de Santos, 1997, Pag. 83.

Capítulo VI

Posicionamiento

“Es el **arte** de diseñar la oferta y la **imagen** de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta.”

“El posicionamiento se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; revincular las conexiones que ya existen.”

“El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidoras; además, indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.”

6.1. Importancia del posicionamiento

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general, la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta.

6.2. Características del posicionamiento

El objetivo del posicionamiento es diferenciar en la mente de los consumidores los productos que ofrecen las empresas¹⁴. Para conseguir esa diferenciación debe cumplir lo siguiente:

- Importante, es decir, debe proporcionar un beneficio valorado por los consumidores.
- Distintiva, esto significa que la diferenciación no debe ser ofrecida por los competidores.
- No imitable, quiere decir que las empresas de la competencia no pueden adoptar la estrategia de posicionamiento fácilmente.
- Comunicable y comprensible para los consumidores. Comunicar un servicio con horario más amplio o de alto rating.
- Rentable, para la empresa y asequible para el mercado.

6.3. Metodología del posicionamiento

- Identificar el mejor atributo de nuestro producto
- Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
- Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas
- Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

¹⁴ Grande Esteban Ildefonso; "MARKETING DE LOS SERVICIOS", ESIC Editorial, 2005, Pág. 127.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja.

Para competir a través del posicionamiento existen **3 alternativas estratégicas**:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
- Apoderarse de la posición desocupada
- Desposicionar o reposicionar a la competencia

Para no perder el posicionamiento se debe evitar los siguientes errores:

- **Subposicionamiento**: la marca se ve como un competidor más en el mercado. Los compradores tienen una idea imprecisa del producto.
- **Sobreposicionamiento**: Existe una imagen estrecha de la marca.
- **Posicionamiento confuso**: imagen incierta debido a que se afirman demasiadas cosas del producto y se cambia de posicionamiento con frecuencia.
- **Posicionamiento dudoso**: es difícil para el consumidor creer las afirmaciones acerca de la marca debido al precio, características o fabricante del producto.

6.4. Tipos de posicionamiento

- **Posicionamiento por atributo**: una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.

- **Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- **Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.
- **Posicionamiento en base a Precio/Calidad:** algunas compañías se apoyan especialmente en estas cualidades.
- **Posicionamiento con respecto al uso:** Otra estrategia consiste en relacionar al producto con un determinado uso o aplicación.
- **Posicionamiento orientado al Usuario:** Este tipo de posicionamiento está asociado con una clase de usuarios. Algunas empresas escogen a un personaje famoso con el cual los consumidores quieren identificarse. Esta estrategia tiene que ver con las características del producto y del target (mercado al que va dirigido).
- **Posicionamiento por el estilo de vida:** Las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores permiten desarrollar una estrategia de posicionamiento orientada hacia su estilo de vida.

6.5. Comunicación del posicionamiento

Después del desarrollo de la estrategia de posicionamiento, se debe comunicar a través de mensajes claves y super simplificados que penetren en la mente de nuestro consumidor de forma concreta y duradera. Esto se logra por medio de la selección del mejor material que se dará a conocer y enfocándose en todo momento a la percepción que tiene el cliente de nuestro producto.

La segmentación y el posicionamiento son actividades complementarias, que dependen una de otra para que el producto logre permanecer en la mente del consumidor meta por un periodo largo e incluso de forma permanente.

Capítulo VII

Investigación de Mercados

7.1. Definición de investigación de mercados

La investigación de mercados se define como:

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia¹⁵.

¹⁵ Malhotra, Narres K; "INVESTIGACIÓN DE MERCADOS", Prentice Hall, 1997.

7.2. Contribución de la investigación de mercados

La Investigación de mercados contribuye en la toma de decisiones básicas, en la tarea directiva y en la realidad de la empresa¹⁶.

- *En la toma de decisiones básicas.*- La investigación de mercados proporciona la información necesaria para la maduración de decisiones básicas y de largo alcance de la empresa, que requieren un análisis cuidadoso de los hechos.
- *En la tarea directiva.*- La investigación de mercados proporciona al directivo conocimientos válidos sobre cómo tener los productos en el lugar, momento y precio adecuados. No garantiza soluciones correctas pero reduce considerablemente los márgenes de error en la toma de decisiones.
- *En la rentabilidad de la empresa.*- Básicamente contribuye al aumento del beneficio empresarial pues:
 - o Permite adaptar mejor los productos a las condiciones de la demanda.
 - o Perfecciona los métodos de promoción.
 - o Hace, por una parte, más eficaz el sistema de ventas y el rendimiento de los vendedores, y por otra, reduce el coste de ventas.
 - o Impulsa a los directivos a la reevaluación de los objetivos previstos.

¹⁶ Muñiz Gonzáles, Rafael, "MARKETING EN EL SIGLO XXI", 2º Edición.

- o Estimula al personal al saber que su empresa tiene un conocimiento completo de su situación en el mercado y que se dirige hacia unos objetivos bien seleccionados.

7.3. Aplicaciones de la investigación de mercados

Las aplicaciones que tienen para las empresas, la investigación de mercados, son las siguientes:

- Análisis del consumidor:
 - o Usos y actitudes.
 - o Análisis de motivaciones.
 - o Posicionamiento e imagen de marcas.
 - o Tipologías y estilos de vida.
 - o Satisfacción de la clientela.
- Efectividad publicitaria:
 - o Pretest publicitario.
 - o Postest de campañas.
 - o Seguimiento (tracking) de la publicidad.
 - o Efectividad promocional.
- Análisis de producto:

- o Test de concepto.
 - o Análisis multiconcepto-multiatributo.
 - o Análisis de sensibilidad al precio.
 - o Test de producto.
 - o Test de envase y/o etiqueta.
 - o Test de marca.
- Estudios comerciales:
 - o Áreas de influencia de establecimientos comerciales.
 - o Imagen de establecimientos comerciales.
 - o Comportamiento del comprador en punto de venta.
- Estudios de distribución:
 - o Auditoría de establecimientos detallistas.
 - o Comportamiento y actitudes de la distribución.
 - o Publicidad en punto de venta.
- Medios de comunicación:
 - o Audiencia de medios.
 - o Efectividad de soportes.
 - o Análisis de formatos y contenidos.

- Estudios sociológicos y de opinión pública:
 - o Sondeos electorales.
 - o Estudios de movilidad y transporte.
 - o Investigación sociológica.
 - o Estudios institucionales.

Capítulo VIII

Elección de una Estrategia de Marketing

8.1. Definición de estrategia

Según G. Hamel y C. K. Prahalad define el concepto de estrategia de la siguiente forma: La estrategia se puede considerar como la construcción o la ampliación de competencias y recursos de una organización para crear oportunidades o capitalizarlas. Esto no solo significa garantizar que hay recursos disponibles, o que se pueden encontrar, para aprovechar una nueva oportunidad en un mercado, sino que implica identificar los recursos y competencias existentes que puedan ser la base para crear nuevas oportunidades en el mercado¹⁷

¹⁷ G. Johnson, K. Schols, "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA", 2ª Edición, Prentice Hall.

8.2. Elección de las estrategias

Una vez segmentado el mercado, debemos poner en marcha las diferentes estrategias posibles, de cara a alcanzar los objetivos marcados, adecuarnos a la demanda y mantenernos en una posición estratégica. Para ello, desarrollaremos una política de marketing acorde a nuestras posibilidades y objetivos.

8.3. Estrategia de precios

La fijación del precio, en función de la competencia, al hecho de que las empresas determinen su precio, no por sus costes o demanda, sino en relación al precio medio de las empresas competidoras. La decisión puede estar entre situarse en el precio medio o bien mantener determinadas diferencias al alza o a la baja. En estos casos, los movimientos de precios se producen al mismo tiempo, o con pocos días de diferencia entre las distintas empresas.

Estas actitudes responden a acuerdos implícitos o explícitos entre las firmas competidoras y se producen en un mercado oligopólico, es decir, con pocos productores, como es el de la mayoría de los bienes de consumo duradero. Estos acuerdos evitan las posibles consecuencias de una guerra de precios entre las empresas que contribuiría a una disminución de los beneficios de todas ellas y a desplazar la competencia hacia otras variables, como son calidad del producto, publicidad, servicio técnico, distribución.

8.4. Estrategias competitivas

Según adoptemos una postura u otra frente a la competencia, podemos diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias¹⁸:

¹⁸ Lambin, Jean-Jacques; "MARKETING ESTRATÉGICO", 3ª Edición, 1998.

8.4.1. Estrategia de líder

El líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado, reconocida por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a tres retos: el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado, captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo; proteger la participación del mercado, con respecto a la cual puede adoptar diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios...; y, ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.

8.4.2. Estrategia de retador

Consistente en querer sustituir al líder ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Éstas pueden consistir:

- Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.
- Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla.

8.4.3. Estrategia de seguidor

El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en

segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia

8.4.4. Estrategia de especialista.

El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio

Capítulo IX

Publicidad, Promoción de Ventas y Relaciones Públicas

9.1. Concepto de publicidad

La publicidad se define como cualquier forma remunerada de presentaciones no personales y de promoción de ideas, bienes o servicios, por parte de un patrocinador identificado.

Las diferentes organizaciones manejan la publicidad de diferentes maneras. En las empresas pequeñas, la publicidad quizás esté a cargo de alguien del departamento de ventas. Las empresas grandes constituyen departamento de publicidad, encargados de establecer el presupuesto y trabajar con la agencia de publicidad, así como manejar la publicidad por correo directo, los exhibidores de los distribuidores y otro tipo de publicidad que no hace la agencia. La mayor parte de las empresas

grandes acuden a agencias publicitarias externas por las ventajas que les ofrecen..

9.1.1. Objetivo de la publicidad

El objetivo de la publicidad es de una tarea específica de la comunicación, que se debe dirigir hacia una audiencia *meta* específica, dentro de un *lapso* específico

9.1.2. Mensaje publicitario

Los buenos mensajes publicitarios han adquirido mucha importancia en el entorno publicitario actual, tan costoso y saturado. El consumidor promedio cuenta con un sinnúmero de estaciones de televisión y revistas entre las cuales elegir. A esto, suma la infinidad de estaciones de radio y la catarata constante de catálogos, anuncios por correspondencia directa y medios afuera del hogar, y verá que los consumidores están sujetos a un enorme bombardeo de anuncios, en casa, en el trabajo y en todos los puntos intermedios. El problema se masifica cuando anteriormente se escogían entre unos cuantos canales, y ahora hay un sinnúmero de donde escoger, considerando la televisión por cable las video caseteras y las unidades de control remoto, los televidentes ahora tienen muchísimas más opciones. De hecho pueden evitar los anuncios viendo canales por cable que no tienen comerciales, o cambiar de canal, etc.

Por consiguiente, sólo para captar y retener la atención, los mensajes publicitarios de hoy necesitan estar mejor planeados.

9.1.3. Medios de Publicidad

Luego de elegir el mensaje, a continuación, el publicista elige los medios publicitarios que llevará el mensaje.

Tendrá que decidir el alcance y la frecuencia que se requieren para alcanzar los objetivos de la publicidad, entre los medios de comunicación, a saber: periódicos, televisión, correo directo, radio, revistas y exteriores.

9.2. Promoción de ventas

La promoción de ventas es un elemento clave en las campañas de marketing que consiste en un conjunto de instrumentos de incentivos, por lo general a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente o en mayor medida la compra de determinados productos o servicios. Estos incentivos pueden estar destinados a los consumidores o a los clientes empresariales¹⁹.

Mientras que la publicidad ofrece una razón para comprar, la promoción de ventas ofrece un incentivo para la compra.

Los instrumentos de la promoción de ventas varían en cuanto a sus objetivos específicos. Los vendedores recurren a la promoción de ventas para atraer a personas que prueben el producto por primera vez, para recompensar a los clientes fieles y para elevar los porcentajes de repetición por parte de compradores ocasionales. Entre las herramientas que se pueden utilizar existen: muestras gratuitas, cupones, reembolsos, descuentos, premios, pruebas gratuitas del producto, garantías,

¹⁹ Kotler, Philip; Keller Kevin Lane; "DIRECCION DE MARKETING", Pearson Education, 2006, Pag. 585.

promociones vinculadas, promociones cruzadas, exhibición de los productos en el punto de venta y demostraciones.

9.3. Concepto de relaciones públicas

La creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, la creación de una buena "imagen de corporación", y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.

Otro instrumento para las promociones masivas son las relaciones públicas; es decir, establecer buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa, obteniendo propaganda favorable, creando una "imagen social" buena, y manejando o desviando los rumores, casos y hechos negativos. Antes, las relaciones públicas de mercadotecnia se llamaban propaganda y se veían simplemente como una serie de actividades para promover a una empresa o sus productos, colocando noticias sobre ella en los medios, sin que el patrocinador pagara una cantidad.

Capítulo X

La Cooperativa de Ahorro y Crédito

10.1. Concepto de Cooperativa

La definición de una cooperativa es importante porque en ella se encuentra sintetizada la doctrina cooperativista, indicándonos a grandes rasgos cuáles son sus características más importantes.

Existen muchas definiciones sobre lo que es una cooperativa y sus valores; sin embargo nosotros optaremos por la definición que la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) adoptó en 1995.

*Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.*²⁰

Los socios se unen cooperativamente *para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes*, implicando así un vasto campo de acción, que puede ir desde la atención a problemas económicos de un grupo social (ya sea de crédito, de producción, etc.), hasta la satisfacción de una demanda que abarque aspectos de carácter social y/o cultural (pulpería, librerías, arte, etc.)

Esta actividad se lleva a cabo por medio de *una empresa*; es decir, una cooperativa no es una entidad de beneficencia, es una empresa que debe obtener ganancias (lo que no significa obtener lucro) para reinvertirla y distribuirla entre sus socios. Es una organización que se desenvuelve en el mercado sobre la base de una gestión altamente eficaz y eficiente.

10.2. Clases de Cooperativas

Existen dos clases de cooperativas:

- **Productivas:** Mineras, Artesanales, Ganaderas, Agrícolas, Industriales, Agropecuarias.
- **Servicios:** Ahorro y Crédito, Transportes, Educación, Comunicaciones, Consumo, Servicios Básicos, Salud y Otros.

²⁰ ACI-Américas, “PRINCIPIOS Y VALORES”, ACI-Américas.

Nuestro objeto de estudio es la Cooperativa de **Ahorro y Crédito** “El Churqui” Ltda. Por lo cual nos enfocaremos en esta clase de cooperativas.

En la fecha 13 de diciembre de 1996 se promulgo de Decreto Supremo N° 24439, cuyo objeto es reglamentar el ámbito de aplicación de la Ley General de Sociedades Cooperativas del 13 de septiembre de 1958 y de las leyes N° 1488 del 14 de abril de 1993 y del 31 de Octubre de 1995, para el funcionamiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Este decreto establece la existencia de dos tipos de cooperativas de Ahorro y Crédito:

- **Las Cerradas:** que realizan operaciones exclusivamente con sus socios, están regidas por la Ley General de Sociedades Cooperativas y sujetas al control del Instituto Nacional de Cooperativas INALCO.

Las cooperativas de Ahorro y Crédito Cerradas pueden ser de dos clases:

- o *De vinculo Laboral (Cooperativas Laborales)*, son aquellas que se organizan en el seno de una institución o empresa, pública o privada, o de un gremio profesional. La afiliación es libre y voluntaria. En ningún caso podrán establecerse mecanismos obligatorios de afiliación como condición de trabajo.
- o *De Carácter Comunal (Cooperativas Comunes)*, son aquellas que se organizan en el ámbito de un municipio, pudiendo abrir agencias únicamente en municipios aledaños que no cuenten con servicios financieros.

- **Las Abiertas:** Cuyas operaciones de ahorro pueden ser realizadas por sus socios, el público y con entidades financieras, nacionales o extranjeras, que por estar comprendidas en los Artículos 6° y 69° de la Ley N° 1488 además de estar inscritas en el Registro Nacional de Cooperativas deben contar con Licencia de Funcionamiento de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, sujetando sus operaciones y actividades a las Leyes N° 1488 y 1670 así como a las demás normas que en uso de sus atribuciones dicte la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

10.3. Valores

Estos valores dan contenido a los principios cooperativos y también fueron elaborados y aprobados por la ACI en 1995.

- **Ayuda mutua.** Todos debemos cooperarnos para encontrar solución a nuestras necesidades y problemas comunes.
- **Responsabilidad.** Debemos cumplir con nuestros derechos, deberes y obligaciones, como también con las responsabilidades que nos asignen. Un socio que no cumple es un socio que no coopera.
- **Democracia.** Los socios están en la obligación de ejercer sus derechos democráticos, de participar en la Asamblea General de Socios, solicitar información, a elegir y ser elegido, etc.
- **Igualdad.** Todos somos iguales, sin discriminaciones de raza, opción política o religiosa; la importancia del ser humano se antepone a la importancia del capital, un hombre (o una mujer) es igual a un voto.

- **Equidad.** Los menos están en las mismas condiciones que los demás y, los que más aportan –ya sea en trabajo, material o dinero- reciben un estímulo que no significa acumulación.
- **Solidaridad.** Entre los socios de una cooperativa, con los de otras cooperativas y con la comunidad.

Estos 6 valores son asumidos por el cooperativismo de todo el mundo y también deben ser practicados por socios y dirigentes.

Finalmente y continuando con la tradición de los pioneros, los cooperativistas creemos y practicamos los siguientes valores éticos:

- Honestidad.
- Transparencia.
- Responsabilidad social.
- Preocupación por los demás.

10.4. Principios

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

- **1er. Principio: Ingreso libre y voluntario**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin

discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

- **2do. Principio: Control democrático de los socios**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los asociados.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

- **3er. Principio: Participación económica de los asociados**

Los asociados contribuyen equitativamente y controlan democráticamente el capital cooperativo.

Por lo menos una parte del capital es propiedad común de la cooperativa.

Los asociados usualmente reciben compensación limitada, sobre el capital suscrito de la membresía.

- **4to. Principio: Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus asociados.

Si entran en acuerdos con organizaciones, gobiernos o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático de sus asociados y mantengan la autonomía de la cooperativa.

- **5to. Principio: Educación, entrenamiento e información**

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus asociados, dirigentes electos y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

- **6to Principio: Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus asociados más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- **7mo Principio: Compromiso con la comunidad**

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Capítulo XI:

Análisis del Entorno General

Para comprender la naturaleza de la Cooperativa se comenzará el presente trabajo haciendo un estudio del análisis del entorno general, tratando así de identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyan sobre la misma.

Por otro lado, a pesar de los problemas que afronta el país, por los enfrentamientos entre bolivianos, por discusiones sobre temas como la nacionalización de los hidrocarburos, la asamblea constituyente, las autonomías y otros temas más, es importante mencionar que a pesar de estos problemas, el sistema financiero ha mantenido estabilidad, lo que demuestra la confianza que tienen las personas en él y en las entidades financieras.

11.1 Factores Político-Legales

11.1.1 Entidad reguladora

La Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (S.B.E.F.), es un ente regulador y fiscalizador facultado para emitir Normas y Reglamentos que regulan las relaciones entre las Entidades Financieras (Bancos, Mutuales de Ahorro y Préstamo para Vivienda, Fondos Financieros Privados, algunas Cooperativas de Ahorro y Préstamo) y sus clientes. No todas las Cooperativas son supervisadas por esta entidad; es así que las Cooperativas de Ahorro y Crédito Cerradas, su funcionamiento está regido a lo establecido por el Código de Comercio. Sin embargo, no cuentan con una entidad reguladora, por lo que toman como modelo las normas de la S.B.E.F.

11.1.2. Apoyo de otras instituciones

El Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y Apoyo a la Productividad (FONDESIF), es una entidad de segundo piso jurídicamente reconocida, creada en el año 1995 mediante Decreto Supremo No. 24110.

Es así, que el FONDESIF, responsable del Programa de Microcrédito. A partir de la promulgación del Decreto Supremo No. 25338, se encarga de canalizar los recursos provenientes de la Cooperación Internacional y del Estado Boliviano, que va dirigida hacia entidades microfinancieras reguladas y no reguladas (Bancos, Fondos Financieros Privados, ONG financieras, Cooperativas, Mutuales y entidades financieras auxiliares) y otras entidades gremiales y de capacitación del sector microfinanciero.

Esta institución, orienta la oferta de recursos hacia todos los departamentos del país, priorizando aquellas regiones definidas en cada uno de los convenios suscritos entre el Gobierno de Bolivia y la Cooperación Internacional llegando a un monto total de 47.6 millones de dólares americanos.

Por medio del Decreto Supremo No 25435, el Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo (FONDESIF), consolida el mercado financiero rural mediante apoyos específicos a intermediarios financieros calificados, ya mencionados anteriormente.

Mediante el D.S. 24110, el FONDESIF orienta su misión a labores de fortalecimiento del sector financiero formal, con el fin de "ampliar la base patrimonial de las entidades del sistema de intermediación financiera de carácter privado, así como para aumentar la disponibilidad de recursos financieros del sector productivo".

Los recursos para esta tarea, provienen de créditos otorgados por organismos multilaterales de financiamiento y efectivo de contrapartida nacional prestado

por el Banco Central de Bolivia en los términos y condiciones de los fondos especiales de los organismos multilaterales de crédito.

11.2 Factores Económicos

11.2.1. Producto Interno Bruto (PIB)

En el primer semestre del año 2007, el Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia, registró un crecimiento de 3,15%, respecto a similar período de 2006. Las actividades económicas que registraron mayor variación positiva fueron¹:

- Construcción 7,52%;
- Transporte y Almacenamiento 5,59%;
- Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas 5,34%;
- Electricidad, Gas y Agua 5,05%;
- Comunicaciones 4,97%.

Por el contrario, las actividades que presentaron variación negativa fueron:

- Agricultura, Pecuaria, Silvicultura, Caza y Pesca 1,61%
- Minerales Metálicos y no Metálicos 4,30%.

En el período de enero a junio del 2007, la Industria Manufacturera presentó la mayor participación en el PIB total con 11,82%; también el sector financiero

¹Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

mantuvo una participación positiva en este periodo, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N°: 11, 1
Crecimiento del PIB según actividad económica
(Expresado en porcentajes)

Actividad Económica	Crecimiento Porcentual
Industria Manufacturera	11,82
Agricultura, Pecuaria, Silvicultura, Caza y Pesca	11,63
Servicios de la Administración Pública	10,59
Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas	9,19
Transportes y Almacenamiento	8,53
Otros Servicios	6,79
Petróleo Crudo y Gas Natural	6,22
Comercio	5,83
Minerales Metálicos y no Metálicos	5,09
Electricidad, Gas y Agua	2,23
Comunicaciones	1,59
Construcción	1,54

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

En la evaluación de la gestión 2006, la economía boliviana, mantuvo un comportamiento de estabilidad, y tuvo un desempeño favorable en las actividades económicas. En el primer semestre del año tuvo un crecimiento del 4,33%, esto es producto de la continuidad favorable del entorno económico

mundial y de la región latinoamericana. Esto repercutió en las exportaciones nacionales, particularmente de gas, minería y productos agroindustriales.

En el segundo semestre del año 2006, el Producto Interno Bruto (PIB)² registró crecimiento de 4,55% respecto a similar período de 2005; está por debajo del promedio en América Latina que fue de 5,3%, lo cual mostró por una parte que “una vez más no se aprovechó el entorno, considerando que el país es productor de gas natural y de minerales, que son productos que experimentaron incrementos sustanciales en sus precios. Las principales actividades económicas que registraron variación positiva son:

- La actividad de Agricultura, Pecuaria, Silvicultura, Caza y Pesca presentó la mayor incidencia con 0,75% en el crecimiento total del PIB.
- Asimismo, otras actividades que registraron incidencia positiva son: Establecimientos Financieros, Seguros, Inmuebles y Servicios a las Empresas 0,67%; Industria Manufacturera 0,66%.
- Minerales Metálicos y No Metálicos 0,61%.
- Petróleo Crudo y Gas Natural 0,39%.
- Comercio 0,31%.
- Transporte y Almacenamiento 0,25%.
- Otros Servicios 0,19%
- Servicios de la Administración Pública 0,18%.
- Comunicaciones 0,08%.

² Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), Anuario 2005

- Electricidad, Gas y Agua 0,08% y Construcción 0,06%.

El incremento en estas actividades, genera como resultado un mayor ingreso para aquellas personas que se dedican a esa actividad.

En cuanto a la actividad de Servicios Financieros se registró un crecimiento en el valor agregado de 17,14% respecto a similar periodo de 2005. Este crecimiento se debe al incremento en la producción de:

- Banco Central de Bolivia 73,31%,
- Fondos Financieros Privados 25,65%,
- Sistema Bancario 13,34%¹⁰,
- Cooperativas de Ahorro y Crédito 2,33% y
- Compañías de Seguros 0,70%.

El único subsector que registra disminución en su producción es el Sistema Mutual de Ahorro y Préstamo en 7,26%.

A pesar del incremento favorable en las diferentes actividades, este nivel de crecimiento es insuficiente para dar una solución definitiva a los grandes problemas que tiene Bolivia como son el elevado desempleo y la pobreza.

Entre los factores positivos que podemos mencionar están, la estabilidad en la moneda nacional, las exportaciones crecen cerca al 50% en relación al primer semestre de 2005 (llegaron a 1.800 millones de dólares en los primeros seis meses de 2006). Las Reservas Internacionales Netas continúan aumentando y se sitúan en torno a los 2.500 millones de dólares, las finanzas públicas revierten su situación deficitaria y se tiene un superávit mayor a los 430 millones de dólares, hay una situación estable en el sistema financiero.

Si bien el Gobierno ha cuidado la macroeconomía, el esfuerzo del sector empresarial productivo es uno de los principales protagonistas de los resultados positivos de la economía boliviana, pues las exportaciones han generado ingresos al TGN por concepto de impuestos, regalías y gravámenes arancelarios.

Entre los factores negativos preocupa sobre manera la abultada deuda pública que llega al 81% del PIB, el futuro del sector exportador de productos no-tradicionales ante la poca certeza de su continuidad en importantes mercados como los de la Comunidad Andina de Naciones y de los EE. UU., la priorización de la agenda política anteponiéndola a la económica, la incertidumbre que ha generado el proceso de cambios políticos y económicos que se vienen dando en el país y que continuarán en el corto y mediano plazo.

Esta situación ha generado un clima de incertidumbre y cautela que ha incidido negativamente en las inversiones, que en términos de Inversión Extranjera Directa sólo se registró 53 millones de dólares en el primer semestre de este año, los que son insuficientes para generar empleos en el país.

En los últimos 6 años³, el departamento de Tarija tuvo un crecimiento constante del producto interno bruto con un promedio entre los años del 14,7% según aproximaciones⁴, convirtiéndose en el departamento con mayor crecimiento del PIB, hasta la gestión 2005. Una de las actividades que tuvo mayor incidencia en el PIB, fue la extracción de petróleo crudo y gas natural con un 34,98%, que comparado con el 2004 disminuyó en un 3,1%.

³ Tomando las gestiones desde el 2000 hasta el 2005, teniendo en cuenta que las tres ultimas son proyecciones(p) Fuente de información: INE

⁴ Datos recabados del Instituto Nacional de Estadística INE

11.2.2 Devaluación de la moneda

La tasa de devaluación de la moneda nacional con respecto al dólar americano, en la gestión 2005 alcanzó a 0,38%, un porcentaje por debajo del registrado en la gestión anterior, 2004, que cerró con un porcentaje del 2,95%

11.2.3 Análisis de la Inflación

Entre los factores generadores de la inflación, están la falta de ayuda e incentivos a los productores afectados por los distintos desastres naturales; también se puede mencionar, la incertidumbre en el tema tierra y el estado en que se encuentran las carreteras, entre otros.

Por otro lado, es necesaria una mejor gestión en el suministro de combustibles, además de una mejor política para el ingreso de remesas, control del narcotráfico, inversión del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) y la falta de empleo, son algunos de los factores que genera una sobredemanda y escasez de oferta. Es así, que el crecimiento de la tasa de inflación podría superar el 7% hasta fin de año; se calcula ese porcentaje de inflación, debido a que en los meses de enero y febrero se registraron niveles elevados de un comportamiento inflacionario, cuyos efectos son sentidos por la población en el incremento de la canasta familiar, es decir, que ocasiona un aumento en el precio de los bienes de consumo de cada familia dando lugar a una reducción en el porcentaje de ingreso que las familias destinan para otras actividades o para el ahorro.

La inflación acumulada cerró en la gestión anterior, 2006 con un 4,94%, porcentaje mayor al del año 2005, que fue de 4,91 %; para este año, 2007 se espera una inflación no mayor al 5%, pero este porcentaje, podría ser superado si no se logra controlar y establecer políticas que den una solución a los factores anteriormente mencionados.

11.2.4 Comportamiento de los depósitos y Cartera del Sistema Financiero.

En relación al 2005, a Junio del 2006, los depósitos del sistema financiero disminuyeron en 1%, alcanzando un total de \$us 3,614 millones. Esta variación se explica por la reducción en el volumen de depósitos del público del Sistema Bancario que alcanzó a 2,687.5 millones de dólares, menor en 53.2 millones de dólares (2%) respecto al saldo registrado al cierre de la gestión 2005; esto responde a varios factores, como ser:

- Retiros regulares correspondientes a situaciones programadas de clientes institucionales y de empresas vinculadas a los sectores de servicios, energía eléctrica, petroleras y otras, dentro de sus operaciones normales de tesorería como el cumplimiento de obligaciones impositivas y el pago a proveedores diversos.
- También se produjeron retiros inusuales de depósitos a raíz del surgimiento de rumores, sobre supuestas medidas que se aplicarían para restringir el retiro de depósitos (corralito).
- Por otro lado, el período pre-electoral que vivió el país hasta antes de llevarse a cabo el Referéndum Autonómico y la elección de asambleístas para la Asamblea Constituyente prevista para julio de 2006, fue un factor que motivó la salida de depósitos⁵.

Así también en junio del 2006, los depósitos del público en los Fondos Financieros Privados (FFP) aumentaron en 13.8% con relación a diciembre del 2005; de la misma manera los depósitos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito crecieron en 2.3 millones de dólares.

⁵ Informe del Banco Mercantil : Análisis de económico del país a la gestión 2007

La principal Cooperativa de ahorro y crédito de Bolivia es la Cooperativa Jesús de Nazareno, logrando ganancias de 6,8 millones de Bs. con una mora menor del 5%.

En decimosegundo lugar se ubica la Cooperativa Catedral de Tarija Ltda., con un 22% de rentabilidad patrimonial.⁶

Este incremento positivo nos lleva a la conclusión de que las cooperativas cada año cobran una mayor importancia en la decisión de las personas a la hora de escoger una entidad financiera.

11.2.5 Nivel de Pobreza

En Bolivia, la pobreza está particularmente concentrada en el área rural, casi el 95% de los campesinos son pobres, el 69 % de los habitantes de estas áreas son considerados indigentes.

Los campesinos bolivianos se desenvuelven en una economía de subsistencia, la mayoría de sus productos destinados al mercado interno se producen para satisfacer necesidades básicas, manejando una tecnología de baja productividad y enfrentándose a condiciones climáticas adversas, los cuales, para poder mejorar sus ingresos, toman como opción la migración estacional o definitiva.

En el departamento de Tarija, la incidencia de pobreza en el área urbana alcanza el 30.5% de los hogares, en el área rural alcanza el 86% de los hogares.

A pesar de las regalías que percibe la región por la extracción de hidrocarburos, y los proyectos elaborados por la Prefectura y otras instituciones, la situación de pobreza en el departamento no ha cambiado mucho, considerando que en la gestión 2007, el incremento en los productos

⁶ Nueva Economía, periódico de publicación nacional

de la canasta familiar y los conflictos, entre otros, ha dejado al departamento y al país en la misma situación.

11.3 Factores Socio Demográficos

11.3.1 Población

Bolivia tiene una población alrededor de 9.427.219 habitantes, con una densidad de 7.5 personas por km², pero con una de las más altas tasas de crecimiento poblacional del continente de 2.74% anual.⁷ El 62% de la población es urbana y el 38% es rural, de la cual el aproximadamente 95% son considerados pobres.

La población económicamente activa es de 3.092.845 habitantes.

El departamento de Tarija tiene 459,001 habitantes que representan 4.73% del total de la población de Bolivia. El departamento de Tarija tiene 49.92% de población masculina y 50.08% de población femenina. Del total de la población, 63.32% habita en área urbana y 36.68% en área rural.

La mayor parte de la población está entre la edad de 0 a 20 años, representando una porcentaje del 51.61%.

La población está concentrada en la ciudad de Tarija con un porcentaje que crece cada año, uno de los factores principales de este incremento se debe a la migración.

La migración de las personas del área rural a la ciudad, entre otros factores se debe, a que las personas, consideran que pueden encontrar un mejor nivel de

⁷ Información recopilada según: Instituto Nacional de Estadísticas.(INE)

vida y empleo en la ciudad, abandonando sus hogares y sus tierras en el campo, fuente principal de ingreso en el sector rural, incrementando de esta manera, la población y el índice de desempleo, disminuyendo la producción agrícola, ocasionando esto la falta de productos en el mercado.

11.3.2 Desempleo

En Bolivia, el desempleo se incrementó en el último periodo debido a las condiciones económicas adversas que desencadenaron una menor demanda de empleo.

Entre 2000 y 2004 se observa una creciente participación de la población joven y aquella que tiene educación más elevada (secundaria y terciaria). La recomposición del mercado de trabajo durante la desaceleración propició una mayor entrada de adolescentes y jóvenes al mercado de trabajo. La flexibilidad de los mercados de trabajo se expresó en menores requerimientos de experiencia y promovió una mayor movilidad ocupacional. Sin embargo, también estuvo acompañada de incertidumbre provocada por la mayor probabilidad de desempleo.

La tasa de desempleo en Bolivia es del 9,2% en relación a una tasa promedio de América Latina que es de 11,1%, esto muestra que la tasa de desempleo del país está por debajo del promedio registrado al 2004.

Los altos niveles de pobreza que Bolivia posee, hace que la población que se encuentra sin una ocupación decide por dedicarse a actividades informales, principalmente el comercio.

Según datos oficiales⁸, alrededor del 63% de la población ocupada en el área urbana trabaja en el sector informal, que agrupa a las categorías ocupacionales,

⁸ Instituto Nacional de Estadísticas (INE): Anuario 2005

cuenta propia, trabajador familiar o cualquier otra categoría en la que trabajen con menos de 5 empleados en la unidad productiva.

El desempleo de los jóvenes (menores de 25 años) fue más elevado, equivale a casi 3 veces el desempleo del siguiente grupo de edad (entre 25 y 44 años). A pesar que el desempleo es más bajo en edades adultas, ha tenido una tendencia ascendente, lo cual es preocupante considerando que se trata de una población que presenta mayor carga familiar y tiene mayores necesidades de atender dependientes.

El acceso a las fuentes de trabajo tuvo oportunidades desiguales aun en el área urbana; el desempleo está severamente concentrado en jóvenes pobres del área urbana, pero también creció en los jefes de hogar y población adulta pobre que tiene una mayor carga y necesidades familiares.

También hay que tomar en cuenta, que la situación por la que está pasando el país generado un clima de inseguridad y cautela, ha incidido negativamente en la inversión extranjera directa con una cantidad que se registró en 53 millones de dólares en el primer semestre de este año, los que son insuficientes para generar empleos en el país.

En el 2006 el nivel de desempleo llega a la elevada cifra de 11,8%, la cual consideran, se incrementara al cierre de la gestión 2007

Cuadro N°: 11, 2				
Desempleo en Bolivia (en porcentajes)				
Indicador	Años			
Tasa de desempleo	2003	2004	2005	2006
	9,50	9,17	11,70	11,80

Fuente: Elaboración propia
En base a los datos del INE

11.4 Factores Tecnológicos

11.4.1 Tecnologías existentes en el sector

Actualmente el avance tecnológico ha permitido que las instituciones cuenten con un sistema de información de alto alcance; esto ayuda a manejar una gran cantidad de datos, permitiendo que el sistema de red genere información inmediata sobre actividades realizadas en diferentes áreas.

Por otro lado, aprovechando la tecnología de la información y comunicaciones en beneficio de la mayor eficiencia en la tarea de fiscalización que encomienda la Ley, la SBEF mantiene un avanzado sistema de computación, en hardware y software de base, que consta principalmente de una red de estaciones de trabajo conectadas a servidores de datos.

Con esta tecnología se logró establecer una red de intercomunicación electrónica entre la SBEF y todas las entidades financieras supervisadas, lo que permite mayor celeridad y elevados niveles de seguridad en el flujo de la información reportada al ente fiscalizador; esta red intranet cuya denominación es Supernet utiliza tecnología líder de Internet, facilitando accesos y técnicas de navegación, con el objeto de brindar un amplio rango de servicios de comunicación como son; acceso interactivo y en línea a aplicaciones, transmisión de archivos en ambos sentidos, correo electrónico, actualización de versiones de software provisto por la SBEF, obtención de boletines informativos, normas y otras publicaciones de la SBEF.

Además se cuenta con un sistema de Información Central de Riesgos, que permite consultas en forma inmediata para conocer la situación de todos los créditos otorgados en cada entidad a nivel global; contiene información de las operaciones de préstamo en cuanto a deudores, garantías, garantes y datos generales del crédito y su estado.

El sistema de Información Financiera, comprende los saldos y movimientos de las cuentas contables de las entidades financieras a nivel departamentalizado y consolidado en forma diaria y mensual. Este sistema permite contar con una base de datos única de información de balances y estados de resultados, a partir del cual se generan reportes específicos como ser: nivel diario de captaciones del público, partes semanales de encaje legal, estratificación trimestral de depósitos y otros.

La SBEF posibilita el acceso de información pública a través de la conexión directa y en forma de publicaciones rutinarias, mediante consultas acerca del Informe de Riesgo Crediticio sobre deudas en ejecución y castigados, clausura y rehabilitación de cuentas corrientes; detalle de retenciones y suspensiones, normas y reglamentos-circulares, bancos calificados, aplicaciones y manuales del software desarrollado por la SBEF.

Con este sistema la SBEF mantiene un nivel similar en materia tecnológica en relación con las entidades de intermediación financiera supervisadas y otros organismos de fiscalización del mundo.⁹

⁹ Fuente de Información: Superintendencia de Bancos Y Entidades Financieras (SBEF).

Capítulo XII

Análisis del Entorno Particular

Para realizar el estudio del entorno competitivo inmediato de la empresa e identificar los factores clave, se analizará las cinco fuerzas de Porter.

12.1 Las amenazas de entrada

Un problema que podría enfrentar una Cooperativa, es el de no contar con un capital de arranque que pueda sustentar sus operaciones financieras hasta que éstas se consoliden.

Además de problemas particulares como el mencionado, las instituciones no se enfrentan con amenazas de entrada al sector de Cooperativas, pues no hay ningún reglamento o disposición que impida el ingreso a nuevas entidades. En el caso de Cooperativas de vínculo cerrado, ya que las cooperativas de vínculo abierto tienen que cumplir con los requisitos que exige la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

12.2 Productos sustitutos

Los productos sustitutos de una cooperativa son aquellos que están dados por todas aquellas entidades financieras que ofrecen servicios similares a los servicios de las Cooperativas de ahorro y crédito y sean mas accesibles para las personas, a la hora en que estás hagan uso de ellos, brindándoles por ejemplo; una mayor facilidad en los trámites con mejores tasas de interés.

12.3 Competidores

Las entidades financieras buscan expandirse, diversificando sus productos y servicios que ofrecen, para poder ser más competitivas y lograr una buena participación de mercado

12.3.1 Competencia a nivel regional

12.3.1.1 Competencia directa

La competencia a nivel regional, de la Cooperativa “El Churqui Ltda.”, está dada por todas aquellas cooperativas de ahorro y crédito.

12.3.1.2 Análisis de la competencia

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito existentes en la región y que tienen como central la ciudad de Tarija, son cuatro; Catedral de Tarija Ltda., Madre y Maestra, Magisterio Rural Ltda. y la Cooperativa sujeta a estudio, “El Churqui” Ltda., entre las agencias ubicadas en la ciudad con su central en otro departamento están las Cooperativas; Chorolque Ltda., El Buen Samaritano.

12.3.1.2.1 Servicios que ofrecen las Cooperativas

Entre los servicios que ofrecen las cooperativas se encuentran los siguientes:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta “Catedral de Tarija” Ltda.

Los servicios que ofrece son los siguientes:

- Caja de ahorros

- Créditos
- Depósitos a Plazo Fijo
- Servicios adicionales que ofrece:
 - Giros
 - Compra y venta de dólares americanos
 - Pago de un servicio básico; agua
 - Pago de impuestos
 - Atención médica

Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta “Magisterio Rural” Ltda.

Los servicios que ofrece son los siguientes:

- Caja de ahorros
- Depósitos a Plazo Fijo
- Créditos
- Servicios adicionales que ofrece:
 - Compra y venta de dólares americanos
 - Giros

Cooperativa de Ahorro y Crédito Cerrada “Madre y Maestra” Ltda.

Los servicios que ofrece son los siguientes:

- Caja de ahorros
- Depósitos a Plazo Fijo
- Créditos
- Servicios adicionales que ofrece:
 - Giros de dinero nacional e internacional
 - Cobro de servicios básicos
 - Compra y venta de dólares americanos
 - Servicio médico
 - Alquiler de su salón auditorium.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta “El Churqui” Ltda.

Los servicios que ofrece son los siguientes:

- Caja de ahorros
- Depósitos a Plazo Fijo
- Créditos
- Servicios adicionales que ofrece:

- Giros de dinero nacional e internacional
- Compra y venta de dólares americanos.
- Pago de servicios básicos.
- Seguro dental
- Tarjeta de debito internacional

Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta “El Chorolque” Ltda.

Los servicios que ofrece son los siguientes:

- Caja de ahorros
- Depósitos a Plazo Fijo
- Créditos
- Servicios adicionales que ofrece:
 - Giros
 - Compra y venta de dólares americanos.

Cooperativa de Crédito Comunal “El Buen Samaritano” Ltda.

Los servicios que ofrece son los siguientes:

- Caja de ahorros
- Depósitos a Plazo Fijo

- Créditos
- Servicios adicionales que ofrece:
 - Giros
 - Compra y venta de dólares americanos.

Todas las cooperativas de la ciudad de Tarija, en común, ofrecen los siguientes servicios a su asociado: Caja de ahorros, depósitos a plazo fijo, otorgar créditos. Entre los servicios adicionales que brindan las Cooperativas; Catedral, Madre y Maestra está el seguro médico; la Cooperativa “El Churqui” ofrece seguro dental, y las tres Cooperativas mencionadas pagan los servicios básicos.

Por otro lado, todas las cooperativas ofrecen entre sus servicios adicionales; giros y compra y venta de dólares americanos. Y la Cooperativa que cuenta con mayor innovación y cantidad de servicios adicional es “El Churqui” Ltda. y en segundo lugar la Cooperativa Madre y Maestra.

12.3.1.2.2 Tipos de créditos y garantías

En el siguiente cuadro se muestra los tipos de créditos y garantías que ofrecen las distintas cooperativas de la ciudad de Tarija.

Cuadro N°: 12,1
Tipos de Créditos y Garantías que ofrecen las Cooperativas

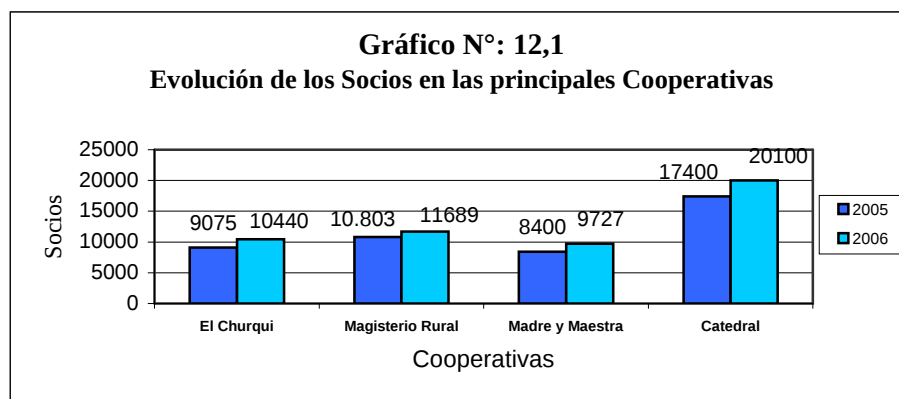
Cooperativas	“Catedral de Tarija” Ltda.	“Magisterio Rural” Ltda.	“Madre y Maestra” Ltda.	“El Churqui” Ltda.	“El Buen Samaritano” Ltda.	“El Chorolque” Ltda.
Tipos de Créditos	Hipotecario Vivienda Micro crédito Consumo	Micro crédito Consumo Vivienda	Hipotecario Vivienda Micro crédito Consumo	Hipotecario Vivienda Micro crédito Consumo Promocionales A solo firma	Microcrédito Consumo Vivienda	Hipotecario Vivienda Micro crédito Consumo
Tipos de garantía	Autoliquidable Hipotecaria Personal Prendaría	Autoliquidable Hipotecaria Personal	Hipotecaria Personal Prendaría	Autoliquidable Hipotecaria Personal Prendaría Mixtas A solo firma	Hipotecaria Personal Prendaría	

Fuente: Datos recolectados de las cooperativas

Todas las Cooperativas de la ciudad de Tarija, tienen como tipo de crédito; aquellos destinados a la vivienda, microcréditos y de consumo, sólo la Cooperativa “El Churqui” Ltda., ofrece créditos promocionales y a solo firma.

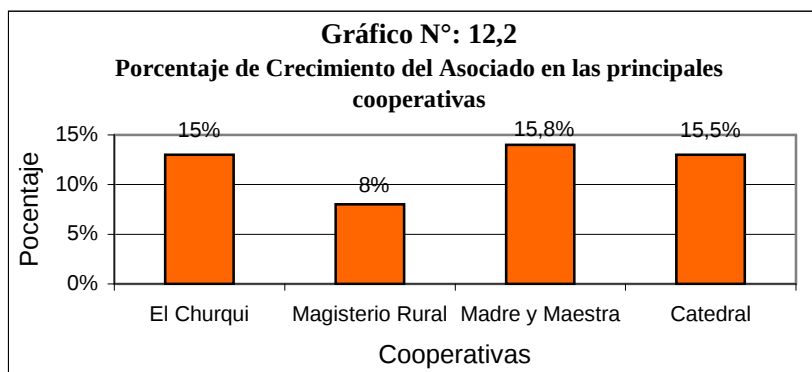
En cuanto a las garantías que piden todas las Cooperativas para entregar algún tipo de crédito, son; hipotecarias y personales. La Cooperativa “El Churqui” Ltda. además de las garantías mencionadas, otorga créditos con garantías mixtas y a solo firma.

12.3.1.2.3 Número de Socios



Fuente: Elaboración propia según datos de las cooperativas

Los porcentajes de crecimiento de las Cooperativas entre las gestiones 2005 y 2006 son:



Fuente: Elaboración propia

La Cooperativa el Buen Samaritano tiene un año y tres meses de antigüedad y el número de sus socios es de 1800., en la agencia de la ciudad de Tarija.

Realizando un análisis de los socios, se puede mencionar que el número de socios de todas las cooperativas se incrementó positivamente de la gestión 2005 a la 2006. La Cooperativa que cuenta con un mayor número de

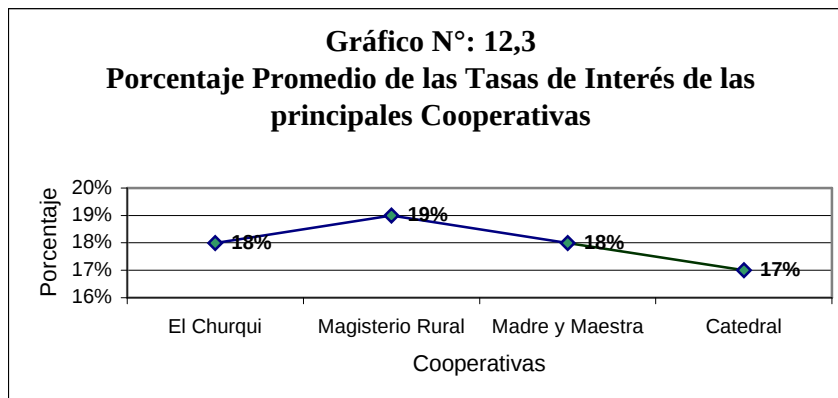
asociados es la “Catedral” Ltda., y La Cooperativa con un menor porcentaje de crecimiento de su asociado es la “Magisterio Rural”Ltda.

Se puede observar que el mercado esta en crecimiento y la gente confía en este tipo de institución financiera y es una buena oportunidad para atraer socios a la cooperativa “El Churqui” Ltda. Con una estrategia de posicionamiento que muestre los atributos que tiene la institución.

La cooperativa “El Churqui” Ltda. ocupa el tercer lugar en cuanto a número de socios, detrás de las cooperativas “Catedral” y “Madre y Maestra”, con una estrategia de posicionamiento se busca lograr aumentar el números de socios y cuota de mercado.

12.3.1.2.4 Tasas de interés de las Cooperativas

Las Cooperativas presentan diferentes créditos dependiendo de su cartera, cada uno tiene una tasa de interés determinado por cada entidad. El promedio de las tasas de interés de las Cooperativas, que tienen su central en la ciudad de Tarija, se muestra en el siguiente cuadro:



Fuente: Datos recabados de la entrevista realizada los gerentes de las Cooperativas

De todas las Cooperativas que se muestran en el cuadro, la que tiene mas altos intereses es la Magisterio Rural y la con más baja tasa de interés es la Catedral. Sin embargo todas las Cooperativas mantienen sus intereses dentro las tasas de mercado.

Una forma que tienen las cooperativas para atraer socios, son las tasas de interés que ofrecen en sus diferentes créditos, pero estas tasas de interés no difieren mucho entre cooperativas

12.3.1.2.5 Datos generales de las Cooperativas

Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta “Catedral de Tarija” Ltda.

- Convenio para la prestación de servicios de salud de consulta externa a los afiliados.
- Convenio Interinstitucional para la implementación de servicio de *tarjeta de débito* mediante cajeros automáticos del Banco Unión con enlace VISA ELECTRON con servicio nacional e internacional.
- Convenios con FONDESIF y el Ministerio de Vivienda para el programa de Vivienda Social.
- Ampliación de convenios de corresponsalías para la implementación de puntos de cobranzas de servicios básicos e impuestos nacionales.
- Remodelación del edificio principal de la Cooperativa, brindando facilidad y comodidad al usuario para sus transacciones (Financiamiento FONDESIF).

- Para que la Cooperativa sea fuerte en las operaciones de microcrédito continúa con el apoyo del Concejo Mundial de Cooperativas WOCCU implementando metodologías de Microcrédito que satisfagan de mejor forma a sus clientes.
- Cuenta con una Sucursal ubicada en la Avenida La Paz.

La Cooperativa no cuenta con un departamento de marketing; la publicidad que realiza es por televisión y radio.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Abierta “Magisterio Rural” Ltda.

- Tiene relaciones institucionales con la Asociación Técnica de Cooperativas (ATC), esta asociación reconoce los buenos resultados administrativos y financieros los que son presentados a través de los indicadores PERLAS; en la gestión 2006 la Cooperativa ocupó el segundo lugar.
- Convenio con el WOCCU de fortalecimiento institucional de servicios financieros rurales, proporcionando asistencia técnica para la Cooperativa, así lograr un fortalecimiento y expansión de sus servicios.
- Compra del terreno y remodelación de la nueva agencia principal en la calle Campero entre las calles Bolívar e Ingavi.
- Cuentan con 2 agencias en: Entre Ríos y Padcaya.
- Cuentan con servicio de atención y reclamos al cliente.

La Cooperativa Magisterio Rural tiene una gerencia comercial, pero carece de un enfoque estratégico su publicidad al igual que la Catedral por televisión y radio.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Cerrada “Madre y Maestra” Ltda.

- Convenio con la Cooperativa “Quillacollo” de la ciudad de Cochabamba. Para establecer acciones de capacitación y asistencia técnica, para obtener la licencia de la SBEF.
- Convenio de alianza estratégica Institucional entre las cooperativas “San Francisco Solano”, “Churqui”, y “Madre y Maestra”, para aprovechar las ventajas competitivas de las cooperativas en una alianza y desarrollar sus servicios y productos financieros diversificados.
- Adquisición y puesta en funcionamiento de cámaras de seguridad.
- Convenio para la atención medica para el asociado a través de COSSMIL.
- Cobro de servicios básicos.
- Apertura de una agencia en la localidad de “El Puente”.

Las cooperativas trabajan con ayuda de instituciones como el FONDESIF, que les brindo apoyo para la construcción de instalaciones que ofrecieran una mayor comodidad. También podemos mencionar que todas cuentan con por lo menos una agencia, algunas están ubicadas en el zona rural y otras en la zona urbana.

12.4 Consumidores y Proveedores

12.4.1 Socios y Proveedores

El poder de compra está dado por todas aquellas personas que cuentan con un ingreso económico y que requieran los servicios de una caja de ahorros o necesiten sacar un crédito para sus diferentes actividades económicas; éstos se convierten en socios, los cuales a su vez se constituirían en el principal capital para las operaciones de intermediación financiera de una cooperativa mediante los certificados de aportación.

Las Cooperativas de ahorro y crédito también trabajan con entidades como FONDESIF, de la que adquieren créditos financieros y con las cuales tienen convenio.

12.5 Posición de las cooperativas dentro del mercado

El porcentaje de participación de las cooperativas en el mercado se determino tomando en cuenta la evolución de la cartera y el número de familias de las gestiones 2005 y 2006.

La Cooperativa “Catedral” Ltda. se presenta como líder seguida de la Cooperativa “Magisterio Rural”, Madre y Maestra, en cuarto lugar la Cooperativa “El Churqui” Ltda., por ultimo se encuentran las Cooperativas “Chorolque” y “El Buen Samaritano”

Porcentaje de participación en base a la cartera y al número de familias en Tarija

Cooperativas	Cartera	Familias
Catedral Ltda.	31,7 %	14,6 %
Magisterio Rural	24,3 %	8,5 %
Madre y Maestra	18,8 %	7,1 %
El Churqui Ltda.	14,7%	7,6 %
Chorolque	1,2 %	0,0 %
El Buen Samaritano	0,4 %	0,0 %

Capítulo XIII

Investigación de Mercados

Para definir las necesidades de la población y crear estrategias que logren satisfacer esas necesidades, se requiere de información acerca de los consumidores y para esto es necesaria la investigación de mercados que consiste “en la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”¹.

Por este motivo se realizó una investigación de mercados para obtener información que ayude a identificar el comportamiento de los consumidores y sirva de base para el diseño de una estrategia de posicionamiento para la Cooperativa “El Churqui” Ltda.

13.1. Fuentes de información

La fuente de información primaria la constituye la población. La investigación está dirigida a las familias de la ciudad de Tarija específicamente el área urbana.

Las fuentes de información secundaria que se utilizó en la presente investigación fueron datos recogidos del INE y de La Alcaldía Municipal De Tarija, respecto a datos demográficos.

¹ Malhotra , Naresh K., “INVESTIGACIÓN DE MERCADOS”, Prentice Hall, 1997.

13.2. Planteamiento del problema

13.2.1. Problema de decisión gerencial

Según la recopilación de datos y análisis de dicha información llegamos a la conclusión de que la empresa no tiene estrategias de marketing claramente definidas que permita informar a los consumidores de las particularidades que tiene su servicio.

Luego de realizar las entrevistas con los que toman decisiones, con los expertos y analizar los datos secundarios, estamos en condiciones de formular el problema de decisión gerencial el cual mencionamos a continuación:

“¿El desconocimiento por parte de la población, sobre los atributos del servicio que brinda la cooperativa El Churqui Ltda., está relacionado con la falta de una estrategia formal de posicionamiento?”

13.3.1. Problema de investigación de mercados

De acuerdo al problema de decisión gerencial y considerando la información que es necesaria para dar respuesta, definimos que el problema de investigación de mercados es el siguiente:

Determinar los gustos, preferencias y percepción que tienen las personas, respecto al servicio ágil oportuno e innovador que ofrece la cooperativa “El Churqui” Ltda.

13.2.3. Objetivos de la investigación de mercados

- Identificar los gustos y preferencias de los consumidores con respecto a las cooperativas que trabajan en la ciudad de Tarija.

- Determinar si el consumidor le da importancia a las características del servicio o servicios adicionales que brindan las cooperativas.
- Conocer la percepción que se tiene por parte de la población en cuanto a la imagen de la Cooperativa “El Churqui” Ltda.
- Determinar el grado de conocimiento acerca del servicio entre la población de Tarija.
- Identificar los segmentos de mercado.

13.3. Formulación del diseño de la Investigación

13.3.1. Tipo de investigación

La metodología que se utilizará para llevar a cabo la investigación es la siguiente:

- Primeramente se utilizó un diseño de investigación exploratoria, donde se estableció la definición específica del problema y características generales de la investigación.
- Una vez identificado el problema de investigación, se realizó el diseño de investigación descriptiva, donde se utilizó el método de la encuesta personal en los hogares de las familias.
- Por ultimo se desarrollo el diseño explicativo estableciendo las relaciones causales entre la variable independiente y la variable dependiente.

13.3.2. Procedimiento de medición y escalas

Para el diseño del cuestionario se utilizó en su mayoría preguntas cerradas de opción múltiple, con escalas primarias de orden nominal,

ordinal y de intervalos; también se utilizó la técnica de escala comparativa por orden de clasificación y escalas no comparativas de clasificación continua y por partidas (Escala Likert)

13.4. Proceso de muestreo y tamaño de muestra

En el presente trabajo de investigación utilizamos el muestreo aleatorio estratificado lo cual permitió dividir a la población en diferentes estratos o subpoblaciones para hacer un estudio más minucioso, realizar comparaciones entre estratos y sacar conclusiones respecto a los mismos.

Los estratos o subpoblaciones sujetas a estudio lo conforman 13 distritos que forman parte de la zona urbana de la ciudad de Tarija los cuales aglutinan 88 barrios.

13.5. Determinación del tamaño de muestra

- Se considera una probabilidad de éxito del 60 % y 40 % de fracaso. Estos porcentajes fueron considerados de la encuesta piloto que se realizó tomando en cuenta una pregunta específica.
- Se considera también un error permitido del 6 %, esto quiere decir que la información, está o puede estar distorsionada en esa proporción.

Datos:

Tamaño de la población: $N = 34301$

Error permitido: $e = 6 \%$

Nivel de confianza $N.C. = 94 \%$

Donde: $Z = 1.885$

Probabilidad de éxito: $P = 0.6$

Probabilidad de fracaso: $Q = 0.4$

$$n = \frac{Zc^2 * N * P * Q}{(e^2 * (N - 1)) + (Zc^2 * P * Q)}$$

$$n = \frac{(1.885)^2 * 34301 * (0.60) * (0.40)}{((0.06^2) * (34301 - 1)) + ((1.885)^2 * (0.6) * (0.4))}$$

$$\mathbf{n = 235.2560}$$

Cálculo del tamaño de muestra definitiva:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$\mathbf{\underline{n = 234}}$$

El tamaño de muestra definitivo para realizar las encuestas es de 234 familias.

Para determinar el número de familias encuestadas por barrio se utilizo una asignación proporcional, la cual obedece a la siguiente formula:

$$n = \left(\frac{N_h}{N} \right) * n$$

Donde:

N_h = Número de familias por barrio

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de muestra

13.6. Objetivos de las preguntas del cuestionario

Los objetivos de cada una de las preguntas se detallan en el siguiente cuadro.

Preguntas	Objetivos
1. ¿Actualmente Usted o alguien de su familia es socio de alguna Cooperativa de ahorro y crédito?	Es una pregunta de introducción y sirve para conocer el porcentaje de la población que está afiliada a alguna Cooperativa.
2: ¿Señale la cooperativa de la cual Usted es socio?	Es para conocer de qué cooperativas es socio.
3: ¿Indique los servicios por los cuales se hizo socio de esta Cooperativa?	Es para conocer los motivos o razones por los que las personas se afiliaron a las cooperativas.
4: ¿Por qué medio conoció la cooperativa de la cual es socio?	Esta pregunta permitirá conocer la fuente o el medio de comunicación por el cual la persona consideró elegir esa cooperativa.
5: ¿Ponderación sobre opiniones acerca de su Cooperativa?	Con esta pregunta se pretende saber qué piensa o cómo evalúa la persona, algunas características del servicio que brindan las cooperativas.
6: ¿Qué mejoraría o modificaría en su cooperativa?	Con esta pregunta se pretende saber el motivo de su disconformidad o alguna debilidad que tenga su cooperativa.
7: Clasificación de las cooperativas según la percepción de las personas.	Con esta pregunta se pretende conocer la preferencia o afinidad del consumidor por alguna cooperativa y cuáles considera que son las mejores en la ciudad de Tarija.
8: Características que el consumidor pondera más a la hora de elegir una	Esta pregunta tiene relación con el problema objeto de estudio

cooperativa.	(desconocimiento de los atributos de la cooperativa). Se pretende conocer a qué factores que poseen las cooperativas el consumidor les da mayor importancia.
9: Servicios adicionales o facilidades que desearían las personas para formar parte de una cooperativa.	Esta pregunta tiene como objetivo conocer qué servicio adicional quiere o desea más la gente que le brinde una cooperativa.
10: Escuchó hablar de la cooperativa “El Churqui” Ltda.	Esta pregunta tiene el objetivo saber si la población tiene conocimiento de la cooperativa y por que medio la conoció.
11: ¿Qué servicios conoce que brinda la cooperativa “El Churqui” Ltda.?	Esta pregunta tiene como objetivo saber si la población conoce los servicios que brinda la cooperativa.
12: Frases que podrían describir la imagen de la cooperativa de ahorro y crédito “El Churqui” Ltda.	Esta pregunta tiene como objetivo determinar la imagen de la cooperativa objeto de estudio.
13: Canal de televisión que ve con mayor frecuencia y horarios.	Conocer el canal de televisión que ven las personas con mayor frecuencia y los horarios.
14: ¿Qué tipo de programa es de su preferencia en televisión?	Conocer el programa de televisión. que prefieren las personas.
15: ¿Qué radio escucha con mayor frecuencia y en que horarios?	Conocer la radioemisora que las personas prefieren y los horarios.
16: ¿Qué tipo de programa es de su preferencia en radio?	Conocer el programa de radio que prefieren escuchar.
17: Datos generales de las personas encuestadas.	Son datos generales que servirán para segmentar mejor la población.

13. 7. Resultados de la Investigación de Campo

Pregunta 1: ¿Actualmente Usted o alguien de su familia es socio de alguna Cooperativa de ahorro y crédito?

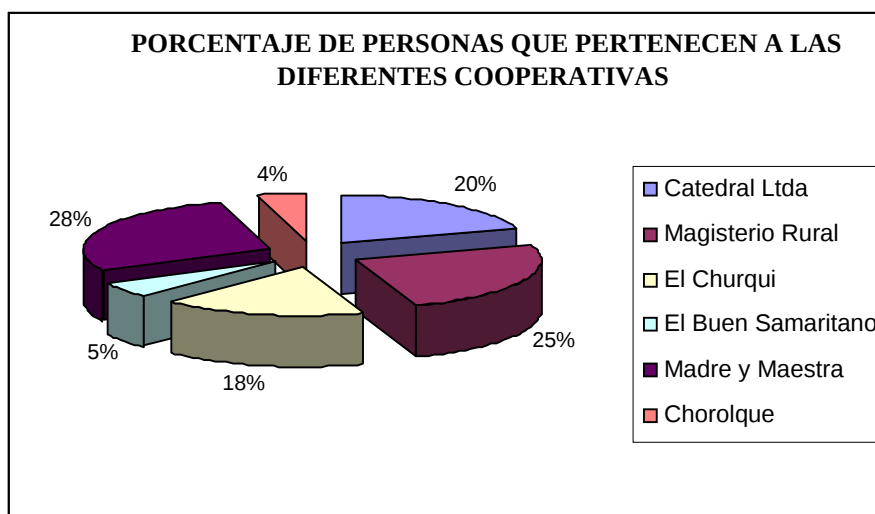
El 41% de las personas encuestadas respondieron que sí pertenecen a alguna cooperativa, esto nos demuestra que mas de un tercio de la población esta afiliada a este tipo de institución financiera.



Pregunta 2: ¿Señale la cooperativa de la cual Usted es socio?

De las personas que pertenecen a alguna cooperativa el mayor porcentaje es socio de la cooperativa Madre y Maestra con un 28%, luego le siguen las cooperativas Magisterio Rural con 25 %, Catedral con un 20%, El Churqui con 18% y por último las cooperativas El Buen Samaritano con un 5% y Chorolque con un 4%.

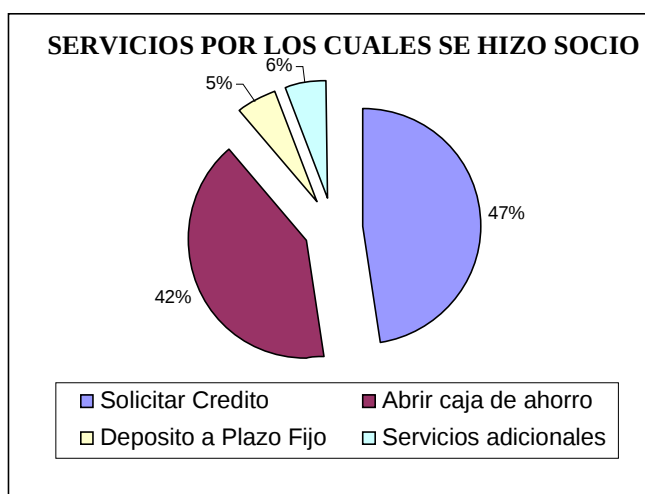
Se puede ver que la cooperativa “El Churqui” ocupa el cuarto lugar en cantidad de socios, demostrando que la cooperativa debe implementar estrategias de posicionamiento, para incrementar el número de socios.



Pregunta 3: ¿Indique los servicios por los cuales se hizo socio de esta Cooperativa?

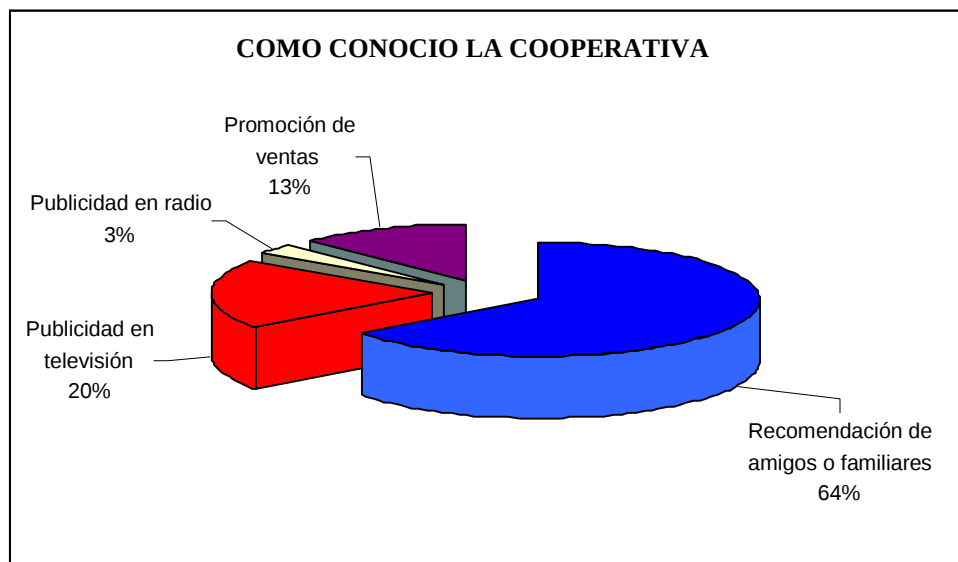
El 47% de las personas se afiliaron a una cooperativa para solicitar un crédito pero con un porcentaje similar 42% lo hicieron para abrir una cuenta de ahorro, mientras que un 6% se hizo socio por los servicios adicionales y un 5% para la apertura de un depósito a plazo fijo.

Los principales motivos por los cuales las personas se hacen socias es para solicitar un crédito o abrir una cuenta de ahorro, no tomando en cuenta los otros servicios que pueden ofrecer las cooperativas.



Pregunta 4: ¿Por qué medio conoció la cooperativa de la cual es socio?

Como se puede observar, el 64% de las personas decidieron elegir una cooperativa por recomendación de amigos y familiares y un 20% por publicidad en televisión, 13% por promoción de ventas y un 3% por publicidad en radio.



Podemos indicar que más de la mitad de las personas al momento de hacerse socio de una cooperativa ponderan más la opinión que pueden tener sus amigos y familiares con respecto a esa cooperativa.

Pregunta 5: ¿Ponderación sobre opiniones acerca de su Cooperativa?

Cooperativa Catedral

Frases	Resultado Promedio	Interpretación
1. La atención por parte del personal es cordial y amable.	3	El 47% tiene una opinión positiva acerca de esta afirmación y el 53% prefiere no opinar o no está de acuerdo con esta afirmación.
2. Los trámites son muy morosos y pierdo mucho tiempo.	3	El 47% está de acuerdo con esta afirmación, el 37% no esta de acuerdo y el resto prefiere no opinar
3. Puedo solicitar un préstamo con facilidad	3	En esta afirmación existe un 47% que está de acuerdo y un 42% que esta en desacuerdo
4. No estoy satisfecho con el servicio que me brindan.	3	Aquí existe un 63% que no está de acuerdo con esta frase y un 31% está de acuerdo.
5. Siempre me informan y comunican sobre los servicios adicionales.	3	Existe una igualdad de criterios entre los que están y no de acuerdo.
6. Me piden bastantes requisitos para solicitar créditos.	3	Un 53% está de acuerdo con la afirmación y un 29% prefiere no emitir una opinión
7. Estoy conforme con las tasas de interés que tiene la cooperativa.	3	Existe una igualdad de criterios
8. El trato del personal no es de los mejores.	3	Un 47% está en desacuerdo con esta afirmación, un 32% esta de acuerdo y un 21% prefiere no opinar.
9. La cooperativa siempre está innovando sus servicios.	3	Un 47% esta de acuerdo y un 53% no opina o está en desacuerdo
10. No ofrece un servicio ágil en los trámites.	3	Existe una igualdad de criterios

Cooperativa Magisterio Rural

Frases	Resultado Promedio	Interpretación
1. La atención por parte del personal es cordial y amable.	3	El 67% tiene una opinión positiva acerca de esta afirmación y el 25% está en desacuerdo.
2. Los trámites son muy morosos y pierdo mucho tiempo.	3	El 46% está de acuerdo con esta afirmación, el 37% no está de acuerdo y el resto prefiere no opinar
3. Puedo solicitar un préstamo con facilidad	3	En esta afirmación existe un 58% que está de acuerdo y un 29% que está en desacuerdo
4. No estoy satisfecho con el servicio que me brindan.	2	Aquí la mayoría de las personas está en desacuerdo con esta afirmación.
5. Siempre me informan y comunican sobre los servicios adicionales.	3	Existe una igualdad de criterios entre los que están y no de acuerdo.
6. Me piden bastantes requisitos para solicitar créditos.	3	Un 46% está de acuerdo con la afirmación y el resto no opina o está en desacuerdo
7. Estoy conforme con las tasas de interés que tiene la cooperativa.	3	Un 71% está de acuerdo con esta afirmación
8. El trato del personal no es de los mejores.	3	Un 50% está en desacuerdo con esta afirmación, un 33% esta de acuerdo y un 17% prefiere no opinar.
9. La cooperativa siempre está innovando en sus servicios.	3	Un 58% está de acuerdo y un 42% no opina o está en desacuerdo
10. No ofrece un servicio ágil en los trámites.	3	Existe una igualdad de criterios

Cooperativa “El Churqui” Ltda.

Frases	Resultado Promedio	Interpretación
1. La atención por parte del personal es cordial y amable.	4	La mayoría de las personas está de acuerdo con la afirmación.
2. Los trámites son muy morosos y pierdo mucho tiempo.	3	Existe una igualdad de criterios
3. Puedo solicitar un préstamo con facilidad	4	La mayoría de las personas está de acuerdo con esta afirmación
4. No estoy satisfecho con el servicio que me brindan.	2	Aquí la mayoría de las personas está en desacuerdo con esta frase.
5. Siempre me informan y comunican sobre los servicios adicionales.	3	Existe un 41% que está de acuerdo y el resto 59% no opina o esta en desacuerdo.
6. Me piden bastantes requisitos para solicitar créditos.	3	Un 53% no está de acuerdo con la afirmación y el resto no opina o está en desacuerdo
7. Estoy conforme con las tasas de interés que tiene la cooperativa.	3	Existe una igualdad de criterios
8. El trato del personal no es de los mejores.	3	Un 47% esta en desacuerdo con esta afirmación, un 53% prefiere no opinar o esta de acuerdo..
9. La cooperativa siempre está innovando en sus servicios.	4	La mayoría está de acuerdo en que la cooperativa esta innovando en sus servicios.
10. No ofrece un servicio ágil en los trámites.	3	Un 59% esta de acuerdo con está afirmación

Cooperativa “Madre y Maestra” Ltda.

Frases	Resultado Promedio	Interpretación
1. La atención por parte del personal es cordial y amable.	3	El 67% está de acuerdo con esta afirmación y el 33% no opina o esta en desacuerdo.
2. Los trámites son muy morosos y pierdo mucho tiempo.	3	El 56% está en desacuerdo con la afirmación
3. Puedo solicitar un préstamo con facilidad	3	Existe una igualdad de criterios
4. No estoy satisfecho con el servicio que me brindan.	3	El 67% está en desacuerdo con esta afirmación.
5. Siempre me informan y comunican sobre los servicios adicionales.	3	Existe una igualdad de criterios.
6. Me piden bastantes requisitos para solicitar créditos.	3	Existe una igualdad de criterios
7. Estoy conforme con las tasas de interés que tiene la cooperativa.	3	Un 63% está de acuerdo con esta frase.
8. El trato del personal no es de los mejores.	3	Existe una igualdad de criterios..
9. La cooperativa siempre está innovando en sus servicios.	3	Un 44% está de acuerdo y un 66% en desacuerdo o no quiere opinar.
10. No ofrece un servicio ágil en los trámites.	3	Un 52% está de acuerdo con esta afirmación

Pregunta 6: ¿Qué mejoraría o modificaría en su cooperativa?

Esta es una pregunta sobre la que las personas emitieron su opinión y las similitudes que se encontraron en general para todas las cooperativas, fueron las siguientes:

- Mejorar la atención al cliente
- Mayor rapidez en los trámites
- Facilidades para obtener un crédito, exigen bastantes requisitos para obtener un crédito.
- Los intereses son altos
- Mejorar las instalaciones

A continuación se hará un resumen de los aspectos más importantes, tomando en cuenta las cooperativas que tienen sus agencias centrales en la ciudad de Tarija.

Cooperativas	Aspectos que deberían mejorar
Cooperativa Catedral de Tarija	1) Intereses 2) Requisitos para obtener un crédito 3) Rapidez en los trámites 4) Ampliar los servicios que ofrecen *(Un 21% estuvo conforme con la cooperativa)
Cooperativa Magisterio Rural	1) Atención al cliente 2) Rapidez en los trámites 3) Intereses 4) Facilidad en los trámites *(Un 17% estuvo conforme con la cooperativa)
Cooperativa “El Churqui” Ltda.	1) Atención al cliente 2) Facilidad para obtener créditos 3) Aumentar el número de cajeros

	4) Abrir sucursales o agencias *(Un 18% estuvo conforme con la cooperativa)
Cooperativa Madre y Maestra	1) Mejorar sus instalaciones 2) Atención al cliente 3) Intereses 4) Rapidez en los trámites (Un 14% estuvo conforme con la cooperativa)

Pregunta 7: Clasificación de las cooperativas según la percepción de las personas.

Tomando en cuenta el total de la población, los resultados son los siguientes:

Cooperativas	Sumatoria de la clasificación	Clasificación Final
Magisterio Rural	709	3er Lugar
El Buen Samaritano	979	5to Lugar
El Churqui	718	4to Lugar
Madre y Maestra	708	2do Lugar
Catedral	702	1er Lugar
Chorolque	1083	6to Lugar

Si hacemos una diferenciación entre las personas que pertenecen a alguna cooperativa y las que no tienen experiencia con cooperativas, los resultados son los siguientes:

Cooperativas	Personas que están afiliadas a alguna cooperativa	Personas que no tienen experiencia con cooperativas
Magisterio Rural	2do Lugar	3er Lugar
El Buen Samaritano	5to Lugar	5to Lugar
El Churqui	4to Lugar	2do Lugar
Madre y Maestra	1er Lugar	4to Lugar
Catedral	3er Lugar	1er Lugar
Chorolque	6to Lugar	6to Lugar

Analizando el presente cuadro podemos llegar a la conclusión, que las personas que no tienen experiencia con cooperativas tienen una imagen positiva de la cooperativa “El Churqui” Ltda. situándola en segundo lugar. Mientras que las personas que tienen experiencia con cooperativas, colocan a la Cooperativa en cuarto lugar mostrando una imagen débil entre las cooperativas.

Pregunta 8: Características que el consumidor pondera más a la hora de elegir una cooperativa.

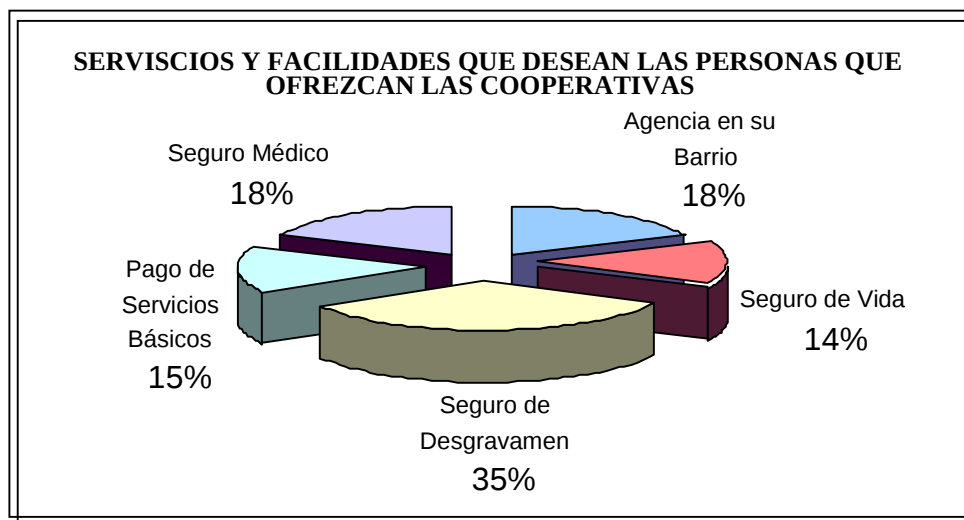
Donde: 1 = Muy Importante
 2 = Importante
 3 = Indiferente
 4 = Poco Importante
 5 = Nada Importante

Variables	Resultado promedio	Interpretación
Atención al cliente	1.5	Es un factor muy importante para las personas.
Facilidad en los trámites	1.3	Es una de las variables más importantes a tomar en cuenta por las personas
Antigüedad de la institución	2.7	Es indiferente a la hora de elegir una cooperativa
Horario de atención	2.1	Es un factor importante.
Comodidad en las instalaciones	2.2	También es un factor importante para el consumidor estar en un ambiente cómodo y agradable.
Tasas de interés	1.3	Es otro de los factores más importantes junto con la facilidad en los trámites que las personas toman en cuenta.
Accesibilidad de la información	1.9	El tener acceso a la información sobre

		intereses, políticas de crédito, servicios adicionales es importante para el consumidor.
Ubicación física	2.5	Este factor no es muy importante a la hora de elegir una cooperativa..
Prestigio de la cooperativa	1.9	También es un característica importante para decidir pertenecer o no a la cooperativa.

Pregunta 9: Servicios adicionales o facilidades que desearían las personas para formar parte de una cooperativa.

El servicio adicional que más desean las personas y que impulsaría a que ellas formen parte de una cooperativa es el seguro de desgravamen, con un 35%; luego le siguen una agencia en su barrio y un seguro médico con el 18%; pago de todos los servicios básicos con un 15% y por último seguro de vida con un 14%.



Pregunta 10: Escuchó hablar de la cooperativa “El Churqui” Ltda.

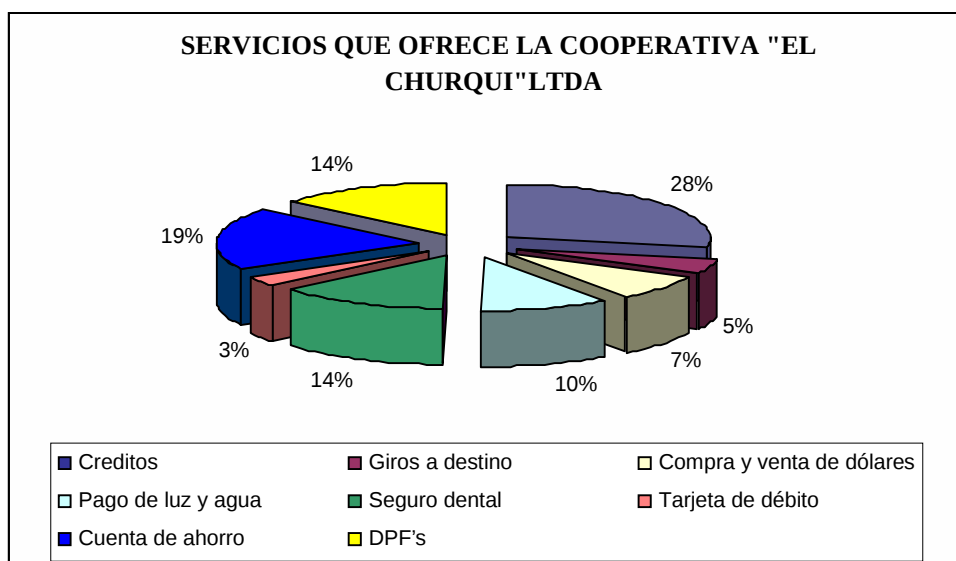
Un 87% conoce o escuchó hablar de la cooperativa “El Churqui” Ltda. De este porcentaje, un 61% fue por publicidad en televisión, 21% por comentarios de otras personas y un 18% por publicidad en radio.



Pregunta 11: ¿Qué servicios conoce que brinda la cooperativa “El Churqui” Ltda.?

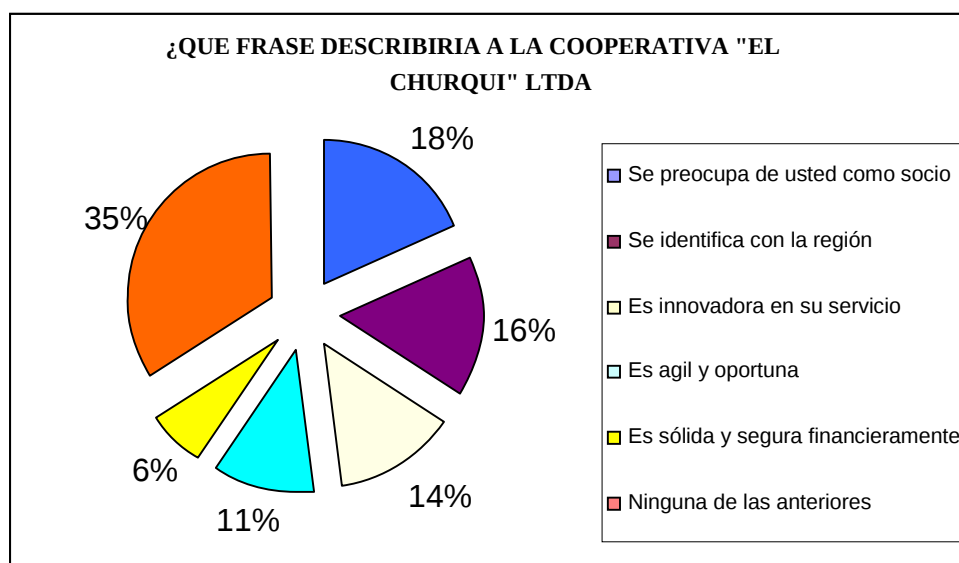
Se puede observar que las personas conocen los servicios básicos que brinda una cooperativa como son los créditos (28%), Cuenta de ahorro (19%), depósitos a plazo fijo (14%); también se puede notar que un porcentaje menor conoce los servicios adicionales que ofrece la Cooperativa como ser seguro dental (14%), pago de luz y agua (10%), tarjeta de débito (3%).

A pesar de que un gran número de personas escucho, vio o sabe de la cooperativa “El Churqui” Ltda., desconocen los servicios que ofrece por lo tanto también los requisitos y facilidades que la cooperativa exige. Y no pueden formar una opinión a cerca de los servicios e innovaciones que realiza la cooperativa. Por lo consiguiente con una estrategia de posicionamiento lograría hacer conocer a las personas los atributos y ventajas que ofrece con respecto a otras.



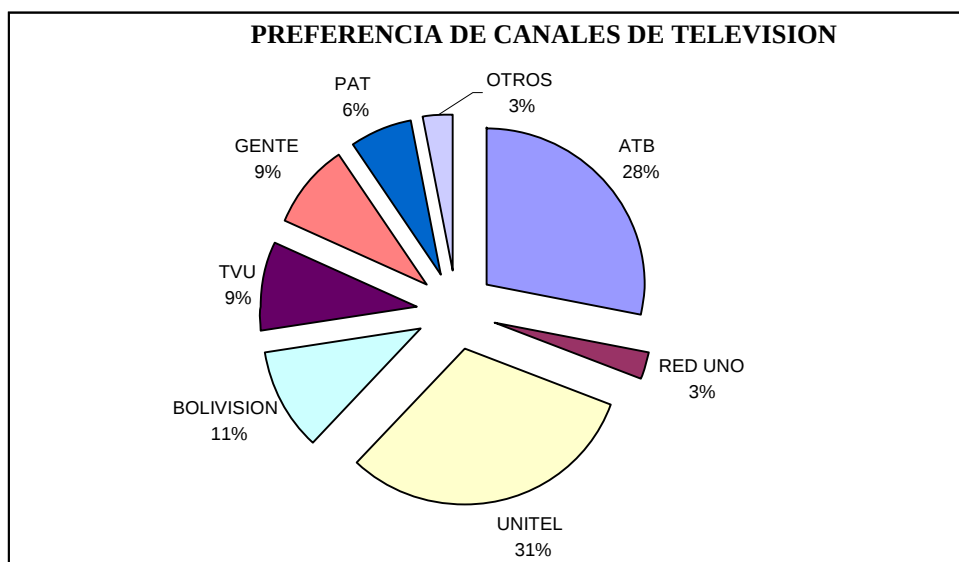
Pregunta 12: Frases que podrían describir la imagen de la cooperativa de ahorro y crédito “El Churqui” Ltda.

El 35% de las personas encuestadas cree que ninguna de las frases describe a la Cooperativa, mientras que el 18% cree que la frase “se preocupa de usted como socio” describe a la Cooperativa, un 16% piensa que la Cooperativa se “identifica con la región”, un 14% que es innovadora en su servicio, un 11% que “es ágil y oportuna” y un 6% que es sólida y segura financieramente.



Pregunta 13: Canal de televisión que ve con mayor frecuencia y horarios.

El 97% de las personas encuestadas ve televisión; el canal mas preferido por la gente es UNITEL con un 31%, luego ATB con un 28% luego le sigue BOLIVISION con un 11%, TVU y GENTE tienen un 9% y por último están PAT con un 6%, RED UNO con un 3% al igual que OTROS (en esta opción se encuentran Canal 27, TVB, CADENA A y televisión por cable)

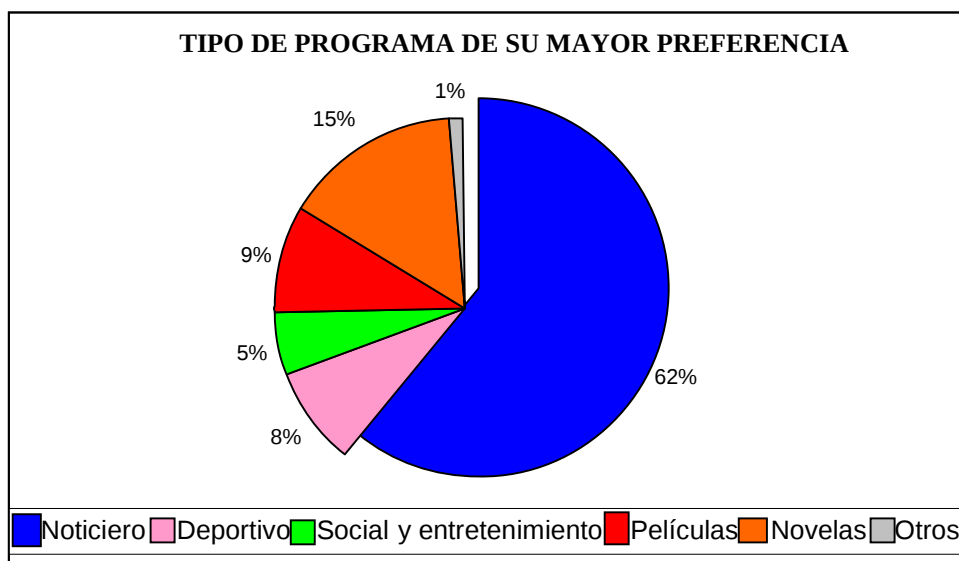


A continuación se presenta una tabla donde se muestra los horarios en que las personas prefieren ver televisión.

Canales de televisión	Horario en que prefiere ver televisión (Expresado en porcentajes)			
	Mañanas	Al Mediodía	En la Tarde	Noche
ATB	12	34	11	43
RED UNO	11	11	11	67
UNITEL	12	39	10	39
BOLIVISION	13.5	35	13.5	38
TVU	18	38	15	29
GENTE	10	36	18	36
PAT	4	40	4	52

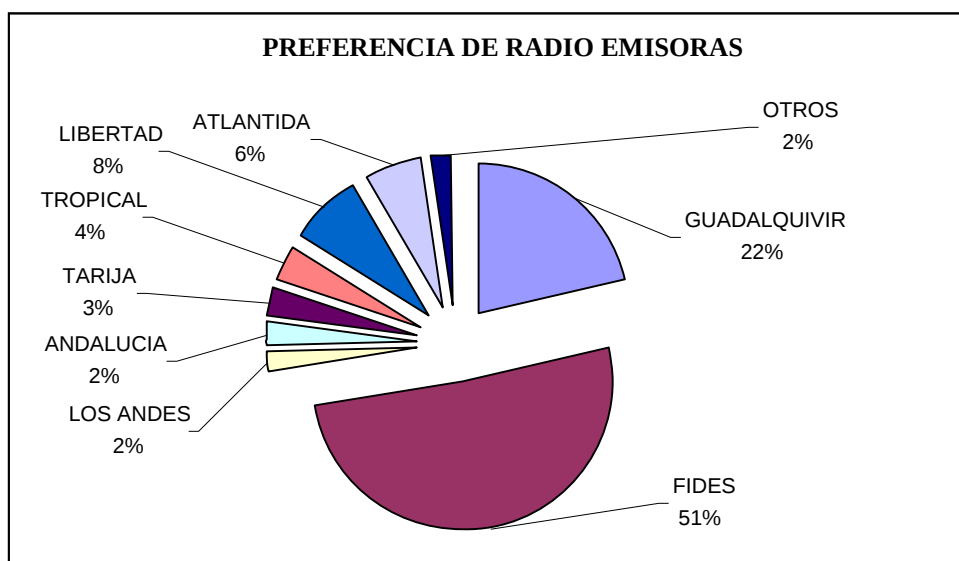
Pregunta 14: ¿Qué tipo de programa es de su preferencia en televisión?

El programa que más prefiere la gente es el de noticias con un 62%, luego con un 15% le siguen las novelas y con porcentajes más bajos están las películas, deportes, etc.



Pregunta 15: ¿Qué radio escucha con mayor frecuencia y en que horarios?

Un 86% de las personas encuestadas escuchan radio y prefieren claramente a radio FIDES con un 51%, luego radio GUADALQUIVIR con un 22%, después le siguen con porcentajes muy bajos las radios LIBERTAD, ATLANTIDA, TROPICAL, TARIJA, ANDALUCIA, LOS ANDES Y OTRAS.

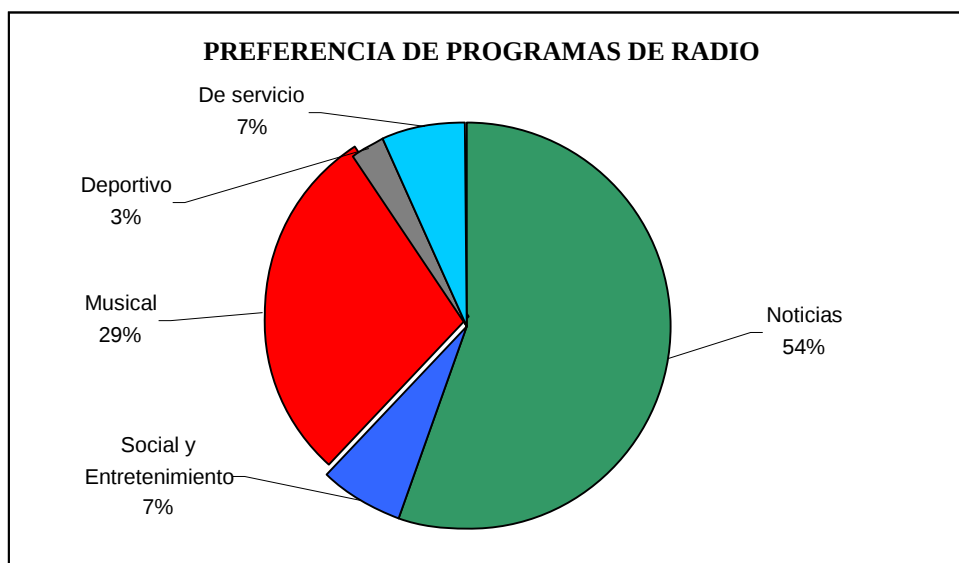


A continuación se presenta una tabla donde se muestra los horarios en que las personas prefieren escuchar radio. Se tomarán las cuatro radioemisoras que obtuvieron mayores porcentajes.

Radio Emisoras	Horario en que prefiere escuchar radio (Expresado en porcentajes)			
	Mañanas	Al Mediodía	En la Tarde	Noche
GUADALQUIVIR	78	6	11	5
FIDES	30	27	34	9
LIBERTAD	46	21	21	12
ATLANTIDA	18	18	35	29

Pregunta 16: ¿Qué tipo de programa es de su preferencia en radio?

El programa que más escucha la gente es el de las noticias con un 54%, luego están programas musicales con un 29%, le siguen con porcentajes bajos programas de entretenimiento, de servicio y deportivos.



Pregunta 17: Datos generales de las personas encuestadas

Sexo del encuestado	Porcentaje
Masculino	39%
Femenino	61%

Edad (En intervalos de 10 años)	Porcentaje
16 – 25	6%
26 – 35	33%
36 – 45	30%
45 – 55	19%
Mayor de 55	12%

Ingreso Aproximado	Porcentaje
Menor a 500 Bs.	16%
De 500 a 1500 Bs.	48%
De 1501 a 2500 Bs.	22%
De 2501 a 3500 Bs.	10%
De 3501 a 4500 Bs.	2%
Mayor a 4500	2%

13.8. Conclusiones de la Investigación de Mercados

Las conclusiones más importantes que se pueden obtener hasta el momento, son las siguientes:

- o El 41% de las personas pertenecen a cooperativas siendo las principales por número de asociados, Madre y Maestra,

Magisterio Rural, Catedral y El Churqui respectivamente. Se debe tomar en cuenta que las cooperativas restantes no son agencias centrales.

- o Las personas generalmente recurren a una cooperativa para solicitar un crédito, pero últimamente el número de personas lo hacen para abrir una cuenta de ahorro.
- o Uno de los factores importantes que toman en cuenta para elegir una cooperativa es la recomendación de amigos o familiares, o sea, ponderan mucho la opinión de personas cercanas para elegir una cooperativa y para que estas opiniones sean positivas las cooperativas deben tener una buena imagen y posicionamiento para atraer más socios.
- o En general, las personas no están conformes con la atención al cliente y la demora en los trámites; estos son los mayores reclamos que existen en todas las cooperativas.
- o La clasificación que las personas le dan a las cooperativas es la siguiente: Catedral, Madre y Maestra, Magisterio Rural, El Churqui, El Buen Samaritano, Chorolque. Debemos tomar en cuenta que la Cooperativa El Churqui esta en 4to lugar, pero la clasificación que dan las personas que no están en ninguna cooperativa la ubican en 2do lugar.
- o Los aspectos más importantes que se toman en cuenta a la hora de elegir una cooperativa son tasas de intereses, atención al cliente, facilidad en trámites.
- o Además se puede observar que las personas no tienen una imagen clara de la cooperativa

Capítulo XIV

Análisis de la Situación Interna

14.1 Antecedentes de la cooperativa

La Cooperativa de ahorro y crédito “El Churqui” Ltda., es una entidad de intermediación financiera con personería jurídica N° 4531 y esta inscrita en el registro nacional de cooperativas N° 4138, la cual presta servicios en la ciudad de Tarija desde el mes de agosto de 1993, con trece años al servicio de nuestra ciudadanía.

La Cooperativa cuenta con una oficina central que se encuentra ubicada en la calle Delgadillo N° 570, también cuenta con una sucursal en el área urbana, situada en el barrio San José calle M, Lea Plaza N° 170, y dos agencias en el área rural localizadas, en el valle de La Concepción, provincia Aviles y la otra se encuentra en Caraparí.

14.2 Análisis de los servicios de la Cooperativa

14.2.1 Servicios de la Cooperativa

La función de la Cooperativa es la de incentivar el ahorro y otorgar préstamos al asociado mediante la prestación de los siguientes productos.

- Créditos a corto y mediano plazo-
 - ◆ Crédito estudiantil
 - ◆ Crédito hipotecario para vivienda
 - ◆ Crédito familiares
 - ◆ Créditos de consumo

- ♦ Créditos institucionales
 - ♦ Supercréditos
 - ♦ Créditos agrícolas
 - ♦ Créditos a clientes de oro
 - ♦ Créditos promocionales
 - ♦ Créditos a sola firma
- Caja de ahorro
 - Depósitos a plazo fijo

Entre otros de los servicios que brinda la Cooperativa están los siguientes:

- Realiza giros a destino
- Compra y venta de dólares americanos.
- Emite de certificados de aportación renumerados (Depósito a plazo fijo).
- Emite de certificados de aportación en libretas (Caja de ahorros).
- Pago de servicios básicos.
- Tarjeta de debito internacional

Los créditos que otorga la Cooperativa, están evaluados de acuerdo al monto ya sea en bolivianos o dólares americanos, dependiendo del tipo de crédito que se utilicé, además de la garantía.

Los intereses se fijan de acuerdo a lo siguientes tipos de garantía:

- Garantía autoliquidable
- Garantía hipotecaria
- Garantía personal
- Garantía prendaria
- Garantía mixta

- Garantía a sola firma

14.3 Localización y Tecnología

14.3.1 Localización

Se cuenta con una oficina central ubicada en el centro de la ciudad, en la calle Delgadillo N° 570, la cual actualmente está siendo remodelada; cuenta con una sucursal en el área urbana, situada en el barrio San José calle M, Lea Plaza N° 170, además tiene dos agencias en el área rural una ubicada en Caraparí y la otra ubicada en el Valle de Concepción.

14.3.2 Tecnología

La Cooperativa cuenta con el sistema de información SFI, uno de los mejores sistemas para el manejo de grandes bases de datos, permitiendo de esta manera tener conocimiento del manejo de operaciones de todas sus agencias debido a que éstas están conectadas a la central; convirtiéndose así en una ventaja ya que el manejo de la información es rápido y seguro. Este sistema está de acuerdo a lo establecido por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

14.4 Características

14.4.1 Datos Demográficos

De acuerdo a la información recolectada de la Federación de Juntas Vecinales la ciudad de Tarija cuenta con una población total de 137,324 habitantes, con un promedio de familia de 4 personas, el total de familias en la ciudad es de 34,331, en el departamento de Tarija la población es de 459,001 que representan el 4.73% del total de la población de Bolivia del cual un

porcentaje de 50.08% son mujeres y 49.92% son varones, con un incremento de 3,1% hab.; es decir, una tasa anual positiva.

14.5 Análisis de los recursos humanos

14.5.1 Manual de funciones

La Cooperativa cuenta con un manual de funciones, el cual es aplicado por la institución, pero sin aprobación del Consejo de Administración. El manual cuenta con una hoja de deberes y responsabilidades para cada puesto y describe con exactitud las habilidades y capacidades que deben tener los empleados para realizar el trabajo. El manual también incluye políticas de quejas por parte del personal y seguridad en el trabajo, además cuenta con un código de medidas disciplinarias.

14.5.2 Adiestramiento y Evaluaciones

Se realiza evaluación a cada empleado una vez al año y se discute con cada uno de ellos los resultados de esta evaluación, si tiene deficiencias o no en el desempeño de sus funciones, además de medir la efectividad de la capacitación del personal; si se encuentran deficiencias, se le brinda al empleado la oportunidad de corregirlas. Estas evaluaciones son documentadas y guardadas en los expedientes de los empleados junto con otra documentación como cartas o memorandos que éstos puedan tener.

Existe un Plan de Desarrollo personal, donde participan en el diseño los empleados de la Cooperativa; este plan esta estructurado por niveles.

La Cooperativa no cuenta con un programa de adiestramiento aunque tiene un presupuesto destinado a este objetivo, el cual está incluido en la planificación

estratégica. La capacitación de los empleados es constante, incluye todos los niveles de la Cooperativa y mantiene documentado todo el adiestramiento que ha recibido el personal

14.5.3 Rotación de personal

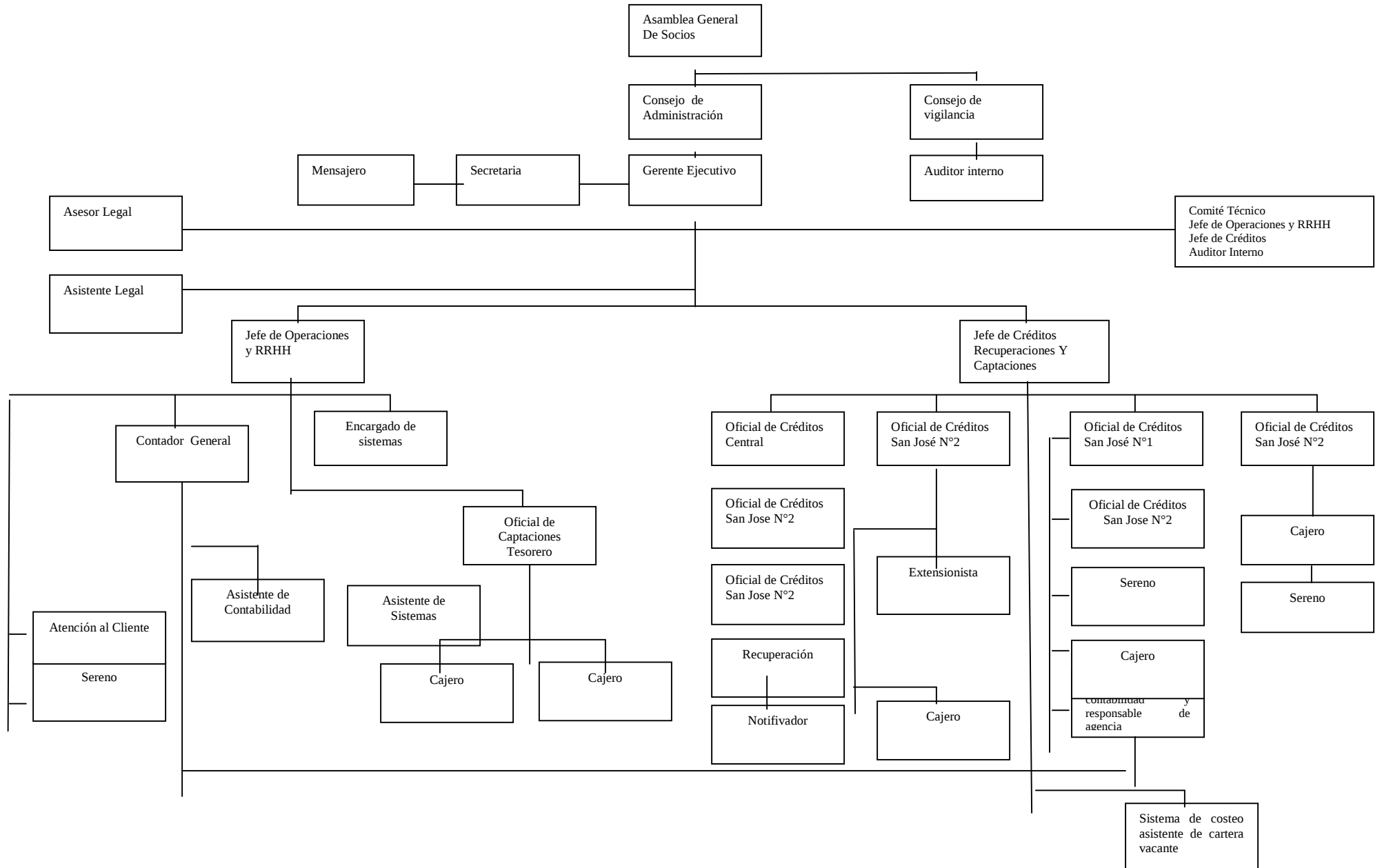
No existe un plan de rotación de personal en la institución.

14.5.4 Organigrama

El organigrama es un diagrama que representa la estructura formal de una institución.

Haciendo un análisis del organigrama actual, pudimos observar que no está actualizado, considerando que se realizaron algunos movimientos en los cargos, aumentando al manual un auxiliar para la asistente legal, y cambiando al sereno por dos policías. De igual forma, se pudo observar una concentración de funciones en el Jefe de Créditos Recuperaciones y Captaciones. En cuanto a la estructura jerárquica, no están claramente definidos los distintos niveles de la Cooperativa, así como las relaciones funcionales no muestran una comunicación clara.

ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA EL CHURQUI



14.6 Análisis de la planeación y Dirección Estratégica Administrativa

14.6.1 Misión y Visión

14.6.1.1 Misión

La misión de la Cooperativa está descrita de la siguiente manera:

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que brinda servicios microfinancieros con alta seguridad y confiabilidad, innovadores en calidad y agilidad, contribuyendo a mejorar el nivel de vida de los asociados.”

Análisis de los elementos de la declaración de la misión.

La mayor parte de los estudiosos de la administración estratégica piensan que una estrategia efectiva debe contener nueve características o elementos. Dado que el enunciado de la misión suele ser la parte más visible y pública de la administración estratégica, es importante que se incluyan todos estos elementos esenciales.

A continuación se analizará si en la declaración de la misión de la Cooperativa se encuentran estos nueve elementos.

1. *Clientes:* ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
 - Asociados
2. *Servicios:* ¿Cuáles son los principales servicios de la institución?
 - Servicios microfinancieros
3. *Mercados:* ¿Dónde compete la empresa?
 - Este elemento no se toma en cuenta en la actual declaración de la misión.
4. *Tecnología:* ¿Es la tecnología un interés primordial?
 - No está declarada en la misión

5. *Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:* ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
 - No existe en la actual declaración de la misión.
6. *Filosofía:* ¿Cuáles son las creencias, valores aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
 - No está declarada en la misión.
7. *Concepto de sí misma:* ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
 - Alta seguridad y confiabilidad, innovadores en calidad y agilidad.
8. *Interés por la imagen pública:* ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
 - Mejorar el nivel de vida de los asociados.
9. *Interés por los empleados:* ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?
 - No existe.

Como se puede observar en este análisis, cinco de los nueve elementos no se encuentran expuestos en la misión y algunos elementos son muy generales en su redacción como ser los servicios que ofrece, no se toman en cuenta elementos importantes como ser mercados, filosofía, empleados.

Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, servicios, mercados, filosofía y tecnología básica.

14.6.1.2 Visión

La visión de la Cooperativa es la siguiente:

“Ser reconocida como la institución micro financiera de calidad, líder e innovadora con vocación de servicio, responsabilidad social y empresarial,

que apoya y financia los emprendimientos del asociado y el desarrollo de la macro región y ZICOSUR.”

14.6.1.3 Valores

La declaración de valores de la Cooperativa “El Churqui” Ltda. Los cuales se cumplen dentro de la institución es la siguiente:

- a) **Ayuda Mutua y Valor a las Personas.** La ayuda se fundamenta en la cooperación y no explotación; así mismo, creemos en la dignidad e igualdad de las personas sin discriminación de raza, sexo, religión e inclinación ideológica partidaria y, en relación con la cooperativa, su adhesión o afiliación es libre y voluntaria beneficiándose con los servicios que reciba de ésta.
- b) **Control Democrático.** Todos los socios tienen igualdad de derecho y obligaciones rigiendo el control democrático en la toma de decisiones y en los servicios, al reconocerle a cada socio derecho a un voto, cualquiera que sea el número de sus certificados de aportación; este principio mantiene en igualdad de condiciones la intervención de los socios en la administración de la Cooperativa.
- c) **Promovemos la Educación Cooperativa.** La educación cooperativa debe acrecentar la capacidad, compromiso y el espíritu de entrega y vocación de todos sus miembros enseñando los principios y objetivos de nuestra causa que tienden a generar una verdadera mística inspirada en los valores ponderables de la solidaridad y capacidad humana; en resumen, sólo a través de la educación podrán los socios alcanzar los objetivos cooperativos trazados, logrando una eficiencia de los servicios en la sociedad.

Esta educación impartida a los socios será a través de los servicios enseñándoles el ahorro sistemático y el pago puntual de sus obligaciones.

- d) Integración entre Cooperativas.** Todo proceso de crecimiento de las instituciones, plantea la necesidad de comunión de propósitos y esfuerzos para alcanzar una meta. La movilización cooperativista en nuestro país acusa ya bastante adelanto, especialmente en la conjunción de esfuerzos para vencer el atraso, la ignorancia y la miseria. Las cooperativas de ahorro y crédito, dentro de su capacidad, se colaboran activamente entre ellas, con cooperativas de otro tipo y con sus entidades de integración cooperativa, con el único propósito de brindar mejores servicios a todo el socio cooperativista y colateralmente a las comunidades de éstos.
- e) Honestidad hacia los Socios.** Los servicios de la cooperativa de ahorro y crédito están encaminados a apoyar al socio de forma eficiente y honesta para que en su esfuerzo propio mejore su bienestar económico a través de los servicios de ahorro y depósito sistemático. Los directivos y administradores trabajan dentro del marco de la ética y evitando caer en conflictos de intereses.
- f) Responsabilidad Social.** Los servicios de la Cooperativa están encaminados a brindar al socio una rentabilidad financiera y seguridad para garantizar y cimentar su fortaleza económica mediante la constitución de un capital institucional adecuado que asegure la permanencia de la Cooperativa y un servicio continuo a los socios. Para lograr estos objetivos debe demostrarse la responsabilidad tanto de los administradores y los directivos de la Cooperativa.

14.6.2 Objetivos y Metas

Cada departamento cuenta con objetivos y metas que son consistentes con las políticas de la Cooperativa.

14.6.2.1 Objetivo General

Lograr una mayor cuota de participación social, en el mercado del Departamento de Tarija, en especial en el mercado rural mejorando la calidad de los servicios y actuando bajo la orientación de los lemas y principios cooperativos, los cuales darán un hondo contenido social y humano a los servicios que presta la Cooperativa.

14.6.3 Objetivos Específicos

- Promover el desarrollo económico y social en el Departamento de Tarija y el mercado rural.
- Impulsar por medio de políticas y estrategias a la institución para que llegue a ser la Cooperativa líder en el sector.
- Otorgar créditos a los socios con el fin de mejorar su nivel de vida.
- Consolidar el posicionamiento en el mercado creando productos y servicios innovadores acordes a las necesidades de nuestros socios y usuarios.
- Mejorar la calidad de los servicios y productos con un alto contenido social y humano.
- Promover la cooperación económica y social entre sus socios y recibir aportes que constituyen el fondo social.
- Impulsar la educación cooperativa
- Buscar la integración con otras Cooperativas afines a nivel local, regional, departamental, nacional, internacional.
- Lograr la autosostenibilidad en el tiempo de la Cooperativa.
- Capacitar continuamente al personal para brindar un servicio ágil y oportuno y de alta calidad, con trabajo en equipo. Aplicando políticas de motivación y generando compromiso e identificación con la entidad.

14.7 Análisis de la Situación Legal

La Cooperativa de Crédito Comunal “El Churqui” Ltda., cuenta con la autorización para su funcionamiento como una entidad de vínculo cerrado y comunal según Personería Jurídica N° 4531. La Cooperativa inicia sus actividades el 1° de Agosto de 1993 como Cooperativa de Ahorro y Crédito, de Vínculo Abierto; posteriormente inicia el proceso de adecuación en cumplimiento a los Decretos Supremos N° 24439 y 25703 y al mandato establecido por la Asamblea Extraordinaria; en fecha 8 de Julio de 2002 se constituye en la primera Cooperativa a nivel nacional en obtener su autorización por parte de INALCO para operar como una Cooperativa de Vínculo Cerrado de Carácter Comunal habiendo sido reconocida a nivel nacional por INALCO mediante Resolución Administrativa de INALCO N° 001/02 de 8 de Julio de 2002, con una duración indefinida.

14.8 Estatutos

La Cooperativa de Crédito Comunal “El Churqui” Ltda., ha realizado la actualización de su estatuto de acuerdo a las normas vigentes establecidas en el modelo de estatuto de la SBEF, Código de Comercio y otras disposiciones; al mismo tiempo, ha sido aprobado y se encuentra en plena aplicación.

14.9 Manuales, Políticas y Reglamentos

De acuerdo al análisis efectuado, se establece que la Cooperativa inició el proceso de actualización de las políticas y reglamentos, como instrumentos para el manejo de las operaciones de intermediación financiera, así como para el control de las mismas; sin embargo, no fueron realizados de acuerdo a las operaciones de la Cooperativa faltando su aprobación por el concejo de Administración una vez que se haga la revisión y adecuación para su implementación.

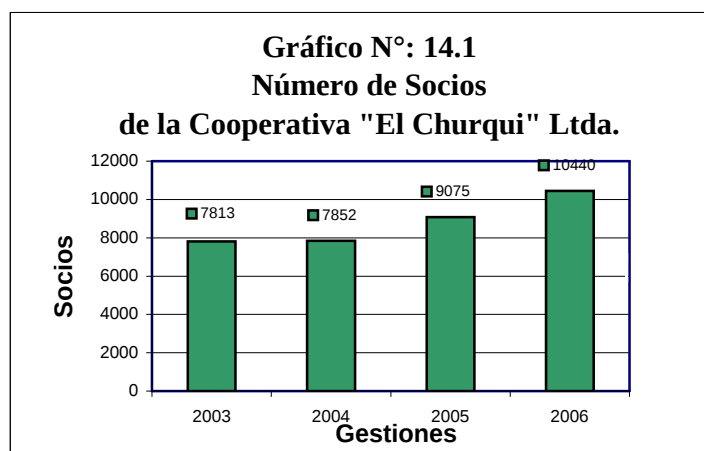
14.10 Planificación y Estrategias de la Cooperativa.

La Cooperativa no contaba con una planificación estratégica tampoco con estrategias debido a la falta de un enfoque empresarial, llevándola sólo a realizar

actividades netamente operativas. Desde la gestión anterior, la Gerencia cambió este enfoque, dándole a la Cooperativa un nuevo panorama, con una visión orientada más a la parte estratégica; es así, que ahora cuenta con una planificación estratégica, que se está implantando consecutivamente y analizando la consecución de los objetivos previamente planteados. Sin embargo no existen estrategias explícitas de marketing ni un plan de posicionamiento que ayude a la cooperativa a fortalecer su imagen y dar a conocer sus ventajas competitivas.

Es por este motivo que para la presente gestión una consultora de la ciudad de Cochabamba elaboró la planificación estratégica para la Cooperativa; sin embargo, no se consideró el entorno donde se desenvuelve la Cooperativa ni realizó un estudio del ambiente inmediato.

14.11 Número de socios



Fuente: Elaboración propia

El crecimiento alcanzado por la Cooperativa, en relación al número de socios comparando las gestiones desde el 2003 hasta el 2006, es del 15% lo cual es positivo ya que tiene un aumento del número de socios en las últimas gestiones.

14.12 Presupuesto

El presupuesto de la Cooperativa se elabora haciendo un análisis de las proyecciones, donde están incluidos los objetivos para la nueva gestión, y se lo desarrolla como está programado. La cooperativa cuenta con un presupuesto para publicidad pero no responde a un plan de marketing.

14.13 Análisis de la situación económica y financiera

Indicadores financieros

▪ Protección

Cuadro N°: 14.1

Indicadores de Protección

Indicadores	Indicador Ideal	2003	2004	2005	2006
Previsión para cartera incobrables mayor a 12 meses	100%	100%	100%	100%	100%
Previsión para cartera incobrables menor a 12 meses	100%	185%	231%	208%	181%
Solvencia	110%	106%	107%	109%	108%

o Previsión para cartera incobrables mayor a 12 meses

En disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras que ha previsionado el 100% para créditos incobrables de mayor riesgo, la Cooperativa ha logrado tener un nivel óptimo, ya que cuenta con previsiones para créditos incobrables mayores a 12 meses, con el 100% a partir del primer día de vencimiento.

o Previsión para cartera incobrables menor a 12 meses

En cuanto a los créditos que se encuentran en el rango de 1 día a 12 meses de morosidad, ha logrado previsionar en más del 100%.

o Solvencia

El indicador de solvencia tiene un porcentaje del 110%. La Cooperativa hasta la gestión anterior, ha llegado alcanzar a un 108%, demostrando con esto que aún tiene que alcanzar el porcentaje estipulado.

▪ Estructura

Cuadro N°: 14.2

Indicadores de Estructura

Indicadores	Indicador Ideal	2003	2004	2005	2006
Préstamos netos / Total activo	70% - 80%	64,35%	78,08%	72,52%	75,62%
Inversiones líquidas / Total activo	Max. 20%	25,97%	10,19%	3,58%	1,02%
Depósitos de ahorro / Total activo	70% - 80%	75,09%	77,84%	79,86%	78,87%
Crédito externo / Total activo	Max. 5%	11,31%	8,16%	6,30%	5,05%
Aportaciones de socios / Total activo	Max. 20 %	4,73%	4,83%	4,64%	4,66%
Capital institucional / Total activo	Min. 10%	3,51%	3,53%	5,70%	5,41%

o Préstamos netos / Total activo

Este indicador nos muestra lo invertido en la cartera de préstamos constituyéndose en la mayor fuente generadora de ingresos. Según el parámetro establecido, debe tener entre 70% y 80% de los activos totales invertidos en créditos, esto generará mayores excedentes para lograr suficientes provisiones y mantener un capital institucional por lo menos del 10%.

Como se puede observar en la tabla ubicada en la parte superior la Cooperativa, desde la gestión 2004 pudo alcanzar la meta establecida ubicándose en un el rango recomendable.

o Inversiones líquidas / Total activo

Se ve la cantidad de activo invertido en inversiones a corto plazo; estas inversiones menores de 90 días son necesarias para hacer frente a las necesidades de retiro de los asociados. En las últimas cuatro gestiones, las inversiones líquidas han disminuido, alcanzando el 1,02% al cierre de la gestión 2006.

o Depósitos de ahorro / Total activo

La Cooperativa tiene como fuente de financiamiento del activo productivo los certificados de aportación voluntarios (en libreta y plazo), los cuales han logrado establecerse dentro de los parámetros indicados de 70% - 80%, ubicándose entre el porcentaje ideal.

o Crédito externo / Total activo

En cuanto a los créditos que ha obtenido la Cooperativa provenientes de FONDESIF por el monto de 250.000 \$us. los que se otorgaron para el apoyo de cartera y asistencia técnica, han disminuido para el cierre de la gestión 2006, por efecto de la amortización al FONDESIF, pero sobrepasaron el máximo ideal en un 0,05% a diciembre del 2006.

o Aportaciones de socios / Total activo

Muestra el porcentaje del activo total financiado con las aportaciones de los socios. La Cooperativa se encuentra muy por debajo del indicador máximo que es de 20%, con un porcentaje de 4,66 a diciembre del 2006.

o Capital institucional / Total activo

Las instituciones tienen que mantener un 10% de capital institucional (reservas no distribuidas), con el propósito de financiar activos improductivos, es decir, todos aquellos activos que no generen ingresos a

la Cooperativa, para financiar activos productivos y también se lo utiliza para absorber pérdidas.

El capital mínimo institucional que se tiene que mantener, según disposiciones, es el de 10%; la cooperativa se maneja con un 5,40% efecto de la capitalización de sus utilidades acumuladas.

▪ **Rendimiento y costos**

Cuadro N°: 14.3

Indicadores de Rendimientos y Costos

Indicadores	Indicador Ideal	2003	2004	2005	2006
Ingreso por cartera / Promedio de cartera neta	Tasa Empresarial	19%	17,83%	16,44%	16,92%
Costos por Certif de Aport. Voluntario/promedio Certif de Aport. Voluntario	Tasa de Mercado	6,05%	5,38%	5,47%	4,87%
Costos por crédito externo/Promedio crédito externo	Menores que la tasa de depósito	6,65%	6,41%	6,33%	, 6,25%
Costos administrativos	3% - 10%	6,57%	7,77%	7,93%	9,77%
Previsión activos de riesgo/ promedio activos	Suficiente para pérdidas estimadas	0,48%	0,04%	0,52%	0,75%
Excedente neto/promedio activos	Incrementar el capital	2,61%	2,11%	1,30%	0,32%

o **Ingreso por cartera / Promedio de cartera neta**

En base a este indicador, se puede decir que la Cooperativa ha logrado ingresos suficientes para cubrir los costos financieros, gastos de previsión

para activos de riesgo, gastos administrativos operativos, costos de inflación y el incremento a la reserva para fortalecer el capital institucional, Presenta una tasa activa de 16,9 % al 2006

o Costo por certificados de aportación voluntario/ Promedio certificados de aportación voluntario

Este indicador mide el costo financiero que representa el pago de intereses sobre certificados de aportación voluntaria. El indicador ideal es la tasa de mercado; la tasa de la Cooperativa para la gestión 2006 es del 4,87% la cual es competitiva para el mercado donde se encuentra la Cooperativa.

o Costos por crédito externo/ Promedio crédito externo

El indicador ideal está referido a la menor que la tasa de depósitos; el porcentaje de la Cooperativa llega a ser del 6,25% al 2006.

o Costos administrativos

Mide la eficiencia administrativa-operativa , y lo ideal presentado es de un máximo de 10% en relación al promedio de los activos. La Cooperativa presenta un incremento considerando la gestión 2003 que era de 6,58% y la gestión 2006 que tiene un porcentaje de 9,77%

o Previsión activos de riesgo/ promedio activos

La Cooperativa debe crear provisiones para los activos de riesgo y procedimientos de cobro. En el periodo 2006 alcanzó a 0,75% elevando su porcentaje comparado con anteriores gestiones.

o Excedente neto/promedio activos

La Cooperativa alcanzó a diciembre del 2006, un excedente del 0,32%, menor comparado con las gestiones anteriores.

- **Liquidez**

Cuadro N°: 14.4

Indicadores de Liquidez

Indicadores	Indicador Ideal	2003	2004	2005	2006
Disponibilidad de depósitos de ahorro	Max. 20%	33,22%	12,25%	14,32%	11,42%

- o **Disponibilidad de depósitos de ahorro**

La liquidez se refiere al efectivo necesario para retiros. Los parámetros recomendados para este indicador son el 20% como máximo.

- **Activos Improductivos**

Cuadro N°: 14.5

Indicadores de Activos Improductivos

Indicadores	Indicador Ideal	2003	2004	2005	2006
Total mora/cartera bruta	Menor al 5%	7,57%	3,69%	3,91%	3,44%
Activo improductivo/activo total	Menor al 5%	9,68%	8,85%	16,63%	19,02%
Fondo sin costo neto/activo improductivo	Mayor 100%	106,20%	129,52%	66,865	66,58%

- o **Total mora/ Cartera bruta**

Con este indicador se ve la mora que se genera en la cartera de préstamos. La morosidad es examinada bajo el criterio de cartera afectada y contable, es así que no se considera las cuotas o amortizaciones vencidas sino el saldo total del crédito para visualizar mejor el riesgo existente. La mora de la Cooperativa ha

disminuido cada año desde el periodo 2004, llegando ha ser a diciembre del 2006 de 3,44%.

o Activo Improductivo/ Activo Total

Los activos improductivos de la Cooperativa mantienen un porcentaje alto de activos improductivos; éste se ha incrementado cada año en los periodos de análisis llegando a 19,02% en diciembre de 2006, debido a las adquisiciones y remodelación de las oficinas con los recursos obtenidos del FONDESIF.

o Fondo sin Costo Neto / Activo Improductivo

Este indicador muestra cómo se están financiando los activos improductivos. Lo ideal es que estos activos se financien por pasivos sin costo o capital sin costo. El capital sin costo incluye todo el patrimonio que no tiene un costo explícito. Los pasivos sin costo incluyen las cuentas por pagar y las provisiones. Un indicador menor a 100% mostraría que la Cooperativa se encuentra utilizando dinero de los certificados de aportación voluntario para financiar este tipo de activos, situación que podría llevarle a problemas financieros.

▪ Señales de crecimiento

Cuadro N°: 14.6

Indicadores de Señales de Crecimiento

Indicadores	Indicador Ideal	2003	2004	2005	2006
Préstamo	Comparar al activo	22.8%	52 %	8,9%	15,8%
Socios	Mayor al 5%	6.8%	0,5%	15,5%	15%
Activo	Mayor a la tasa inflación	26%	25%	17%	10,8%
Aportaciones	Se sugiere el 0%	4.6%	-6.5%	-11%	-11%
Crecimiento del capital institucional	Mayor a la tasa inflación	9%	-15%	44,7%	42.6%

o Préstamo

Medir el crecimiento del año de la cartera de préstamos. Los préstamos de la Cooperativa disminuyeron de la gestión 2004 a la 2005 y se incrementó en menor porcentaje en la 2006.

o Socios

Este indicador nos permite conocer el incremento que tuvo la Cooperativa de la gestión 2004 al 2005 las gestiones 2005 a 2006 en comparación a años anteriores, asociado, comparando la gestión actual con las anteriores.

o Activo

El crecimiento del activo en todas las gestiones fue mayor al parámetro establecido que es la tasa de inflación

o Aportaciones

En el año 2003 se adquiere un crédito dando un porcentaje de 4,6 saliendo de los parámetros establecidos, a partir del siguiente periodo el índice es negativo lo que implica que la Cooperativa está realizando los ajustes necesarios para cumplir con la meta.

o Crecimiento del Capital Institucional

En la gestión 2004 su porcentaje es negativo debido a un ajuste global al patrimonio, en cambio la 2005 y 2006 tuvo un crecimiento en la reserva.

14.14 Análisis de las cuatro P's

14.14.1 Producto

Los productos principales de la Cooperativa son los siguientes:

- Créditos a corto y mediano plazo.
- Caja de ahorro
- Depósitos a plazo fijo

Además, ofrece a su asociado servicios adicionales anteriormente mencionados.

14.14.2 Precio

Para solicitar un préstamo de la Cooperativa la persona deberá cumplir con un requisito indispensable que es el de ser socio de la Cooperativa y tener la relación de ahorro, además de contar con los demás requisitos de ser mayor de edad y tener capacidad de pago, ofrecer garantía satisfactoria y presentar la documentación solicitada por la institución.

Las tasas de intereses en dólares americanos y moneda nacional, serán fijados dependiendo del tipo de garantía y monto que vaya a ser prestado, los mismos que pueden variar de acuerdo a las condiciones que se presenten en el mercado.

En cuanto a las formas de pago, éstas se establecen de acuerdo al crédito si es para área urbana o rural y esta puede ser: mensual, bimestral, trimestral cuatrimestral, semestral o anual. De acuerdo al flujo de caja de los socios prestatarios, los pagos se realizan de acuerdo a lo establecido previamente.

La Cooperativa realiza un seguimiento del crédito por intermedio de su jefatura de créditos y captaciones además de los responsables de créditos.

14.14.3 Plaza

La cooperativa tiene planeado el abrir nuevas sucursales, donde pueda ofrecer sus servicios y dar una mayor comodidad a sus socios.

14.14.4 Promoción

La publicidad de la Cooperativa hace énfasis en los socios, lanzando spots publicitarios por los medios de comunicación existentes; sin embargo, se desconoce la opinión que tienen los socios de la Cooperativa y de los servicios que ésta ofrece, pues la institución no ha realizado ningún estudio sobre este tema, tampoco cuenta

con información que le ayude a identificar un posible mercado potencial que podría tener.

14.15 Análisis Matriz F. O. D. A.

Fortalezas

- La Cooperativa cuenta con un buen sistema para llevar los registros de sus cuentas, es moderno y rápido.
- También cuenta con un personal con experiencia y capacitado permanentemente.
- Innovación y diversidad de servicios, además de brindar servicios adicionales únicos en el mercado que benefician directamente a sus socios como; el pago de servicios básicos.
- Agilidad en los trámites.

Debilidades

- La Cooperativa no tiene segmentado su mercado, por consiguiente pierde oportunidades de mercado.
- Infraestructura en construcción.
- Exceso en gastos administrativos.
- Poco conocimiento de su entorno
- Falta de información acerca de su mercado, socios
- Falta implementar estrategias para sus diferentes productos.
- Implantación de la parte estratégica lenta.

Oportunidades

- Gran parte de la población no se encuentra en ninguna Cooperativa.

- Cubrir de mejor manera las necesidades del mercado.
- Brindar al asociado nuevos servicios financieros.
- Atraer a más personas para que formen parte de la cooperativa.
- Publicidad más agresiva.
- Apoyo a eventos culturales y deportivos.

Amenazas

- Introducción de nuevas cooperativas en la ciudad de Tarija y agencias del interior
país.
- Prestaciones por parte de las Cooperativas, de sus servicios, solicitando un menor
número de requisitos.
- Mayor competencia entre cooperativas.
- Las Cooperativas han visto la importancia de manejarse con un enfoque estratégico,
lo cual hará más competitivo al mercado.
- Inestabilidad Inseguridad incertidumbre política económica y social
- Inflación en los precios de la canasta familiar.
- Ingreso de nuevas entidades financieras.
- Fidelidad por parte del asociado.
- Falta de un ente regulador
- Infraestructura de otras Cooperativas modernas y confortables

Cuadro N°: 14,7**Matriz F. O. D. A. de la Cooperativa “El Churqui Ltda.”**

1. <i>Fortalezas</i> - La Cooperativa cuenta con un buen sistema para llevar los registros de sus cuentas, moderno y rápido. - Cuenta con un personal con experiencia y capacitado permanentemente. - Innovación y diversidad de servicios, además de brindar servicios adicionales únicos en el mercado que benefician directamente a sus socios como ser ; el pago de servicios básicos. - Agilidad en los tramites.	2. <i>Debilidades</i> - No tiene segmentado su mercado. - Pérdida de oportunidades de mercado - Infraestructura en construcción - Exceso en gastos administrativos. - Poco conocimiento de su entorno - Falta de información acerca de su mercado, socios. - Falta implementar estrategias formales para sus diferentes productos. - Implantación de la parte estratégica lenta
4. <i>Oportunidades</i> - Gran parte de la población no se encuentra en ninguna Cooperativa. - Cubrir de mejor manera las necesidades del mercado. - Brindar al asociado nuevos servicios financieros. - Atraer a mas personas para que formen parte de la cooperativa. - Publicidad mas agresiva - Apoyo a eventos culturales y deportivos.	3. <i>Amenazas</i> - Inestabilidad, inseguridad, incertidumbre política económica y social. Situación del país. - Inflación en los precios de la canasta familiar. - Poca fidelidad por parte del asociado. - Mala imagen de las cooperativas por parte de la población. - Falta de un ente regulador. - Infraestructura de otras Cooperativas modernas y confortables. - Introducción de nuevas cooperativas en la ciudad de Tarija y agencias del interior país. - Prestaciones por parte de las Cooperativas, de sus servicios, solicitando un menor número de requisitos. - Mayor competencia entre cooperativas. - Desconocimiento por parte de las personas de los servicios que brindan las cooperativas.

Capítulo XV

Elección de una Estrategia de Posicionamiento

15.1. Introducción

Cuando se intenta diferenciar un servicio de los que ofrece la competencia, se tiene éxito; cuando las personas tienen en su mente, de manera positiva, a la institución y los servicios que ofrece. Estas dan a conocer a los demás el trato y servicio que recibieron. Debido a que términos como “servicio” incluyen una variedad de características específicas, que puede variar desde la rapidez hasta la calidad de interacciones entre los clientes y el personal encargado de brindar un servicio¹. Es importante mencionar que la percepción se funda en la experiencia, de esta manera la percepción es clara, exacta y duradera en la mente, logrando un buen posicionamiento.

Por este motivo se busca que la Cooperativa “El Churqui”Ltda., se destaque en forma positiva y distintiva en la mente de sus posibles socios, además de fortalecer su posicionamiento entre los socios actuales. Las personas que hagan uso de los servicios de la Cooperativa no deben solamente utilizarlos sino establecer una relación más estrecha con la organización y las personas que les proveen los servicios para lograr formar de esta manera una relación profesional positiva que se identifique con los clientes, pues, lo que se destaque en las personas, será la percepción y la relación con la Cooperativa. Para lograr esto, se vio la necesidad de formular una estrategia de posicionamiento.

15.2. Objetivos de marketing

- Consolidar el posicionamiento en el mercado de la Cooperativa, creando productos y servicios innovadores acordes a las necesidades de los socios y usuarios.

¹ Lovevelock H., Christopher. “Mercadotecnia de Servicios” Tercera Edición, 1997.

- Capacitar continuamente al personal y beneficiarse de su experiencia para brindar un servicio ágil y oportuno de alta calidad, con trabajo en equipo, aplicando políticas de motivación y generando compromiso e identificación con la entidad.
- Incrementar su participación en el mercado, dando a conocer sus atributos que la diferencian de la competencia.
- Utilizar el personal disponible para mejorar la atención a los socios y posibles socios.
- Desarrollar nuevos servicios para brindar una mejor atención a las personas y cubrir algunas de sus necesidades. Además de utilizar los recursos disponibles para la apertura de sucursales en distritos clave.
- Posicionar nuestros servicios como ágiles e innovadores resaltando la importancia para la Cooperativa de dar a los socios la mejor atención.
- Realizar una campaña de comunicación que dé a conocer las ventajas de los servicios de la Cooperativa frente a la competencia.

15.3. Estrategia Corporativa

La Cooperativa “El Churqui” Ltda., debe consolidar su imagen brindando un mejor servicio, adaptándose a las necesidades de sus socios, utilizando sus ventajas competitivas para diferenciarse de su competencia, relacionando su misión y visión con su posición estratégica.

15.3.1. Misión

Considerando los elementos mencionados en el análisis interno la declaración de la misión para la cooperativa “El Churqui” Ltda. es la siguiente:

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que brinda calidad, agilidad e innovación en los servicios microfinancieros que ofrece, con alta seguridad y confiabilidad. Contamos con uno de los mejores sistemas para el manejo de grandes bases de datos, realizando nuestras actividades con un personal con experiencia y capacitado, contribuyendo a mejorar el nivel de vida de los asociados, buscando satisfacer sus necesidades financieras entre otras, enfocándonos, por consiguiente, en alcanzar una posición financiera fuerte y una imagen sólida e innovadora, que lleve a la Cooperativa a ser la número uno en el sur del país, aportando en el desarrollo de la región.”

15.3.2. Visión

“Ser reconocida como la institución micro financiera de calidad, líder e innovadora con vocación de servicio, responsabilidad social y empresarial, que apoya y financia los emprendimientos del asociado y el desarrollo de la macro región y ZICOSUR.”

15.4. Definición del negocio

“El Churqui Ltda.” es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que se encuentra en el negocio de la intermediación financiera, que busca satisfacer las necesidades financieras de su asociado, ofreciendo servicios microfinancieros.

15.4.1. Ventajas competitivas

Para decidir la estrategia a utilizar por parte de la Cooperativa, ésta formularemos en función de sus ventajas competitivas además de tomar en cuenta los atributos que las personas consideran importantes. Es así que identificamos las siguientes ventajas competitivas:

- *Innovación*

La Cooperativa “El Churqui” Ltda., siempre está en lo posible innovando sus servicios, prueba de ello es que, es la primera Cooperativa en implementar la tarjeta de débito para sus clientes, también al brindar seguro dental para sus socios, además de ofrecer créditos promocionales en fechas especiales como ser: credi-obrero, credi-mamá, credi-papá, entre otros.

- *Agilidad en los trámites*

La Cooperativa “El Churqui” Ltda., es ágil en la prestación de sus servicios, mostrando a su asociado rapidez en sus trámites tanto para solicitar un crédito como para hacer un depósito, pues, la Cooperativa cuenta con un personal capacitado y disponible.

- *Atención al cliente*

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo la Cooperativa se distingue puesto que en la encuesta realizada a los socios, éstos ponderaron como buena, la atención por parte del personal tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- **Cortesía** El socio de la Cooperativa es bien recibido, por el personal cuando ingresa en la institución.
- **Atención rápida** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. La Cooperativa cuenta con un sistema de numeración para los socios que permite que estos ya no realicen las filas sino pueden esperar cómodamente su turno.
- **Personal bien informado** Los empleados de la Cooperativa pueden brindar una información completa y segura respecto a los servicios que ofrece la Cooperativa ya que están muy bien capacitados.
- **Simpatía** El trato por parte del personal hacia las personas es amable cordial y con entusiasmo.

15.4.2. Posición de los competidores frente a la ventaja competitiva

Cuadro N°: 15.1

Posición de los competidores frente a la ventaja competitiva

Cooperativas	Innovación					Agilidad en los trámites					Atención al cliente				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
“El Churqui” Ltda..					X					X					X
Catedral			X				X					X			
Madre y Maestra				X				X						X	
Magisterio Rural			X						X				X		

Tomando una puntuación en una escala que va del número 1 al 5, siendo; 1 el menor valor que se otorgó y el número 5 el mayor valor.

La información recopilada para este análisis se basó en el diagnostico del sector. Con está información llegamos a la conclusión de que la cooperativa “El Churqui” Ltda., tiene ventaja en relación a la competencia en los tres factores tomados en cuenta, demostrando de está manera que la Cooperativa tiene una posición superior a la competencia.

Cuadro N°: 15,2
Definición del negocio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Churqui” Ltda.

Servicios	Necesidades satisfechas	Tipos de cliente	Cobertura Geográfica	Canales de distribución	Tecnología	Competidores Directos
Créditos	Otorgar préstamos a las personas, para sus diferentes actividades, comerciales, estudiantil para vivienda, etc.	Personas que vivan en la ciudad.	Ciudad de Tarija.	Central y agencias de la Cooperativa	Sistema de información SFI, adecuado para el manejo de grandes bases de datos, personal capacitado y con experiencia.	Todas las Cooperativas establecidas en la ciudad.
Caja de ahorros	Captación de depósitos (o ahorros) a los cuales se les aplica una tasa de interés, destinada para todas las personas	Personas que vivan en la ciudad.	Ciudad de Tarija.	Central y agencias de la Cooperativa	Sistema de información SFI, adecuado para el manejo de grandes bases de datos, personal capacitado y con experiencia.	Todas las Cooperativas establecidas en la ciudad.
Servicios adicionales	Destinado a satisfacer necesidades adicionales del asociado	Personas que vivan en la ciudad.	Ciudad de Tarija.	Central y agencias de la Cooperativa, además de otras instituciones que brinden los servicios adicionales	Sistema de información SFI, adecuado para el manejo de grandes bases de datos, personal capacitado y con experiencia.	Algunas de las Cooperativas establecidas en la ciudad que ofrecen el mismo servicio.

15.5. Estrategia competitiva

La Cooperativa “El Churqui”Ltda. ocupa el tercer lugar teniendo en cuenta el número de socios y está posicionada en el 2ª lugar según las personas que no tienen experiencia con Cooperativas y 4ª lugar con las personas que tienen experiencia con Cooperativas, por este motivo y considerando los principales servicios, que son los créditos, los cuales no se pueden diferenciarse mucho de la competencia, además los intereses no varían mucho en relación a las demás Cooperativas, consideramos que la estrategia del seguidor es la mas adecuada para la Cooperativa, hasta que logre un mejor posicionamiento.

15.6. Estrategia de cartera

La estrategia que se debe seguir es la de penetración de mercados; ésta estrategia irá dirigida a mejorar la atención al cliente, brindar agilidad y rapidez logrando una relación positiva entre el socio y la Cooperativa.

También desarrollaremos nuevos servicios, que satisfagan las necesidades del asociado; para ello monitorearemos constantemente el mercado donde realizan sus actividades.

15.7. Estrategia de segmentación

15.7.1. Selección del segmento objetivo

Tomando en cuenta la información antes recopilada consideramos que los segmentos de la Cooperativa están dados por una población que responde a lo siguiente:

- Las personas a la hora de elegir una entidad financiera evalúan la atención que les brindan y el trato cordial que les ofrecen.

- Ven las tasas de interés que la Cooperativa les ofrece y la rapidez en que se puede acceder a obtener un préstamo y ser socio de esa entidad; en otras palabras, los requisitos y trámites necesarios

Los segmentos que consideramos son los adecuados para la Cooperativa, son los siguientes:

- Se centra en todas aquellas personas de 20 a 60 años de edad, que tienen un ingreso promedio de 1136 Bs., y se encuentran situados en los 6 primeros distritos de Tarija convirtiéndose éste en uno de los segmentos.

Segmento 1	
Segmento	Población de 20 a 60 años, con un ingreso promedio de 1136Bs., y con sus viviendas situadas en los 6 primeros distritos. Este segmento está interesado por ser atendido con rapidez y agilidad, las tasas de interés no influyen mucho en su decisión debido a que éstas están dentro las que ofrece el mercado.

- El otro segmento estaría dado por todas aquellas personas que viven en los distritos 7 hacia el último que es el 13 de la ciudad y que cuentan con un ingreso promedio de 519 Bs.

Segmento 2	
Segmento	Población de 20 a 60 años, con un ingreso promedio de 519Bs., y con sus viviendas situadas en los 7 últimos distritos. Este segmento desea que las tasas de interés sean las más bajas del mercado y que los créditos sean rápidamente otorgados.

15.8. Estrategia de posicionamiento

La Cooperativa “El Churqui” Ltda., se posicionará por sus servicios rápidos, innovadores y por una buena atención al cliente. Para lograr esta estrategia de posicionamiento debe tomar en cuenta lo siguiente:

- La oficina central de la Cooperativa al igual que sus sucursales, deben demostrar rapidez, innovación y dar una buena atención; para ello la Cooperativa debe distribuir y analizar sus espacios, para dar una mayor comodidad a los socios que desean sacar un crédito, la espera no debe ser larga sino de atención inmediata.
- El personal de la Cooperativa debe tratar al socio amablemente para que su relación sea positiva y no cree actitudes que puedan dañar la imagen de la institución.
- La Cooperativa debe mantener una permanente innovación de sus servicios, para que el socio se beneficie con ellos, realizando investigaciones de las necesidades de sus asociados.
- La comunicación que exista entre la Cooperativa y el asociado se debe caracterizar por ser clara y completa, aclarando todas las dudas de sus asociados.

Considerando lo previamente mencionado, la Cooperativa “El Churqui” Ltda. debe posicionarse de la siguiente manera:

Segmento 1	
¿Qué posicionar?	La Cooperativa “El Churqui” Ltda.
Objetivo	Dar a conocer las ventajas de la Cooperativa “El Churqui” Ltda., como una entidad que ofrece rapidez, innovación y una buena atención al cliente frente a la competencia
Segmento	Población de 20 a 60 años, con un ingreso promedio de 1136Bs., y

	con sus viviendas situadas en los 6 primeros distritos. Este segmento está interesado por ser atendido con rapidez y agilidad; las tasas de interés no influyen mucho en su decisión debido a que éstas están dentro las que ofrece el mercado.
Estrategia de posicionamiento	Posicionar a la Cooperativa “El Churqui” Ltda., como una entidad, innovadora y con una buena y rápida atención.
Posicionamiento	Buena y rápida atención.

Segmento 2	
¿Qué posicionar?	La Cooperativa “El Churqui” Ltda.
Objetivo	Dar a conocer las ventajas de la Cooperativa “El Churqui” Ltda., como una entidad que ofrece rapidez, innovación y una buena atención al cliente frente a la competencia
Segmento	Población de 20 a 60 años, con un ingreso promedio de 519Bs., y con sus viviendas situadas en los 7 últimos distritos. Este segmento desea que las tasas de interés sean las más bajas del mercado y que los créditos sean rápidamente otorgados.
Estrategia de posicionamiento	Posicionar a la Cooperativa “El Churqui” Ltda., como una entidad rápida, innovadora, con una buena atención y tasas de interés acordes con el mercado.
Posicionamiento	Buena y rápida atención y tasa acordes con el mercado.

- La Cooperativa deberá mantener y monitorear constantemente el mercado para sostener una imagen distintiva y que genere fidelidad por parte del

asociado hacia la Cooperativa haciendo que disminuya la probabilidad de que las personas busquen alguna otra entidad financiera.

15.8.1. Declaración del posicionamiento

Para nuestros socios, la Cooperativa “El Churqui” Ltda., es una entidad financiera que ofrece rapidez, innovación en sus servicios, con una atención preferencial al asociado y única en el sur del país.

15.9. Marketing MIX

15.9.1. Producto

Cuadro N°: 15,3 Marketing MIX - Producto		
Servicios	Variables	Estrategias
Créditos	Tasa de interés Agilidad Imagen	Mantener las tasas de interés acordes con el mercado, además de brindar rapidez en la entrega de un crédito, mostrando una imagen acorde con las ventajas.
Caja de Ahorro	Tasa de interés	Mantener las tasas de interés acordes con el mercado.
Servicios adicionales	Rapidez Innovación	Potenciar la imagen de la Cooperativa ofreciendo continuamente servicios innovadores que coadyuven a satisfacer necesidades del asociado.

15.9.2. Servicios nuevos

Como la Cooperativa se caracteriza por ofrecer a su asociado productos innovadores, vimos como una alternativa de servicios la implementación de los siguientes servicios:

- Apertura de sucursales en barrios alejados de la central de la Cooperativa y por consiguiente del centro de la ciudad, donde exista una mayor cantidad de población e ingresos promedios, que les permita realizar transacciones económicas y satisfaga sus requisitos financieros. Este servicio está dirigido para el segundo segmento, por la cantidad de familias existentes y la ubicación alejada del centro de la ciudad.

Considerando el número de familias y el ingreso promedio de 950 Bs, que perciben, la ubicación de la agencia debe ir en el distrito 13,

Cuadro N°: 15,4

Número de Familias por Barrios Del Distrito N° 3

Barrios	Número de familias
Alto Senac	170
Senac	755
Tabladita I	998
Tabladita II	281
Catedral	198
Luis de fuentes	458
Méndez Arcos	687
San Antonio	260
Amalia Medinaceli	16

- Otro de los servicios que puede ofrecer la Cooperativa es el seguro de desgravamen dirigido para todas las personas, pero especialmente a las familias, para brindarles un apoyo, con un seguro que sería cubierto por la Cooperativa cuando algún socio saque un crédito y este fallezca.
- Considerando la actual situación del departamento de Tarija, que goza de salud gratuita, y que este seguro cubriría a toda la población, se ha visto la necesidad de también la parte de medicamentos, proponiendo a la Cooperativa abarcar pueda crear un convenio con farmacias o laboratorios que puedan brindar facilidades a los socios de la Cooperativa a la hora de atender su salud.
- Otro servicio que consideramos interesante es el de implementar un sistema el cobro de alquileres de oficinas o departamentos, es decir, que la Cooperativa se encargue de manejar bienes e inmuebles a cambio de una comisión, alquilando los bienes de sus asociados y pagando los impuestos correspondientes.

Estos últimos tres servicios estarían dirigidos a los dos segmentos definidos.

15.9.3. Precio

Cuadro N°: 15,5 Marketing MIX - Precio		
Precio	¿Asegura ventaja competitiva?	¿Está relacionada la tasa de interés con la imagen de la Cooperativa?
Taza de interés de créditos y cajas de ahorro.	Está con la tasa de interés del mercado	Sí
Servicios adicionales	Sí	Sí, el porcentaje que se cobra por los servicios adicionales es mínimo, en algunos casos ninguno.

La tasa de interés de sus diversos servicios deben parecer simples y claros en cada una de sus operaciones.

15.9.4. Distribución

Cuadro N°: 15,6 Marketing MIX - Distribución		
Producto	¿Está diferenciada la distribución de los servicios?	¿Se ofrecen todos los servicios, incluidos los trámites?
Taza de interés de créditos y cajas de ahorro.	No, la competencia también cuenta con agencias donde ofrecen sus servicios.	Sí
Servicios adicionales	Sí	Sí.

La apertura de sucursales en la ciudad, brinda la oportunidad de ofrecer un mejor servicio al alcance de los socios, expandiendo a la Cooperativa.

15.9.5. Promoción

Cuadro N°: 15,7 Marketing MIX - Promoción			
Producto	¿Existe campaña publicitaria?	¿Existe campaña promoción?	¿Existe campaña de comunicación?
Créditos y cajas de ahorro.	Sí	No	No
Servicios adicionales	De algunos	No	No

15.10.Comunicación del posicionamiento

Como se pudo determinar en la investigación de mercados realizada, el 64% de las personas eligieron a una cooperativa por recomendación de amigos o familiares y, en segundo lugar, se encuentra la publicidad en televisión; después sigue la promoción de ventas y por último la publicidad en radio.

La mayor parte de las personas, a la hora de hacer uso de un servicio, toman en cuenta la experiencia que tuvieron en una institución o los comentarios de personas conocidas, que hicieron ya uso de ese servicio. Consideramos que la Cooperativa debe mantener una promoción de boca a boca debido a que esta forma de comunicación tiene credibilidad valiosa por la fuente de la que proviene.

La gente está más inclinada a creer en comentarios de personas que conoce, sean éstos positivos o negativos, debido a que el comunicador es poco probable que tenga un interés para sí mismo.

Es así que la Cooperativa “El Churqui” Ltda., debe generar una imagen clara, concreta y debe hacer énfasis en la atención que brinda, para que la percepción por parte de las personas sea positiva. Al mismo tiempo, se debe reforzar esta promoción con publicidad, por televisión que muestre las ventajas a promover, anteriormente mencionadas, que la diferenciarán de la competencia.

15.11.Publicidad

La publicidad persuasiva de la cual hará uso la Cooperativa, tiene como objetivo persuadir a la población de que su institución ofrece innovación y la mejor calidad en sus servicios con una buena atención, ágil y cordial.

15.12. Selección de los medios de publicidad

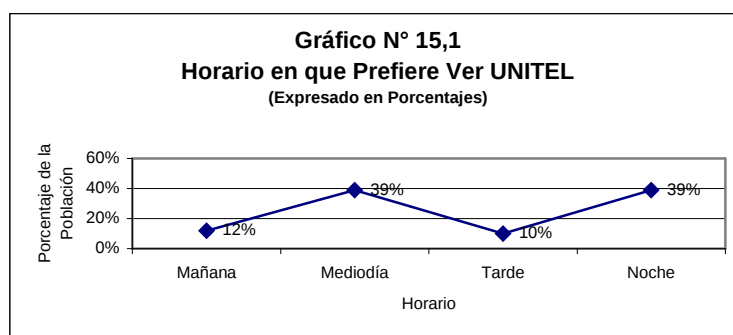
Los medios de comunicación de los cuales la Cooperativa hace y hará uso para sus spots publicitarios son:

15.12.1. Televisión

Los canales de televisión preferidos por las personas son:

- UNITEL

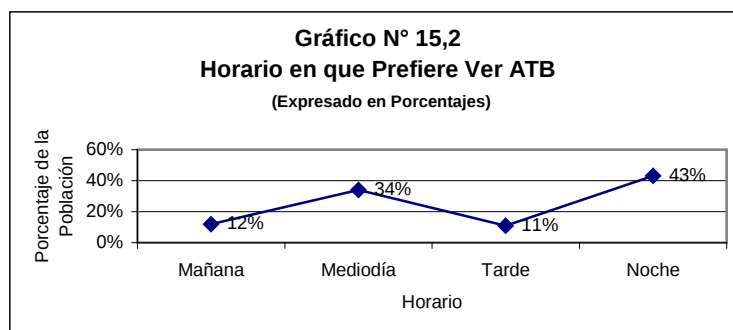
De la investigación realizada, un 31% prefiere este canal; es así que se lo considera como el canal de televisión con mayor alcance, de audiencia en nuestra ciudad.



Los horarios con el más alto rating, son: el mediodía y la noche.

- ATB

Tiene un porcentaje de 28%, colocándolo como el segundo canal con mayor audiencia



Los horarios de mayor preferencia, son; al mediodía y en la noche

En los dos canales previamente mencionados, los programas favoritos de la población sujeta a estudio, están dados, en primer lugar, por las noticias, seguido por las novelas y el deportivo respectivamente.

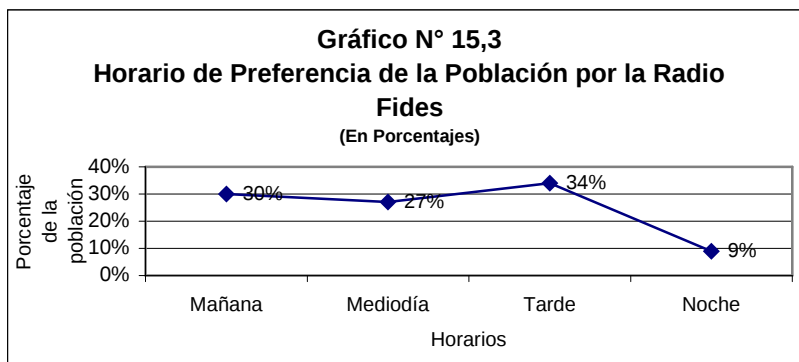
Es así que los spots publicitarios de la Cooperativa “El Churqui” Ltda.. deben ir en el horario de mediodía y la noche y ser transmitidos por estos canales UNITEL y ATB.

15.12.2. Radio

Las radios con mayor audiencia en nuestra ciudad son:

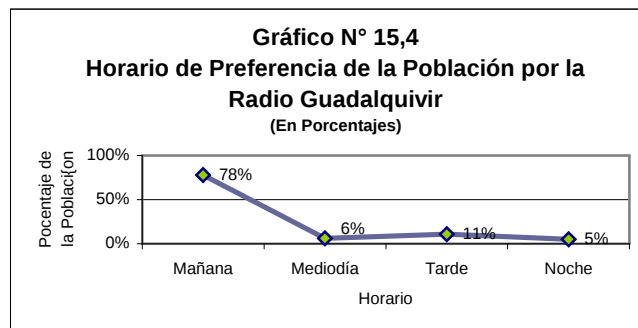
- FIDES

Como se observa en el presente cuadro, la radio Fides tiene una audiencia que ocupa la mayor parte del día incrementándose levemente por la tarde y disminuyendo en la noche.



- GUADALQUIVIR

Esta radio tiene un mayor porcentaje de audiencia en las mañanas, como se puede observar en el siguiente cuadro:



En ambas emisoras, el programa escogido por la población con mayor radio escuchas es el noticiero, seguido por los musicales.

Tomando en cuenta la información previamente mencionada, la publicidad de la Cooperativa de transmitirse por las dos radios indicadas, en la primera en el horario de mañana, mediodía y tarde, en la segunda en las mañanas.

15.12.3. Plan de acción

Cuadro N°: 15.8

Plan de Acción

Objetivo/ Estratégica	Acciones
Promover la imagen de la Cooperativa.	– Campaña de publicidad • Televisión • Radio – Promoción

Consolidar la imagen de la Cooperativa, como una Cooperativa ágil, innovadora y con una atención personalizada	- Aplicar severamente los manuales, políticas y reglamentos. - Promover la fidelidad y atraer a nuevos socios mediante premios, sorteos y auspicio en eventos locales importantes. - Desarrollar un sistema de incentivo para los socios puntuales. - Crear nuevos servicios para satisfacer de mejor manera las necesidades de las personas, como ser seguro de desgravamen, pago de todos los servicios básicos, etc.
Fortalecer y crear agencias	- Creación de agencias en lugares estratégicos.
Diseñar un programa de capacitación anual de los RRHH en sus áreas y trato con el público.	- Informar claramente al personal de las políticas, manuales y reglamentos correctamente aprobados. - Realizar una evaluación continua del personal e identificar los posibles puntos débiles que necesitan capacitación para mejorar sus funciones - Evaluar el trato del personal hacia los clientes e implementar un programa de capacitación en áreas prioritarias
Crear un sistema de incentivos y motivación para la mejora del RRHH	- Conocer las necesidades del personal, como se sienten en la Cooperativa y su motivación. - Crear un programa de incentivos y motivacional acorde con las posibilidades de la Cooperativa.

Conclusiones

De la presente investigación se desprenden una serie de conclusiones relevantes que se muestran a continuación.

Para los socios la cooperativa se distingue por brindar servicios de manera dinámica con agilidad en los trámites, mostrando a su asociado la rápida atención en la solicitud de un crédito o en la realización de un depósito. También se cuenta con un personal capacitado constantemente en cada uno de los niveles de la institución, al mismo tiempo la cooperativa posee un sistema informático confiable y seguro, lo cual simplifica el trabajo y lo hace más eficiente. Todos estos atributos mencionados que posee la cooperativa se convierten en ventajas competitivas las cuales se pueden mejorar.

Se ve la necesidad de una estrategia de posicionamiento que logre dar a conocer a las personas los atributos que tiene la cooperativa y que muestre la eficiencia con que se trabaja, con esta estrategia se pretende atraer a más personas a la cooperativa con el fin de brindarles servicios de calidad y ayudar a satisfacer sus necesidades y deseos.

Se puede observar que la cooperativa presenta algunos puntos débiles dentro de la institución que se pretenden solucionar en las próximas gestiones, la cooperativa todavía no aprobó su manual de funciones, no existe rotación de personal, no cuenta con un plan de marketing que sería de suma importancia para la cooperativa por que permitiría entre otras cosas conocer mejor las necesidades de sus asociados, monitorear el mercado, conocer la cuota de mercado que posee la cooperativa, y saber como se siente el asociados con respecto a la cooperativa.

Recomendaciones

Como conclusión podemos decir, que las Cooperativas de ahorro y crédito situadas dentro de nuestra área de estudio; no cuentan con estrategias para sus productos y carecen de una visión empresarial en el manejo de las mismas. Esto las lleva a no conocer el mercado donde desarrollan sus actividades y por consiguiente a perder oportunidades de mercado.

También cabe mencionar que una parte de la población a perdido confianza en las Cooperativas, por sus experiencias anteriores con estas, haciendo mención, de que estas son manejadas en su gran mayoría con intereses políticos. Es importante recuperar la confianza del asociado en estas entidades financieras. Dándoles a conocer que las Cooperativas han sido creadas con fines de autoayuda, cooperación y solidaridad, para favorecer a las personas y aportar en el desarrollo de la región.

Es por este motivo, que la Cooperativa “El Churqui” Ltda., para lograr que la población conozca los atributos de sus servicios que ofrece, debe mantener un enfoque orientado al marketing sin dejar de lado la parte operativa, debe monitorear su mercado constantemente, para identificar oportunidades. Tomando en cuenta sus fortalezas es decir: el sistema de registro que tiene la capacidad de almacenar grandes bases de datos, con un manejo rápido y moderno, también se tiene que tomar en cuenta la buena capacitación que reciben los empleados.

Es así que la cooperativa debe implementar la estrategia de posicionamiento haciendo el mejor uso de sus recursos disponibles, utilizando sus fortalezas que permitan mostrar las ventajas que posee con relación a la competencia dando a conocer sus servicios rápidos e innovadores y la atención que brinda al cliente, poniendo énfasis en las necesidades de sus socios y población en general.