

## **PERFIL DEL TRABAJO**

### **1. ANTECEDENTES**

El cooperativismo en Bolivia logró readecuarse a los distintos modelos económicos y financieros que se implementaron en el país. A más de 50 años de instaurarse este sistema en el país, un tercio de la población es socio de alguna cooperativa de ahorro y crédito.

El sistema cooperativo de ahorro y crédito se acomoda a distintos modelos económicos, es el motor del desarrollo productivo económico y social del país que contribuye al vivir bien, porque se apoya en fundamentos ideológicos como ser: la valoración de la persona humana, su dignificación, la sociabilidad y solidaridad.

En Bolivia aproximadamente 1.500 cooperativas se encuentran activas con cerca de tres millones de socios, equivalente a más de la tercera parte de la población nacional. La mayor cantidad de socios se encuentran en Santa Cruz con el 32%; seguido de La Paz con 17% y Cochabamba con 9%, los demás departamentos suman un 31%.

El total de las cooperativas, la gran mayoría está asociada a la explotación de recursos naturales y a la producción, siendo el rubro de la minería el que concentra la gran mayoría de los socios con cerca del 45%, las de tipo agropecuario captan el 21%, las que brindan servicios de agua y electricidad el 12%, las de transporte el 10%, las de ahorro y crédito 9%, otras 2% de y la de telecomunicaciones el 1%.

Frente al sistema financiero tradicional, el sistema cooperativo de ahorro y crédito se constituyó en una alternativa accesible, no sólo por los créditos blandos caracterizados por las bajas tasas de interés y mínimas condiciones requeridas, sino sobre todo porque no se concentró a un solo sector, siendo así que entre los beneficiarios se encuentran hombres y mujeres emprendedores, personas con discapacidad, ciudadanos de la tercera edad, entre otros.

Las cooperativas de ahorro y crédito han jugado un rol importante en las etapas de crisis (principios de la década de los 80 y el año 2008) porque han logrado canalizar créditos para necesidades urgentes, y así evitar que la economía se paralice.

El desarrollo de las cooperativas es importante para el crecimiento de la economía de una región y sería importante que se pueda contar con iniciativas más amplias. Las nuevas tendencias en el sistema financiero están provocando que las entidades financieras apliquen nuevos enfoques para categorizar a sus usuarios.

Las cooperativas nacieron porque la gente de clase media no podía acceder a créditos de entidades financieras para invertir en sus emprendimientos personales. Estas personas que requerían recursos económicos decidieron asociarse en cooperativas para canalizar recursos y brindar créditos a las personas que realmente lo necesitaran.

En la actualidad las cooperativas mantienen este espíritu, pero ahora gozan de mayor confianza, credibilidad y hay muchas personas que prefieren trabajar con una cooperativa, porque hace un trabajo de bien social con los recursos que capta.

Frente a esta situación la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Churqui” Ltda., tiene una gran oportunidad de lograr una mayor participación en el mercado financiero, cada vez más complejo y dinámico.

La cooperativa mencionada inicio sus operaciones en fecha 11 de mayo de 1993 en la ciudad de Tarija. Actualmente cuenta con una sucursal en el Barrio San José y dos agencias en el área rural; valle de la concepción y Carapari.

Los servicios que ofertan son diferentes tipos de créditos como ser hipotecarios, crédito solidario, agrícolas y microcréditos con garantías personales, DPF, descuento por planilla. Otro servicio que presta viene a ser las cajas de ahorro, deposito a plazos fijos, cabe recordar que solamente reciben estos servicios los socios de la misma.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Churqui” Ltda., debido al entorno complejo y dinámico del ambiente externo al cual se enfrenta las empresas de cooperativismo, es por eso que hoy en día el mercado financiero exige ser más eficientes y competitivas en la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes. La coyuntura socioeconómica por la que pasa la ciudad de Tarija y el país, es un efecto por lo que la gente hoy más que nunca busca nuevas formas de ganar dinero y nuevas alternativas de financiamiento que cubran sus expectativas para aumentar su capital operativo y así tener una facilidad en el crecimiento comercial.

Las cooperativas que están asentadas en las zonas rurales apoyan al rubro agrícola con créditos para que el agricultor pueda comprar semilla, fertilizantes y herramientas para sus actividades de labranza. A diferencia de las entidades financieras, la cooperativa ha apostado por el sector agrícola productivo ya que es el sector con menos posibilidades de acceso a servicios financieros y con bajas condiciones de vida así también al sector de construcción, lo cual “El Churqui” Ltda. quiere mejorar haciendo caso a la razón de ser del cooperativismo que es de contribuir al mejoramiento social, económico y cultural del asociado, mediante la aplicación de los principios del cooperativismo.

Es por eso que se implantó estrategias de marketing financiero para el sector de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Churqui” Ltda. Adecuar estrategias con las que puedan colocar créditos ya que este es el sector por el cual la cooperativa genera recursos para la misma, dado el hecho de que cuentan con mucha liquidez en sus cuentas, tenemos la oportunidad de implantar estrategias de marketing para aumentar la demanda de créditos en la entidad, sin dejar de lado la satisfacción del asociado y de la cooperativa.

Sabiendo entonces que las estrategias contribuyen al logro de objetivos, como también orientar los esfuerzos hacia la misión y visión de la organización, se pretende utilizar de manera adecuada el exceso de liquidez con que cuenta la cooperativa, por lo que será necesario mejorar el área de créditos, ya que hace más de 10 años no han realizado estrategias de marketing para responder al mercado.

Es por eso, que las estrategias de marketing es un elemento que influye en el desenlace del servicio ofrecido y en la lealtad de los socios de la cooperativa ya que sirven para establecer una idea, para fijar su precio y su método de comunicación, con el fin de aumentar los intercambios que cubran las necesidades de los socios.

Siendo también el primer objetivo de la estrategia de marketing el colmar las necesidades de los consumidores en un mercado orientado controlando las variables más significantes: El producto (servicios o ideas), el precio de venta, la comunicación (medios utilizados para hacer la promoción del producto) y la distribución (manera de llevarlo a los consumidores).

En vista de esta complejidad, el marketing de servicios requiere no sólo de marketing externo que describa el trabajo normal de preparar, poner precio, distribuir y promover el servicio ante los clientes, sino también marketing interno que describa el trabajo de capacitar y motivar a los empleados para que atiendan bien al cliente y por último el uso del marketing interactivo el cual describe la habilidad de los empleados para servir a los clientes.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Una vez realizado el pre diagnóstico de la cooperativa “El Churqui” Ltda. Se pudo identificar los siguientes síntomas de la cooperativa.

### **3.1. Identificación**

Al igual que el sistema financiero boliviano, la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Churqui Ltda., de la ciudad de Tarija, presenta dificultades para movilizar, asegurar y asignar créditos de manera eficaz.

Por otro lado la Dirección de la Cooperativa no conoce con exactitud su mercado objetivo, sus acciones de comercialización están orientadas a todo el público, sin tomar en cuenta su condición de ser una cooperativa cerrada, por lo que requiere reformular sus estrategias de marketing.

La ausencia de una filosofía de marketing en la cooperativa, que pueda orientar estrategias de marketing financiero para que la cooperativa pueda aprovechar las oportunidades de mercado y otorgar un servicio de crédito diferenciado frente a la competencia, se hace necesario desarrollar un plan de actuación que consiga los objetivos planteados.

Anteriormente el marketing en la cooperativa era una actividad separada y marginal dentro de la misma, a la que se prestaba poca importancia; eran momentos en los que la regulación del sector era muy restrictiva, había escasa competencia entre las entidades financieras, particularmente en el sector del cooperativismo, el marketing financiero no tenía gran desarrollo.

La principal actividad de la cooperativa es la colocación de los créditos, pues esta le proporciona los ingresos necesarios para cubrir los costos de funcionamiento, gracias a la diferencia del spread financiero (tasa activa de interés – tasa pasiva de interés). Lamentablemente los esfuerzos de marketing se concentraron en la captación de fondos para contar con liquidez para otorgar créditos. Hoy el problema se concentra en la falta de capacidad de gestión para colocar créditos en el mercado, en los últimos años ha tenido un leve crecimiento y no como se esperaba, de acuerdo a la opinión de los ejecutivos de la Cooperativa en estudio.

Las características de los servicios financieros que hace que su marketing sea especial y tiene sus implicaciones en la conducta del cliente, en nuestro caso la conducta del socio, estas son las siguientes:

- ✓ El grado de intangibilidad de los servicios financieros, que varía de unos servicios a otros.
- ✓ La inseparabilidad que pone el énfasis la simultaneidad de la producción y consumo de los servicios financieros.
- ✓ La caducidad de la capacidad de prestar un servicio financiero no utilizada no se puede almacenar para otras ocasiones.
- ✓ La responsabilidad financiera o promesas que adquiere el consumidor de la entidad financiera.
- ✓ Los flujos de información bidireccionales que suelen desarrollarse a largo plazo.

Por otro lado la falta de comprensión de los servicios financieros hace que los ejecutivos de la Cooperativa se oriente a las ventas, sus acciones se enfocan a que compren los servicios, sin considerar algunas peculiaridades o elementos que los diferencian de otro tipo de servicios:

- ✓ **Doble relación:** la entidad por un lado captan sus ahorros y por otro prestan en algunos casos a los mismos socios.
- ✓ **Alta regulación:** la ASFI limita el campo de actuación, ya sea para proteger a los ahorristas, o para velar por la solvencia del sistema financiero.
- ✓ **Relación estable con los socios:** Las relaciones con los socios son de día a día, momento a momento con carácter de estabilidad en el tiempo.
- ✓ **Alto riesgo:** indudablemente el manejo de dinero conlleva un alto porcentaje de riesgo, cuando no se cumple la normativa.
- ✓ **No propiedad intelectual:** los nuevos servicios que se pretendan lanzar al mercado rápidamente son copiados por la competencia.

Además de lo mencionado, no se capacita al personal de contacto en el tema de atención al cliente, por lo tanto, eso lleva a un mal proceso de entrega del servicio ya sea en créditos o ahorros, que en cierta manera está ocasionando que los socios decidan convertirse en socios pasivos o cambiar de entidad financiera, a pesar que la Ley de Cooperativas no permite que un socio pertenezca a varias cooperativas de un mismo rubro.

Finalmente, la cooperativa sufre de ausencia de estrategias de comunicación específicas para difundir u ofrecer créditos y así aumentar la colocación de créditos en el mercado, debido a que no cuentan con estrategias de marketing para el área de los créditos.

### **3.2. Definición**

El área de créditos de la cooperativa “EL CHURQUI” Ltda., como la cooperativa en su conjunto está enfocado a la venta de servicios como dé lugar, desconoce su mercado objetivo, como también los atributos que más valora el asociado en el momento de adquirir un servicio crediticio, no tiene una filosofía de marketing a largo plazo que permita formular estrategias de marketing operativo, realiza acciones aisladas y de poco impacto en el asociado.

### **3.3. Formulación del Problema**

En base a lo expuesto anteriormente y en función al proyecto de investigación el problema se plantea de la siguiente manera:

*¿Qué estrategias de marketing debe seguir la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Churqui Ltda., para lograr una mayor colocación de créditos en el mercado financiero de la ciudad de Tarija”?*

## **4. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS**

El enfoque actual de ventas del servicio, el desconocimiento de los atributos que más valora el socio al momento de tomar una decisión de adquirir el servicio, dificulta a la

Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Churqui” Ltda., incrementar la colocación de créditos en el mercado financiero de la ciudad de Tarija.

## **5. OBJETIVOS DE INVESTIGACION**

### **5.1. Objetivo General**

Desarrollar estrategias de marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Churqui Ltda., y que garantice una mayor colocación de créditos en el mercado financiero de la ciudad de Tarija.

### **5.2. Objetivos Específicos**

- Reformular la visión, misión, objetivos estratégicos que guarden coherencia con el enfoque de marketing, de manera que contribuya al logro de los planes institucionales.
- Determinar cuál es la posición actual del servicio crediticio de la cooperativa “EL CHURQUI” Ltda. en relación al líder del sector cooperativo de ahorro y crédito.
- Analizar y evaluar la situación interna y externa donde se desarrolla la cooperativa, para identificar oportunidades de mercado, a través de una investigación de mercado para identificar el comportamiento de los socios y la competencia.
- Identificar y analizar el mercado meta en función a los resultados de la investigación de mercados y recursos disponibles de la cooperativa.
- Desarrollar un marketing operativo de manera que contribuya al plan estratégico de marketing para ofrecer un servicio diferenciado a sus socios.

## **6. ALCANCE DE LA INVESTIGACION**

La presente temática distingue tres tipos de alcance que delimitaran el ámbito y desarrollo de la investigación:

- a) **TEORICO.-** El alcance contemplara el tema de estrategias de marketing financiero, dentro del área de marketing y finanzas.



- b) **TEMPORAL.-** La información recabada estará basada en datos contemplados entre los años 2008 a 2012.
- c) **ESPACIAL.-** El proyecto se desarrollara en el área urbana de la provincia cercado del departamento de Tarija.

## **7. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

Una vez que el problema a estudiar se ha especificado y definido se ha planteado los objetivos e hipótesis, se realizó la metodología del trabajo

Para el desarrollo del perfil del proyecto de investigación se realizó una investigación exploratoria para formular el problema y definir la hipótesis a investigar, acerca de la falta de estrategias de marketing para el área de créditos de la cooperativa “EL CHURQUI” Ltda., donde se recurrió a la técnica de entrevista con los expertos de cada área de la cooperativa de ahorro y crédito, análisis de datos secundarios internos y externos, información que fue utilizada como tentativa para proceder a la investigación descriptiva que comprende el diagnostico y el marco teórico que fueron empleados como datos para la toma de decisiones en la elaboración de la propuesta.

En la parte del marco teórico se utilizó el método analítico comparativo el cual nos permitió un estudio minucioso y comparativo en cuanto se refiere a las posibles semejanzas y diferencias en lo que significa los conceptos y definiciones bibliográficas de los temas a considerarse con el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones y supuestos, que permitió obtener una visión completa del sistema teórico y del conocimiento científico que se tiene acerca del tema de estudio.

En el diagnostico se realizó una investigación descriptiva que ayudó a conocer la situación de la cooperativa a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas para exponer y resumir la información de manera cuidadosa para luego analizar los resultados, a fin de haber extraído generalizaciones significativas que contribuyeran a la investigación.

Para el trabajo de campo utilizamos el método de encuestas con técnicas de muestreo para poder recolectar información necesaria para la investigación de mercado. Finalmente nos enfocamos a realizar una investigación de causalidad para determinar la relación de causa y efecto en referencia a la hipótesis planteada.

En la realización de la propuesta se utilizó el método inductivo el cual permitió la contrastación de la hipótesis con la realidad de los hechos a nivel de la unidad de análisis en el cual se utilizó el razonamiento que partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales, también se utilizó el método deductivo el cual nos permitió ver la validez de las conclusiones.

### **Fuentes y Técnicas de Recolección de Información**

Con relación a la investigación de campo se aplicó dos técnicas de estadística:

Información primaria, la cual nos llevó a recolectar datos actuales mediante el uso de encuestas, que estuvo constituida por la información que dio el jefe de agencia de la empresa y de la que se obtuvo de la recopilación de datos como ser en entrevistas con los jefes de cada área y el gerente general de la cooperativa, cuestionarios a los clientes y una observación directa al desempeño de las funciones en relación al mercado.

Información secundaria, en la cual se hizo énfasis para analizar datos y documentación de la empresa como la revisión bibliográfica que fue recopilada, procesada y publicada por terceros, revistas, libros, Instituto Nacional de Estadística (INE), Análisis de las memorias anuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Churqui” Ltda.

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES DEL MARKETING<sup>1</sup>

#### 1.1. Organización del proceso de marketing

Para crear una empresa y establecerla competitivamente, es necesario tener claro a donde y como se quiere ir. A continuación se pasa a desarrollar aspectos importantes sobre el proceso del marketing.

##### 1.1.1. Planeación Estratégica y Planeación del Marketing

Toda organización debe ser hacia el futuro y preparar estrategias a largo plazo con el propósito de encarar las condiciones cambiantes del entorno. La difícil tarea de seleccionar una estrategia general para la supervivencia y el crecimiento de la empresa a largo plazo, se conoce con el nombre de planeación estratégica.

Muchas organizaciones funcionan sin planes formales; en el caso de las pequeñas empresas, los ejecutivos en ocasiones, piensan que solo las grandes organizaciones requieren de planes formales; en las empresas maduras argumentan que han podido funcionar bien sin planes formales, quizás justifiquen que los mercados cambian continuamente y que los planes no son útiles, además que no se tiene el tiempo para planificar, dejando a un lado las ventajas que generan dichos planes; en una organización existen tres tipos de planes: planes anuales, planes a largo plazo y planes estratégicos.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Para propósitos del siguiente trabajo de investigación los términos: marketing, mercadotecnia, comercialización y sus respectivos verbos serán considerados como sinónimos.

<sup>2</sup> Philip kotler y Gary Armstrong; "Mercadotecnia", Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. sexta edición, pág. 38 y 39.

El marketing sirve para formular planes estratégicos, y los planes estratégicos generales determinan el papel que debe desempeñar la mercadotecnia en la empresa ante su mercado. El departamento de marketing, guiado por el plan estratégico, colabora con otros departamentos para alcanzar los objetivos estratégicos generales de la organización.

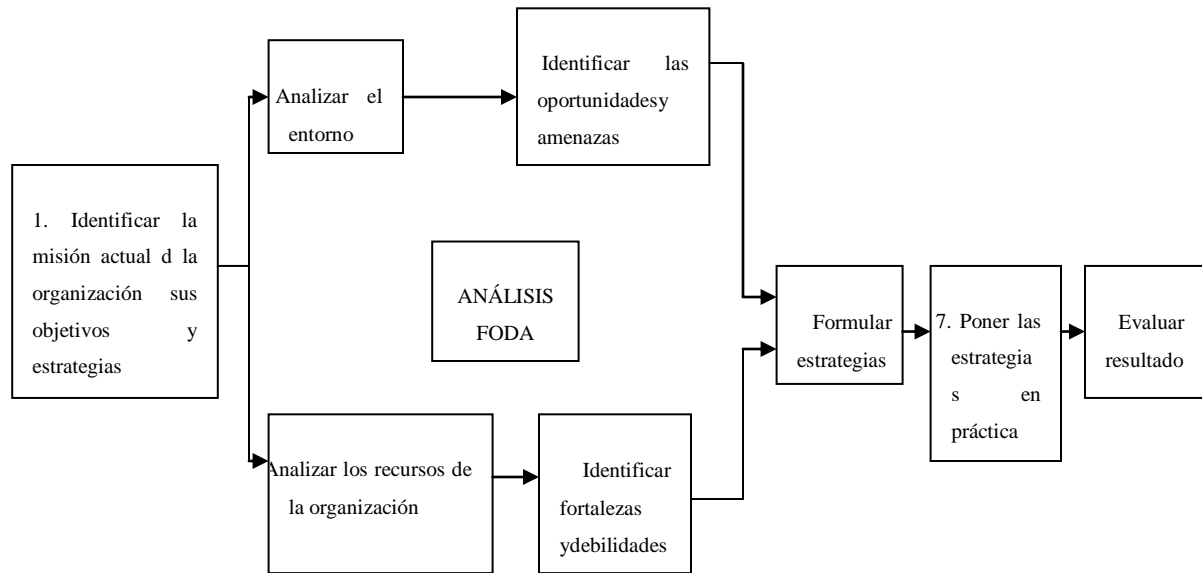
La importancia de contar con una buena estrategia y un plan para poner en práctica obligaron a los gerentes a desarrollar un enfoque sistemático para analizar el entorno. Si una organización produce un solo producto o servicio, se podría desarrollar un plan estratégico único, pero muchas empresas tienen varias líneas de negocios, y cada uno de estos distintos negocios casi siempre exige una estrategia separada.<sup>3</sup>

La administración estratégica es un proceso de ocho pasos que cubre la planificación estratégica, su puesta en práctica o implementación y la evaluación. Los primeros seis pasos describen la planificación que debe darse, luego su puesta en práctica y evaluación.

---

<sup>3</sup>Shephen P. Robbins y Mary Coulter “Administration”, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., quintaedición, 1997, pág. 257

**Figura N°1**  
**EL PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA**



**FUENTE:** Stephen P; Mary Coulter, “Administración”, Editorial Prentice – Hall Hispano-Americano, quinta edición, año 1997, Pag. 259

La definición de la misión se debe orientar al mercado, además debe ser realista, concreta y emotivamente, que guie el curso de acción por varios años. Por lo tanto la misión de la empresa se tiene que desmenuzar mediante objetivos detallados que respalden cada uno de los niveles administrativos.<sup>4</sup>

La estrategia global de la organización y la estrategia de marketing tienen muchos puntos en común. “La mercadotecnia analiza las necesidades de los consumidores y la capacidad de la empresa para satisfacerlas; estos mismos factores son guías para la misión y los objetivos de la empresa”<sup>5</sup>

<sup>4</sup>Philip Kotler y Gary Armstrong, “Mercadotecnia”, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., sexta edición, 1997, pág. 41

<sup>5</sup>Ibidem, pag. 48

El marketing o mercadotecnia desempeña un papel importante en los planes estratégicos de la organización desde varios puntos de vista. En primer lugar el marketing ofrece una filosofía de conducción; en segundo lugar ofrece insumos a quien realiza dichos planes y por último, diseña estrategias, para cada unidad estratégica de negocios.

### **1.1.2. Investigación de Mercados y Sistemas de Información**

La investigación de mercados, es una de las funciones del marketing consistente en la obtención de información acerca de los clientes, la competencia, los distribuidores u otras fuerzas del mercado, con el objeto de tomar decisiones de carácter comercial.

Anteriormente la organización eran pequeñas y conocían a sus clientes, los gerentes obtenían información a partir de la gente que venía a las organizaciones, ahora cuando los ingresos crecen, la participación en el mercado aumenta, los administradores requieren mejor información de calidad, como dijera un ejecutivo “administrar bien un negocio es administrar su futuro y administrar el futuro es administración información”<sup>6</sup>. Por lo que se puede indicar que la información no es solo un insumo para la toma de decisiones, sino también un instrumento estratégico para el marketing.

Muchas veces hay información importante que demora demasiado en llegar y pierde su utilidad o su valor, aunque frecuentemente es difícil determinar el valor y el costo. Sin embargo “la información no vale nada, su valor está en cómo se use”<sup>7</sup>

Para superar estos problemas, muchas organizaciones están tomando medidas para mejorar sus sistemas de información. Un sistema de información es “un

---

<sup>6</sup>Philip Kotler y Gary Armstrong, “Mercadotecnia”, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., sexta edición, 1997, pág. 121

<sup>7</sup>Ibidem, pag. 123

grupo de elementos interdependientes o que actúan regularmente formando un todo construido por el hombre, y que maneja como base la información”<sup>8</sup>

Es interesante destacar la necesidad de automatizar o no el procesamiento de información, destacando los siguientes elementos: el costo, la conveniencia, la seguridad, el mantenimiento y las estrategias a implementarse.

El proceso de la investigación de mercado para Naresk K. Malhotra consta de seis pasos: definir el problema, desarrollo de un planteamiento del problema, formulación de un diseño de investigación, trabajo de campo o recopilación de datos, preparación y análisis de datos y preparación de los informes<sup>9</sup>.

Esta información se puede analizar con profundidad, aplicando procedimientos estadísticos y modelos avanzados que producen información mucho más estricta para los ejecutivos de la organización.

## **1.2.Oportunidades de Mercado**

La empresa funciona en un ambiente o entorno complejo, compuesto por fuerzas incontrolables a las que la organización debe adaptarse y flexibilizarse. El entorno produce amenazas y oportunidades y la empresa debe analizar detenidamente su ambiente con el fin de evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado. El ambiente de mercadotecnia está compuesto por un macroambiente y microambiente que a continuación se desarrolla.

### **1.2.1. El Macroambiente**

El macroambiente está compuesto por fuerzas sociales, demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y culturales.

---

<sup>8</sup>Dirección de Marketing y Ventas, Cultura de Ediciones S: A:, tomo II, pág. 346

<sup>9</sup>Naresh K. Malhotra, “Investigación de Mercados”, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., segunda edición, pág. 21 y 22

El ambiente económico tiene que ver con los cambios en el ingreso real de las personas, las tasas de interés, la inflación, el desempleo, las exportaciones e importaciones. El entorno tecnológico muestra la velocidad de los cambios tecnológicos, las oficinas automatizadas, los microprocesadores y sistemas de información.

El ambiente político y legal comprende las leyes, la estabilidad política del país, normas que regulan a las organizaciones. El ámbito sociocultural muestra los cambios en la estructura de la población, las expectativas cambiantes de la sociedad, los valores, las costumbres y preferencias<sup>10</sup>.

### **1.2.2. El Microambiente**

El micro ambiente comprende aquellas fuerzas cercanas a la organización que pueden influir positiva o negativamente en la eficacia de una empresa. Generalmente incluye a proveedores, clientes o usuarios, competidores actuales y potenciales y productos sustitutos.

Considerando a Michael Porter, que se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia, no solo depende de los competidores directos y potenciales (amenaza directa), sino también de otras fuerzas como los clientes, proveedores y productos sustitutos (amenaza indirecta), más conocido como rivalidad amplificada.

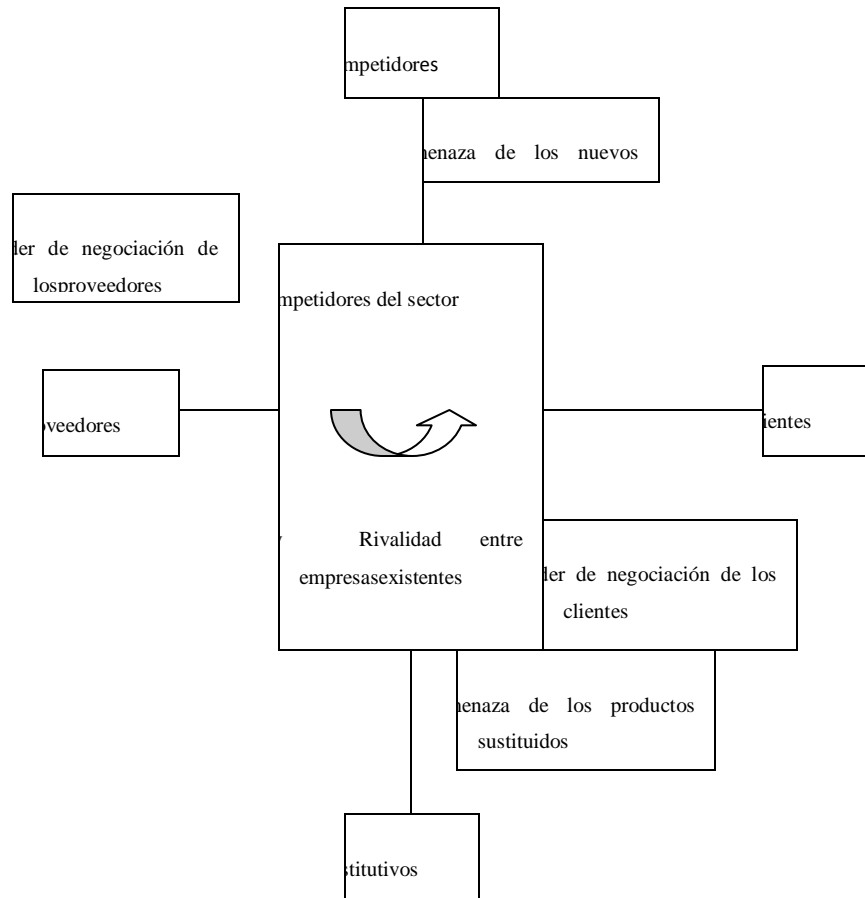
---

<sup>10</sup>Philip Kotler y Gary Armstrong, "Mercadotecnia", Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., sexta edición, 1997, pág. 84 y 99



**Figura N° 2**

**NOCION DE RIVALIDAD AMPLIADA**



**FUENTE:** Jean Jaques Lambin, "Marketing Estratégico", Editorial McGraw – Hill, tercera edición, año 1998, Pag. 288

La amenaza de los nuevos competidores en el mercado constituye una amenaza que la empresa debe protegerse creando barreras de entrada. Las posibles barreras de entrada son: economías de escala, imagen de marca, necesidad de capital, acceso a los canales de distribución y efecto experiencia.

Los productos sustitutos constituyen una amenaza permanente en la medida que la sustitución pueda hacerse, ya que dichos productos o servicios desempeñan la

misma función para el mismo grupo de consumidores, pero con diferente tecnología.

Los productos sustitutos constituyen una amenaza permanente en la medida que la sustitución pueda hacerse, ya que dichos productos o servicios desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero con diferente tecnología.

El poder de negociación de los clientes puede influir la rentabilidad potencial de una actividad en particular, obligando a la empresa a realizar disminución de precios, generar servicios más amplios y condiciones de pago más favorables para el cliente.

El análisis de la rivalidad entre los competidores actuales o directos en un producto mercado puede variar según el grado de interdependencia entre los competidores. En el análisis de una situación de mercado puede observarse cuatro situaciones competitivas: la competencia perfecta, el oligopolio, la competencia monopolista y el monopolio<sup>11</sup>.

### **1.3. Selección de Mercado Meta**

Para la existencia de un mercado deberán existir seres humanos con necesidades y deseos, productos o servicios que satisfagan esas necesidades o deseos y las tecnologías apropiadas para proveer la función o el satisfactor. El mercado constituye para el marketing su justificación el cual debe ser estudiado.

---

<sup>11</sup>Jean Jacques Lambin, "Marketing Estratégico", Editorial McGraw Hill, tercera edición, año 1998, Pag. 287

Jean Jacques Lambin, "Marketing Estratégico", Editorial McGraw Hill, tercera edición, año 1998, Pag. 287 a 292

### **1.3.1. Segmentación, Selección de Mercado Objetivo y Posicionamiento**

El concepto de producto – mercado es la base de todas las decisiones de marketing de una empresa, sea esta pequeña, mediana o grande<sup>12</sup>. Luego de estudiar las necesidades y el comportamiento de los consumidores, corresponde delimitar el mercado objetivo y los distintos segmentos que en el existan.

La descripción de los distintos criterios con que se pueden segmentar los mercados, debe ser completada con la evaluación del atractivo u oportunidad de esos productos – mercados.

Primeramente se debe efectuar la macro segmentación, que apunta a clasificar grandes grupos y niveles de productos mercados, compuesto por la interrelación entre tecnología, funciones básicas del producto o servicio y la existencia de grupos de consumidores.

La segunda, llamada micro segmentación focaliza su atención en el interior de cada producto mercado, detectando los afectos diferenciales buscados por los potenciales clientes<sup>13</sup>.

El objetivo del micro segmentación es resaltar aspectos relacionados con la motivación de la compra, cualidades perceptuales que permiten diferenciar los productos o servicios, e investigar cuántos y cuáles de ellos son comunes a la mayor cantidad de posibles clientes, a fin de constituir un segmento razonable, desde el punto de vista del interés comercial y económico.

### **1.4. Tipos de Estrategias**

Un producto o servicio no es ni más ni menos que el resultado de la suma de valores que se han acumulado por la gestión de la empresa, de una serie de

---

<sup>12</sup>Nestor P. Braidot, “Marketing Total”, Edición Mcchin, cuarta edición, 1994, Pág. 97

<sup>13</sup>Nestor P. Braidot, “Marketing Total”, Edición Mcchin, cuarta edición, 1994, Pág. 98

factores productores de valor. La capacidad para competir de la organización dependerá de quien gestione cada uno de los factores productores de valor, orientados hacia uno de estos objetivos: como bajo y oferta diferenciada, de los que se derivan los siguientes tipos de estrategias.

#### 1.4.1. Estrategias Genéricas

Actualmente con la dinámica competitiva que estamos viviendo, se impone a las organizaciones tanto la satisfacción de los clientes o usuarios como el control de los costos, de manera que se eliminen aquellos que sean irrelevantes.

Cuando se combinan ambos elementos “se pueden dar cuatro posibles combinaciones: no diferenciación y costes unitarios mas favorables; diferenciación y costes unitarios elevados, diferenciación y costes unitarios favorablesy, por ultimo, la que corresponde con empresas en crisis, no diferenciación ni costes elevados<sup>14</sup>”

A continuación se puede observar claramente en el siguiente cuadro las estrategias genericas mencionadas.

**Cuadro N° 1**  
**TIPOLOGIA DE ESTRATEGIAS GENERICAS**

<b>AMBITO COMPE TITIVO</b>	<b>OBJETIVO AMPLIO</b>	<b>LIDERAZGO EN PRECIOS</b>	<b>DIFERENCIACION EN PRODUCTOS</b>
	<b>OBJETIVO REDUCIDO</b>	<b>SEGMENTACION POR PRECIOS</b>	<b>SEGMENTACION POR DIFERENCIAS</b>
		<b>COSTE ORIGEN</b>	<b>DIFERENCIACION</b>
	<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>		

**FUENTE:** Jose María Gómez, “Estrategias para la Competitividad de las PYME, Editorial McGraw-Hill, 1996, Pag. 116”

---

<sup>14</sup>José María Gómez Gras, “Estrategia para la competitividad de la PYME”, Editorial McGraw Hill, tercera edición, año 1996, Pag. 116

### **1.4.2. Estrategias de Crecimiento**

El crecimiento es un factor que incluye en la vitalidad de una empresa y aumenta la motivación de sus miembros, por lo tanto no tiene más remedio que crecer o desaparecer. Las estrategias de crecimiento se pueden desarrollar interna o externamente, existen tres formas de estrategias de crecimiento.

El crecimiento intensivo plantea que la empresa debe crecer en el mismo mercado que opera. Considerando la matriz de Ansoff se tiene cuatro formas básicas del crecimiento de la empresa: penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación<sup>15</sup>.

El crecimiento integrado se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica situada en el sector en el cual se inserta. Se establece una distinción entre integración hacia el origen, integración hacia el consumidor e integración horizontal<sup>16</sup>.

El crecimiento por diversificación se justifica si el sector donde actualmente se inserta la empresa, no presenta oportunidades de crecimiento, ya sea por que la competencia ocupa una posición fuerte o por que el mercado de referencia esta en declive. Se establecen dos tipos de diversificación: pura y concentrada<sup>17</sup>.

### **1.4.3. Estrategias Competitivas**

Las estrategias competitivas dependen de la situación de la empresa en el mercado y de la ambición estratégica. El análisis de competitividad permite evaluar la

---

<sup>15</sup>Dirección de Marketing y Ventas, Cultura de Ediciones S: A., tomo I, 1998, pág. 71

<sup>16</sup>Jean Jacques Lambin, "Marketing Estratégico", Editorial McGraw Hill, tercera edición, año 1998, Pag. 345

<sup>17</sup>Ibidem, pág. 347

importancia de la ventaja competitiva con relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos. Se establecen cuatro tipos de estrategias competitivas: líder del mercado, retador, seguidor y especialista<sup>18</sup>.

## **1.5. Análisis DAFO**

Considerando como punto de partida el análisis de la situación actual del mercado, los administradores tienen que identificar las amenazas y oportunidades más importantes, así también las fortalezas y debilidades de la empresa: a este análisis se le conoce con el nombre de análisis DAFO<sup>19</sup>.

### **1.5.1. Análisis de Amenazas y Oportunidades**

Es importante identificar las principales amenazas y oportunidades que hacen relación a factores externos que pueden afectar el futuro de la organización.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) nos permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, política, tecnológica y competitiva. La elaboración de dicha matriz tiene claramente definidos sus pasos y para entenderlo hay que asignarle los pesos y calificaciones a las amenazas y oportunidades más significativas.

La matriz del perfil competitivo (MPC) nos permite identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, con relación a nuestra posición estratégica de la empresa<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup>Jean Jacques Lambin, "Marketing Estratégico", Editorial McGraw Hill, tercera edición, año 1998, Pág. 349

<sup>19</sup>Dirección de Marketing y Ventas, Cultura de Ediciones S: A., tomo I, 1998, pág. 71

<sup>20</sup>Fred R. David, "Conceptos de Estrategia", Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., quinta edición, 1997, pág. 144 y 145

### **1.5.2. Analisis de Puntos Fuertes y Débiles**

La identificación de puntos fuertes y débiles tienen que ver con los recursos internos de la empresa. Las fortalezas se refieren a los aspectos que la hacen mejor que la competencia mientras que las debilidades se refieren a aspectos que la empresa debe corregir o evitar.

Un paso resumido para realizar la Evaluación de los Factores Internos (EFI) consiste en construir una matriz y para elaborarla es necesario aplicar juicios intuitivos por naturaleza<sup>21</sup>.

### **1.5.3. Tres Pés Adicionales para los Servicios**

Las tres nuevas Ps son las personas, procesos y la atención al consumidor.

La inclusión de la quinta P, las personas, es consecuencia de una de las características básicas de los servicios, su inseparabilidad. Los servicios no pueden sustraerse de las personas que los suministran, quienes, incluso, llegan a ser un factor clave de diferenciación y posicionamiento.

La quinta P (personas) es consecuencia de una de las características básicas de los servicios, su inseparabilidad. Los servicios no pueden sustraerse de las personas que los suministran, quienes, incluso, llegan a ser un factor clave de diferenciación y de posicionamiento. La calidad de un servicio depende mucho de la persona que lo preste.

La sexta P hace referencia a los procedimientos, mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio, y afectan a su calidad. La mayoría de los restaurantes admiten tarjetas de crédito, pero otros no. Claramente, los procedimientos de prestación del servicio son distintos.

---

<sup>21</sup>Ibidem, pág. 186

La séptima P el servicio al consumidor es consecuencia de la adopción del precio de empresa orientada al consumidor. El servicio al cliente pretende conseguir una relación duradera con el mercado.

#### **1.5.4. Elementos Básicos de una Estrategia de Marketing**

Con relación al producto, en las empresas de servicios los clientes presencian como se producen estos; se encuentran presentes en la planta de producción. La ventanilla de un banco, un avión o la consulta a un médico son plantas de producción. Esto supone que debe favorecerse la tangibilización del producto y el entorno físico-decoración, limpieza, atmósfera, etc. donde se genera.

La calidad del producto también se genera en el momento de la prestación del servicio, y en ella suelen influir más los aspectos personales que los estándares técnicos. Las circunstancias que influyen en la prestación del servicio son muchas; las características del vendedor, los deseos, necesidades, gustos, conocimientos, actitudes, cultura, personalidad, etc., de los clientes hacen que frecuentemente cada servicio prestado constituya un acto irreplicable.

Respecto al precio, tratándose de los servicios, el valor de intercambio interactúa con la calidad. También es un instrumento para conseguir equilibrar los desajustes estacionales que surgen en la prestación de algunos servicios.

La distribución de los servicios también posee rasgos específicos. Generalmente es necesario el contacto cara a cara con el proveedor, sobre la localización de los puntos de venta y su accesibilidad, sobre todo si son servicios básicos. Los consumidores buscan comodidad en la compra de servicios básicos o de conveniencia y los suministradores deben esforzarse en llegar a los clientes.

La fuerza de las ventas de los servicios desarrolla funciones de marketing y debe poseer unas características especiales. En ella la formación es un factor clave. Debe



poseer además otras cualidades como discreción, capacidad de compromiso, deseo de proporcionar la mayor calidad.

La promoción de los servicios tiene lugar allí donde se generan o entregan. Esto supone que las estrategias de tangibilización y el cuidado del entorno físico resultan esenciales.

### **1.5.5. Importancia del Marketing para La Empresa**

El marketing impulsa a las empresas en enfocar su atención en el cliente para producir aquello que su mercado meta necesita, a un precio que puedan y estén dispuestos a pagar, con una actividad promocional que dé a conocer su oferta y a través de sus canales de distribución que le permitan tener el producto en el lugar correcto y en el momento preciso. En el caso de las empresas la importancia del marketing se ha visto reflejada en dos puntos básicos:

- Considerando que el éxito de cualquier negocio resulta de satisfacer las necesidades o deseos de sus clientes, la importancia del marketing radica en el hecho de que sus diferentes actividades impulsan a la empresa hacia el logro de ese objetivo.
- La actividad de marketing es la única que produce ingresos de forma directa. Los objetivos fundamentales de la mayoría de los negocios son supervivencia, obtención de utilidades y crecimiento. El marketing constituye directamente a alcanzar estos objetivos, puesto que incluye las siguientes actividades que son vitales para la organización de negocios: evaluación de las necesidades y satisfacción de los clientes actuales y potenciales; diseño y manejo de la oferta de productos; determinación de precios y políticas de precios; desarrollo de manejo de la oferta de productos; desarrollo de estrategias de distribución y comunicación con los clientes actuales y potenciales.

## CAPITULO II

### MARKETING DE SERVICIOS EN ENTIDADES FINANCIERAS

#### 2.1. Introducción

Hace años el sector financiero operaba en un entorno cerrado, vendía sus productos y servicios en un mercado escasamente maduro, indiferenciado, sin tener en cuenta el propio mercado. Desde el punto de vista del marketing podemos distinguir la evolución del sector financiero en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 2  
ETAPAS DE LA EVOLUCION DEL MARKETING FINANCIERO**

	1987	1993	2000
Etapas	Emoción	Perspectiva del producto	Perspectiva cliente/relación
Planteamiento	La organización le hace el favor de guardar su dinero al cliente	Vengan y compren nuestro producto	Vengo a verle por que soy el único con el producto que usted necesita
1. Características del entorno	Muy restrictiva	Apertura con barreras de entrada	Liberalización e internacionalización
• Regulación			
• Rentabilidad	Alta	Márgenes mas pequeños	Márgenes reducidos
• Intencidad de la competencia	Baja	Media – alta	Alta
• Exigencias	Casi Nula	Creciente y centrada en precios	Precio y servicio
2. Papel del marketing	Muy limitado, separado y marginal	Importante y simple, separado	Importante y complejo, integrado
• Dentro de la organización			
• Inversión	Mínima	Elevada, excesiva	Elevada, selectiva
• Enfoque	Cobertura de la distribución e imagen global	- Productos masivos - Captación de clientes	- Segmentación de productos y clientes - Mantenimiento de clientes además de captación
• Factor clave de diferenciación	Imagen y cobertura	Cobertura y precio	Precio y servicio

**FUENTE:** Pedro Embid y otros;“Marketing Financiero” Ed. McGraw-Hill, Pag. 27

- a. No puede separarse de la persona del vendedor.
- b. Los servicios no pueden inventarse, almacenarse ni transportarse.
- c. Al ser la venta directa la única forma de entrega un servicio.
- d. Como los intangibles no pueden excitar los sentidos, la promoción de los mismos es sumamente complicada.

Por lo que primero se debe desarrollar una estrategia que limite las dificultades de la intangibilidad de los servicios. Dicha estrategia para contrarrestar la intangibilidad debe basarse en dos puntos diferentes:

- a. Impalpabilidad: característica de las cosas que no pueden tocarse.
- b. De difícil captación mental: es aquello que no puede captarse mentalmente con facilidad.
- c. Relación estable con el cliente.  
Las relaciones son día a día, momento a momento, con carácter de estabilidad.
- d. Alto riesgo.  
Cualquier entidad financiera que lleva aparejada una manipulación de dinero, tiene asociado un alto nivel de riesgo.
- e. No propiedad industrial.  
Los nuevos productos y/o servicios que se lanza al mercado son copiados rápidamente por la competencia<sup>1</sup>.

## **2.2. Elementos del Sistema de Servicio**

A efectos de la realización del servicio, se considera la participación de algunos elementos básicos a ser:

---

<sup>1</sup> Pedro Embid H. y otros, Op. Cit. Pag. 29 y 30

**a) El Cliente**

Es el consumidor el que interviene en la fabricación del servicio, y se lo considera el factor fundamental ya que su presencia es indispensable, particularmente en servicios de alto contacto, y al mismo tiempo es el beneficiario del servicio, sin este el servicio no puede existir.

**b) El Soporte Físico**

Es todo aquello tangible necesario para la producción del servicio y del que se servirán el personal en contacto, y/o el cliente. Está compuesto por los instrumentos necesarios para el servicio y el entorno material en que se desarrolla este. Ej. Un cajero automático.

**c) El Soporte en Contacto**

Es el personal de la organización que presta el servicio, que está en contacto directo con el cliente y que ocupa una posición clave desde el punto de vista del marketing, puesto que personifica a la empresa a los ojos del cliente y por lo tanto constituye una importante dimensión de la imagen de la empresa de servicios. Ej. El personal de plataforma de atención al cliente.

**d) El Servicio**

Es la resultante de la interacción entre los tres elementos mencionados anteriormente: el cliente, el soporte físico y el personal de contacto. Es el beneficio que se brinda al consumidor y la necesidad que se intenta satisfacer. Ej. La otorgación de un crédito.

**e) El Sistema de Organización Interno**

Es la parte visible y administrativa de la empresa. Tiene influencia directa sobre el soporte físico y el personal en cuanto los objetivos que se persiguen, la estructura que ha adoptado y las operaciones que efectúa.

#### **f) Los Demás Clientes**

Es muy raro encontrar servicios al público, se ofrecido a un cliente a la vez, hay varios clientes al mismo tiempo en la oficina del banco o de una cooperativa de ahorro y crédito<sup>2</sup>.

El sistema de organización interna está constituida por todas las funciones clásicas de la empresa, llámese: operaciones, finanzas, marketing, personal, etc. Y por algunas funciones especiales necesarias para la realización del servicio. Todo este proceso se conoce también con el nombre de servucción.

#### **2.2.1. Servicio al Cliente**

El fin de todo negocio es hacer y conservar a los clientes, las relaciones fluidas, entregas oportunas y atención esmerada proporcionan una ventaja competitiva a la empresa. Hoy en día el servicio al cliente no solo tiene más importante que nunca, sino que puede convertirse en el elemento principal para el éxito o el fracaso de nuestras empresas.

Se ha intentado darle un valor numérico al costo de no prestar un buen servicio al cliente; entre los costos directos podemos incluir el tratamiento de los reclamos, los reembolsos monetarios, acciones legales; sin embargo, los costos indirectos son probablemente más elevados, como ser la perdida de ventas a clientes afectados y a los que se han enterado de los fallos sobre todo los costos de captación de nuevos clientes que sustituyan a los que se han perdido.

---

<sup>2</sup> Pedro Embid H. y otros, "Marketing Financiero", Editorial McGraw Hill, tercera edición, año 1998, Pág. 136 y 137

*Se ha dicho que el costo de captar clientes nuevos puede ser mayor que el costo necesario para mantener a los ya existentes mediante la prestación de buenos servicios<sup>3</sup>.*

Para conseguir una duradera relación con el cliente tenemos que hacer todo lo posible para conocer cuál es la situación en un momento dado y sobre todo que es lo que nuestros clientes desean.

Existen tres puntos que deben conocer con exactitud:

- ¿Qué servicio están dando actualmente a nuestros clientes?
- ¿Qué servicio quieren tener los clientes (tanto actuales como potenciales)?
- ¿Qué servicio da nuestra competencia?<sup>4</sup>

### **2.2.2. Enfoque Estratégico de Marketing Financiero**

Una de las características más importantes de los servicios con relación con otros bienes o servicios es su intangibilidad. Dicho elemento tiene su importancia a la hora de aplicar técnicas de marketing al sector financiero; esta intangibilidad puede definirse en función de una serie de características:

### **2.3. Metodología en la Elaboración de un Plan de Marketing**

No hay una receta para el plan, las empresas exitosas no se limitan a comprender el concepto de la planificación sino que adaptan el plan a su propia situación. Una vez formulado el plan de marketing es necesario concentrarse en el diseño de la organización encargada de ejecutar el plan.

Hay muchos formatos posibles para el plan de marketing, y son válidas las diferencias basadas en el tipo de organización y en situaciones competitivas. En su

---

<sup>3</sup> Peel Malcom, "Servicio al Cliente", Edición Deusto S.A., 1992, pág. 19 a 21

<sup>4</sup> Peel Malcom, "Servicio al Cliente", Edición Deusto S.A., 1992, pág. 173 y 174

nivel más general el plan gira alrededor de tres interrogantes importantes: ¿Dónde estamos en este momento?, ¿A dónde deseamos ir? Y ¿Cómo podemos llegar allá?

### **2.3.1. Definición de los Objetivos y de las Estrategias de Marketing**

Los planes que especifican detalles de cómo serán logrados los objetivos generales, son conocidos como planes operacionales, que tienen objetivos claramente definidos.

Por lo tanto el papel del marketing operativo o “marketing mix” es dar a conocer y valorar a los clientes potenciales, las cualidades distintas por los productos o servicios ofrecidos. En tal sentido la función esencial del “marketing operativo es crear el volumen de negocios, es decir, vender y utilizar para este efecto los medios de venta más eficaces, minimizando los costes de venta<sup>5</sup>”.

Una estrategia de marketing debe considerar un conjunto de elementos antes de planificar su actividad comercial: cultura corporativa de la entidad, posicionamiento en el mercado, objetivos de entidad y posicionamiento de la competencia.

De igual forma, la entidad financiera debe tener en cuenta que el negocio financiero, es un negocio de personas y calidad de los servicios depende en gran medida de la calidad de las personas que atienden a los clientes<sup>6</sup>.

- Los servicios financieros son más complejos.
- En el sector financiero no existe la compra compulsiva.
- Con un cliente satisfecho, se puede hablar de una relación continuada con su entidad<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Jean Jacques Lambin, “Marketing Estratégico”, Editorial McGraw Hill, tercera edición, año 1998, Pag. 6

<sup>6</sup> Pedro Embid H. y otros, Op. Cit. Pag. 33

La cartera de productos y servicios que ofrece las entidades financieras actualmente es cada vez mayor, la demarcación tradicional que ha existido entre marcos conceptuales, mutuales, cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones financieras, han ido desapareciendo y la mayoría de las entidades financieras ofrece una gama amplia de servicios.

El análisis de la cartera de productos proporciona a los ejecutivos de marketing un método de clasificación de los mismos. Dos de los métodos más utilizados para analizar y planificar la cartera de productos financieros son: la matriz de planificación de la cartera de productos de General Electric y la matriz de crecimiento de mercado de Boston Consulting Group.

La cartera de productos financieros puede dividirse en función de las características básicas de los mismos, teniendo en cuenta la orientación hacia los clientes. Una clasificación tradicional es la de tipificar los productos financieros en función del destino de los productos. Se puede clasificar en:

- a. Productos de ahorro o depósitos (cuenta corriente, cuenta de ahorro)
- b. Productos de inversión (prestamos, créditos)
- c. Productos de intermediación (bonos, acciones, obligaciones)
- d. Productos para bancarios (leasing, factoring)
- e. Servicios bancarios (cheques, giros, banca electrónica)<sup>8</sup>

### **2.3.2. Definición de la Estrategia de Posicionamiento**

Todas las organizaciones independientemente de la actividad que desarrollen del ambiente en el que operan deben lograr un posicionamiento que de una u otra manera sea percibida por el consumidor, entonces el punto clave de una estrategia de posicionamiento es la forma en que las personas que integran el mercado objetivo la

---

<sup>7</sup> Pedro Embid H. y otros, Op. Cit. Pag. 81

<sup>8</sup> Pedro Embid H. y otros, Op. Cit. Pag. 98 a 100



perciben o en otras palabras como visualizan el servicio, las formas de distribución, la tasa de interés, la publicidad y la fuerza de ventas.

Es bastante general que el producto o servicio sea el punto central de la estrategia de posicionamiento, considerando a las demás variables del marketing mix como estrategias colaboradoras del posicionamiento. Sin embargo, lo que se está posicionando es el conjunto de todas las variables del marketing mix.

Conocer el posicionamiento que un servicio o su marca ocupan en el mercado es útil para orientar la estrategia de marketing. Por lo tanto, se puede distinguir seis tipos de acciones para posicionar un servicio o marca:

- a. Por las características del producto o servicio.
- b. Por los beneficios que suministre o los problemas que solucione.
- c. Por el uso u ocasiones de uso.
- d. Por el tipo de usuarios que tiene.
- e. En relación con otros productos.
- f. Por disociación de la clase de productos.

### **2.3.3. Definición de los Planes de Acción**

El marketing mix está compuesto por las variables sobre las que la empresa puede ejercer un control. La entidad financiera tendrá que tomar decisiones sobre las distintas variables del marketing mix: política de producto o servicio, política de precios, política de distribución y política de promoción y publicidad.

#### **2.3.3.1. Producto o Servicio**

Existen múltiples definiciones en cuanto al producto. Según Philip Kotler producto “es todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo, incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”.

No basta que las entidades financieras tengan buenos productos, es necesario reconocer que ellas deben ser más de lo que son los bienes tangibles, por lo que se debe identificar los beneficios que las personas ven en el producto y lo que los motiva comprarlos.

Los productos financieros pertenecen al sector de los servicios y, en consecuencia reúnen las características de los servicios como ser: intangibilidad, caducidad, inseparabilidad de la persona que los vende y heterogeneidad.

Existen autores que en lugar de hablar de productos financieros, hablan de servicios financieros, como elemento más global de la oferta de las entidades financieras sobre todo con mayor atención hacia los clientes.

Además de las características de los productos financieros hay otras características que los diferencian de los productos físicos o tangibles.

### **2.3.3.2. Política de Precios**

El precio se puede llamar de diferentes maneras como ser: alquiler, prima, sueldo, cuota y en el caso de las entidades financieras se llama intereses por sus créditos. En su definición más amplia “el precio es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio”<sup>9</sup>.

En los últimos tiempos el precio ha representado un factor determinante en la elección de los consumidores. El precio es el único elemento de la mezcla comercial que genera ingresos, otros elementos producen costos.

El precio o tasa de interés, en cualquier marketing mix desempeña un determinado número de papeles para la entidad financiera que son los siguientes:

- a.** Afecta a los ingresos y, por tanto, a la rentabilidad.

---

<sup>9</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong, “Mercadotecnia”, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., sexta edición, 1997, pág. 410

- b. Es una herramienta competitiva fundamental, que puede ser utilizada para explotar las oportunidades del mercado.
- c. Contribuye en el posicionamiento del producto ante el mercado objetivo<sup>10</sup>.

Respecto a la selección de la estrategia más adecuada por parte de las entidades financieras, deben tomar en cuenta tres principales componentes: estructura de costos, precios de la competencia y demanda.

En la práctica las mencionadas metodologías no son incompatibles sino compatibles para llegar a la fijación del precio final. Las metodologías son las siguientes:

- a. Determinación del precio basado en los costos.
- b. Determinación del precio basado en la estructura de precios de mercado.
- c. Determinación del precio basado en el valor para el cliente.
- d. Determinación del precio basado en las futuras relaciones con el cliente<sup>11</sup>.

La complejidad de los productos financieros hace que sea difícil establecer todas las dimensiones del precio, que puede asumir diferentes formas. La principal ventaja del precio con relación a otros elementos de la mezcla comercial es su flexibilidad y variedad frente a la rigidez de los sistemas de distribución o la homogeneidad de los productos financieros<sup>12</sup>.

### **2.3.3.3. Política de Distribución**

Tradicionalmente las entidades financieras han distribuido sus productos mediante canales propios, cortos y de venta directa, como son básicamente agencias bancarias, red de oficinas, como también a través de canales electrónicos o automáticos propios o compartidos; podemos indicar como ejemplo, la red de cajeros automáticos.

---

<sup>10</sup> Pedro Embid H. y otros, Op. Cit. Pag. 127

<sup>11</sup> Pedro Embid H. y otros, Op. Cit. Pag. 129 a 131

<sup>12</sup> Ibidem Pag. 140

Según Pedro Embid, la distribución en el sector financiero consiste “en poner al alcance de los consumidores los diferentes productos y/o servicios, allí donde estos quieren adquirirlos”<sup>13</sup>

Esta variable tiene importancia como los recursos internos de la empresa, “un sistema de distribución es un recurso externo clave, generalmente lleva años construirlos y no es fácil cambiarlo”<sup>14</sup>

En la actualidad, frente a una aguda competencia del sector financiero, se ha ido desarrollando la idea de la distribución, desapareciendo la oficina como único canal de comercialización de los productos financieros.

“Así, la distribución financiera se configura como un conjunto de canales y personas que cumplen tres funciones básicas:

- a. Poner en contacto directo el producto y/o servicio financiero con el cliente.
- b. Proporcionar servicio e información a los clientes existentes (transacciones, domiciliaciones, asesoramiento, etc.)
- c. Incrementar las ventas de nuevos productos y/o servicios a los clientes antiguos.

#### **2.3.3.4. Política de Promoción y Comunicación**

La comunicación en el marketing financiero, incluye anuncios, publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas, que contribuye a definir y proyectar la imagen de la entidad financiera, como también las ventajas competitivas que caracterizan a los servicios ofertados.

La comunicación según Pedro Embid no es una panacea del marketing, la empresa para comunicar tiene que tener un producto que cubra algún tipo de necesidad determinada y ser adquirido con el consumidor en el canal adecuado para él<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Ibidem Pag. 103

<sup>14</sup> Dirección de Marketing y Ventas, Cultura de Ediciones S: A., tomo I, 1998, pág. 273

Hoy la comunicación en si es un problema, por el exceso de información que recibimos a lo largo de nuestra existencia. En una sociedad supe-comunicada, la única defensa que la persona tiene es una mente supe-simplificada<sup>16</sup>.

La mezcla promocional está formada por un conjunto de elementos que cumplen la función de comunicación persuasiva. Los elementos mencionados son: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas.

Debemos considerar que la empresa es también un ente vivo que requiere intercambiar con su entorno para subsistir, la forma de comunicación con su público ha ido variando durante los últimos años, se tiene: comunicación cara a cara, comunicación en serie y comunicación indirecta<sup>17</sup>.

#### **2.4. Control del Plan de Marketing**

En este último punto nos conduce a expresar en forma cuantitativa el plan de marketing, donde los objetivos se plasmen en cifras, para que luego se pueda medir.

El control eficaz del plan es posible cuando se hayan eliminado los tiempos entre los resultados reales y su publicación y entre las desviaciones respecto a los presupuestos y la acción correctiva.

Cada objetivo tiene que especificarse de forma exacta, su cuantificación puede ser relativa, en porcentaje o ratio, o absoluta, en volumen o monetaria. Un plan de marketing ideal, no significa que debe ser utópico, tiene que ser realista, detallado, fácil de seguir, periódico y que facilite su revisión.

---

<sup>15</sup> Ibidem Pag. 141

<sup>16</sup> Al Ries y Jack Trout, "Posicionamiento", Edición McGraw Hill, 1999, pag. 8 a 9

<sup>17</sup> Dirección de Marketing y Ventas, Cultura de Ediciones S: A., tomo I, 1998, pág. 335 a 336

Los tipos de control de marketing que una entidad financiera pueda aplicar son: control del plan anual, control de la rentabilidad, control de eficiencia y control estratégico<sup>18</sup>.

## **2.5. Componentes del Plan Estratégico**

A continuación estudiamos los componentes del plan estratégico que son de ayuda para el desarrollo y mejor entendimiento del proyecto de investigación.

### **2.5.1. Visión**

El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

### **2.5.2. Misión**

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

### **2.5.3. Objetivos**

Los objetivos de la investigación constituyen los propósitos concretos por los cuales se investiga, donde se especifican los alcances y limitaciones de estudio.

---

<sup>18</sup> Pedro Embid H. y otros, Op. Cit. Pag. 174 a 175

### **2.5.3.1. Objetivo General**

Son las metas centrales de la investigación y plantean de una manera amplia hasta dónde va a llegar ésta.

El objetivo general de una investigación precisa la finalidad del estudio, en cuanto a sus expectativas y propósitos más amplios, dentro de consideraciones de factibilidad. El objetivo general orienta la investigación del proyecto y permite mantener una constante de referencia en el trabajo a ejecutarse.

### **2.5.3.2. Objetivo Estratégico**

Los objetivos específicos expresan metas concretas que son necesarias para alcanzar el objetivo general.

Son especificaciones más concretas y pormenorizadas de los objetivos generales. Identifican de forma más clara y precisa lo que se pretende alcanzar con el proyecto. Estos objetivos restringen el significado de los generales. Sólo admiten una interpretación, facilitan la mejor estructuración del proyecto social y pueden desglosarse para su análisis.

## CAPITULO III

### CARACTERISTICAS DEL SECTOR DE ESTUDIO

#### 3.1. Introducción

El sistema financiero Boliviano ha sido objeto de una profunda transformación en los últimos años. En el presente capítulo nos vamos a ocupar de las características, de la estructura y funcionamiento del sistema cooperativo. El sistema financiero podemos definirlo como un conjunto de instituciones, instrumentos y mercados por el que se va a canalizar el ahorro hacia la inversión y por tanto se puede indicar que las cooperativas de ahorro y crédito en el país juegan un papel importante como intermediarios financieros.

#### 3.2. Concepto de Cooperativas

El cooperativismo es una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad. (ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad)

Entonces podemos decir que una cooperativa es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, donde lo importante es trabajar en común para lograr un beneficio. Se diferencia de otro tipo de empresa en que es más importante el trabajo de los asociados que el dinero que aportan.

Según la Ley General de Cooperativas, las **cooperativas** de ahorro y crédito son aquellas "cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios".



### **3.2.1. Clases de Cooperativas**

Se establecen dos tipos de cooperativas de ahorro y crédito.

#### **3.2.1.1. Cooperativa Abierta**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas, cuyas operaciones de ahorro pueden ser realizadas con 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°s 1488 y 1670 así como a las demás normas que en uso de sus atribuciones dicte la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

#### **3.2.1.2. Cooperativa Cerrada**

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.

### **3.2.2. Valores**

Consiste en respetar los derechos ajenos originados en la condición humana; son:

**La honestidad:** Es la correspondencia entre las acciones, las intenciones y las apariencias. Sin honestidad de parte de las cooperativas o sus administradores los asociados no serán bien servidos, no tendrán solidez financiera y empresarial.

**Transparencia:** Es una consecuencia de la honestidad; es un valor ético que permite conocer. Ver a través de .... Toda la bondad y la limpieza de las personas.

**Responsabilidad social:** Responder por los compromisos económicos sociales adquiridos.

**El cuidado de los demás:** Significa pensar en los demás, sentir con los demás preocuparse por los demás y cuidar de ellos, es sin duda un concepto fundamental de la cooperación y de la solidaridad.

### **3.3. Bases Filosóficas del Cooperativismo**

El cooperativismo como todo sistema de vida social, tiene que apoyarse en fundamentos ideológicos. Encontramos cuatro bases filosóficas que estructuran la ideología del cooperativismo:

- a. La valoración de la persona humana
- b. Su dignificación
- c. La sociabilidad
- d. La solidaridad

No son solo los fundamentos filosóficos mencionados que conforman la Doctrina Cooperativa, sino se contemplan los siguientes principios:

- a. Adhesión libre y voluntaria
- b. Control democrático
- c. Interés limitado al capital
- d. Devolución de excedentes
- e. Previsión educativa
- f. Integración <sup>1</sup>

Por otro lado podemos resaltar la prohibición de ser socio de dos cooperativas de la misma área, según el artículo 66 de la Ley General de Sociedades Cooperativas, la

---

<sup>1</sup> Manual del líder, Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Bolivia , segunda edición, 1981, pág. 7 a 10

contravención de dicho artículo es la separación de cualquiera de las dos cooperativas.

### **3.4 La Cooperativa de Ahorro y Credito**

#### **3.4.1. Estructura Organizativa Cooperativa de Ahorro y Crédito**

De acuerdo a una estructura organizativa modelo de una cooperativa de ahorro y crédito, se encuentra en primer lugar la Asamblea General de Socios, que constituye la máxima autoridad de la cooperativa, en este nivel se toman acuerdos sobre el funcionamiento general de la sociedad y delegada su autoridad a los consejos de administración y vigilancia, luego a la gerencia general y demás unidades organizacionales.

#### **3.4.2. El Crédito**

La palabra crédito deriva del latín *crederé*, que significa confianza, un elemento de enorme importancia por su efecto psicológico. De acuerdo a la Ley de Bancos y Entidades Financieras crédito “es un activo de riesgo, incluyendo contingentes asumido por una entidad financiera autorizada con un prestatario”

Desde el punto de vista económico el crédito significa el cambio de un bien o servicio presente por un bien o servicio futuro, en una economía monetaria el crédito se mide en el dinero, porque consiste en dinero que se ha anticipado al bien cuyo valor se expresa en dinero. Esto exige la íntima relación entre dinero y crédito.

El crédito ha evolucionado con ritmo de las civilizaciones, dentro del sistema económico el crédito cumple funciones muy importantes.

- Enriquece el proceso productivo
- Estimula el consumo, actuando sobre la demanda
- Permite que pequeños ahorristas participen del sistema económico

- Facilita la concentración de capitales para la ejecución de proyectos de gran envergadura.

El proceso del crédito es amplio y complejo e involucra un conjunto de etapas:

- Determinación del mercado objetivo
- Evaluación del crédito
- Negociación de las condiciones con que se otorgan
- Aprobación del mismo
- Documentación y desembolso
- Administración del crédito

### **3.4.3. El Riesgo Crediticio**

A finales del siglo pasado en el sistema financiero boliviano el otorgamiento del crédito era fundamentalmente por la confianza en las personas y por comportamiento histórico de un determinado prestatario.

Sin embargo en los últimos años se ha confirmado que la economía es cíclica con fuertes depresiones. Actualmente en una economía de libre mercado surgen algunos factores que debemos considerar:

- Crean competencia, hace que las personas y organizaciones solventes pasen por situaciones financieras muy delicadas.
- Una fuerte competencia implica que los clientes fuertes económicamente son acaparados, por lo que se hace necesario abarcar sectores no muy óptimos.

### **3.5. Metodología PERLAS**

Brian Gately, de la administración Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (NCUA) de Estados Unidos, denomina al informe PERLAS, como “un sistema de

calificación para instituciones que intermedian recursos para dar préstamos medianos y pequeños”<sup>2</sup>.

Para evaluar y calificar el comportamiento financiero de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del país, varios analistas financieros nacionales recurrieron al sistema PERLAS, que se denomina así por las siglas de sus componentes principales: **Protección, Estructura, Rendimiento, Liquidez, Activos y Servicios.**

El significado de los componentes se detalla a continuación:

**Protección:** Incluyen las tendencias y las relaciones que mide la capacidad de una cooperativa para absorber y aguantar las pérdidas sobre préstamos o periodos no rentables. Y mide la cantidad de su propio capital acumulado frente a los ahorros.

Está compuesto por el subcomponente: **Capital Institucional/Activos;** cuanto más alta sea la relación, más fuerte es la capacidad de la cooperativa para enfrentar adversidades.

**Estructura:** Es un indicador de la capacidad de administración de activos y pasivos de las cooperativas. También es un indicador de la efectividad del arreglo de los activos y pasivos de la institución para obtener rentabilidad; indica, también, que tan flexible puede ser la cooperativa a los cambios en los niveles de interés en el país, y a otros cambios en el ambiente financiero. Está compuesto por el subcomponente: Activo **Improductivo/Activos;** cuanto más alta es la relación entre los activos improductivos y los activos, más riesgoso será generar ganancias.

**Rendimiento:** Mide la capacidad de obtener utilidades de las utilidades de las cooperativas, y la capacidad de generar los fondos para pagarles a los clientes una ganancia sobre sus ahorros. Está compuesto por el **Resultado Neto de la gestión/Promedio de activos;** cuanto más alta sea la relación, más rentable es la cooperativa. Por otro lado se tiene: **Gastos de administración/ Resultado de**

---

<sup>2</sup> Nueva Economía, Suplemento Finanzas, año 1, N° 4, pág., 4

**operación;** mientras más alta es la relación, menos eficiente es la institución, por cómo será conveniente minimizar los gastos de administración.

**Liquidez:** Mide la capacidad de una cooperativa para enfrentar sus obligaciones de efectivo a corto plazo. Está compuesto por: Prestamos/Activos Totales; si la relación es demasiado alta, quiere decir que la cooperativa tendrá dificultades para enfrentar los retiros los ahorros de los socios, porque no habrá efectivo para desembolsar los activos.

**Activos:** Indica la calidad de la cartera de la cooperativa, está compuesto por: **Cartera en mora/Cartera bruta;** si la relación es alta significa que existen problemas de recuperación de los créditos otorgados. Cuando los préstamos morosos en años, el ingreso de la institución sufre por que la recepción de los intereses baja.

**Servicios:** Determina el grado al cual la cooperativa provee servicios de ahorros y créditos a sus clientes, y el éxito por crecer agregado clientes. Está compuesto por: **Tasa de crecimiento del ahorro (real);** si una institución no está creciendo su rentabilidad futura está en cuestión. Por otro lado: **Tasa de crecimiento de los préstamos;** si los ahorros crecen, pero los préstamos no crecen, es una señal de atención que la cooperativa podría estar llegando a ser menos rentables y viable<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Nueva Economía, Suplemento Finanzas, año 1, N° 4, pág., 2 a 3

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DEL MACRO ENTORNO**

#### **4.1. Análisis del macro entorno**

El análisis del macro entorno consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de la cooperativa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente a la entidad financiera sujeta a estudio, con el fin de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias, para tal caso se utilizara el análisis PEST, lleva este nombre por sus iniciales: **P**olítico, **E**conómico, **S**ocial y **T**ecnológico.

##### **4.1.1. Análisis PEST**

Se aplicó el análisis PEST para identificar los factores del entorno general que pueden afectar a la cooperativa, este sistema de análisis considera cuatro tipos de factores que hemos mencionado anteriormente (**P**olíticos - **E**conómicos - **S**ocioculturales – **T**ecnológicos).

###### **4.1.1.1. Análisis Político y Legal**

Desde el punto de vista político, el sistema financiero de intermediación boliviano nuevamente fue sacudido por la quiebra de una de sus instituciones, como es la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Luis Ltda., con sede en Santa Cruz de la Sierra. La Constitución Política, en su art. 330, establece como principio que el Estado no reconocerá ningún tipo de adeudo de la banca o entidades financieras privadas. El anuncio del Gobierno nacional de una nueva Ley de Bancos y Entidades Financieras

puede ser una gran oportunidad para ordenar estas dudas. Primero, definiendo claramente el alcance regulatorio de la Autoridad de Fiscalización del Sistema Financiero (ASFI), evitando, como es el caso de las cooperativas cerradas que realicen intermediación, que estén normadas simultáneamente y de manera incompleta por la Ley de Bancos vigente y la Ley de Cooperativas.

En lo respectivo a la norma legal, la banca privada así como las demás instituciones pertenecientes al sistema de intermediación financiera indirecta, están reguladas por la Ley N°1488 del 14 de abril de 1993, “*Ley de Bancos y Entidades Financieras*”. Ésta buscó establecer un marco normativo más estricto para las actividades de la banca privada y generar mecanismos que permitan: evaluar la calidad de la cartera, normar el establecimiento de garantías, determinar formas de recapitalización de bancos considerando los riesgos asumidos y estimar provisiones.

De esta forma se busca reducir las quiebras bancarias y tener un sistema financiero sano que cuenta con mecanismos de alerta temprana para detectar potenciales problemas en la banca y las demás entidades financieras.

Esta situación ha permitido una mayor confianza del público en el sistema financiero boliviano, particularmente cuando se trata de captar recursos; si bien la normativa exige tomar provisiones para garantizar los depósitos de los ahorristas, también la normativa exige un mayor análisis a las entidades financieras en el momento de otorgar créditos al público.

Uno de los principios fundamentales de la norma vigente es la defensa al usuario a la hora de contraer créditos, particularmente cuando no pueden interpretar con facilidad la letra pequeña de los contratos que se firman en el momento de tomar un préstamo de una entidad financiera.

#### **4.1.1.1.1. Incidencia del Marco Legal sobre las Cooperativas**



Las Cooperativas de ahorro y Crédito Cerradas están constituidos bajo el amparo de la Ley General de Sociedades Cooperativas, que tienen por objeto fomentar el ahorro exclusivamente con sus socios y otorgarles recursos financieros en calidad de préstamo. Las Cooperativas de Crédito Cerradas se rigen por las disposiciones de la LGSC, el presente Decreto Supremo y disposiciones aplicables.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito Cerradas se constituirán como entidades especializadas o de objeto único, adoptarán el régimen de responsabilidad limitada y usarán la denominación de “Cooperativas de Crédito Laboral” o “Cooperativa de Crédito Comunal” y agregarán a su denominación la palabra “Limitada” o la abreviatura “Ltda”.

La responsabilidad limitada es la obligación de los socios de responder por las operaciones sociales de la Cooperativa hasta el monto de sus certificados de aportación y la personalidad jurídica de las Cooperativas de Crédito Cerradas es concedida por el INALCO según las disposiciones de la LGSC. Para el efecto, tomará en cuenta los antecedentes de los organizadores y la factibilidad de la iniciativa.

Además las cooperativas de ahorro y crédito deben realizar operaciones activas de intermediación financiera solamente con sus socios y no con el público o usuario, según la ley de Bancos y Entidades Financieras.

#### **4.1.1.1.2. La ley General de Sociedades Cooperativas**

La Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), Decreto Ley de 13 de septiembre de 1958, establece el marco legal para las Sociedades Cooperativas de Crédito.

El objeto del presente Decreto Supremo es reglamentar el ámbito de aplicación de la Ley General de Sociedades Cooperativas, para el funcionamiento de las Cooperativas de Crédito Cerradas, así como complementar las disposiciones del Decreto Supremo N° 24439 para las Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas.

La Ley General de Sociedades Cooperativas es necesaria para fortalecer al sistema cooperativo de ahorro y crédito existente en el territorio nacional dotándole de un adecuado control, fiscalización y seguimiento para garantía del público y, para la solvencia del sistema de intermediación financiera en su conjunto.

Así también la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras como el Instituto Nacional de Cooperativas (INALCO) se encuentran en pleno proceso de reglamentar e incorporar a sus respectivos ámbitos de supervisión a las cooperativas de ahorro y crédito abiertas y cerradas, respectivamente, habiéndose hecho necesario ajustar y fortalecer dicho proceso.

#### **4.1.1.1.3 Leyes tributarias que rigen a las cooperativas financieras**

De conformidad a la Constitución Política de la República de Bolivia, los bolivianos tenemos como deber fundamental contribuir en proporción a nuestra capacidad económica, al sostenimiento de los servicios públicos. Los impuestos y demás cargas públicas obligan igualmente a todos. Su creación, distribución y supresión tendrán carácter general, debiendo determinarse en relación a un sacrificio igual de los contribuyentes, en forma proporcional o progresiva, según los casos. Los impuestos son de carácter Nacional y Municipal.

La cooperativa está sujeta al Impuesto Nacional sobre las utilidades (Utilidad bruta menos gastos deducibles). La tasa o tarifa (alícuota) del impuesto es del 25% variando según el caso, la base imponible. Pago en efectivo del 12.5% y deducciones del 12.5% por crédito fiscal como también el pago del impuesto al valor agregado (IVA) y el impuesto a las transacciones (IT).

#### **4.1.1.2. Análisis de las Variables Económicas**

En este componente, se analizará la distribución y uso de los recursos económicos de las sociedades cooperativas, conociendo la probable evolución de cada uno de estos factores y cómo la afectará en su caso particular, para que la cooperativa pueda introducir medidas de prevención para reducir ciertos riesgos. Para lo cual se analizará los siguientes indicadores:

#### 4.1.1.2.1. PIB, INFLACION, DESEMPLEO ANUAL DE BOLIVIA

**Cuadro N° 3**  
**Comportamiento del PIB en el país**

	PIB		INFLACION		DESEMPLEO	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
<b>Bolivia</b>	<b>5.17</b>	<b>5.5</b>	<b>6.9</b>	<b>4.9</b>	<b>5.5</b>	<b>-</b>

*Fuente: Cainco- 2012*

El desempeño económico esperado para Bolivia en el presente año es de 5.5% del PIB, y una inflación cercada a 4.9%. El crecimiento del PIB estaría influenciado por el crecimiento del sector de hidrocarburos con los mayores volúmenes de producción y ventas de gas natural.

El estudio del Análisis de Crédito para Bolivia, las entidades financieras destacó la fortaleza económica del país, que se expresa en la disminución de la inflación de 2005 a 2011, superávits consecutivos, aumento de reservas internacionales, posición fiscal sólida, captación de inversión extranjera, deuda baja e incremento de la inversión pública.

El desempleo en Bolivia en los últimos años ha disminuido por los efectos de la económica. La estabilidad macroeconómica registrada en el país en los últimos años ha permitido que no haya desequilibrios en la economía boliviana. Al sector privado le fue bien el 2011, y una muestra de ello es el aumento en la recaudación del impuesto a las utilidades de las empresas, cuyo hecho repercutió en la generación de

empleo y creación de más emprendimientos privados. El gobierno informó el 2011 que el desempleo habría bajado en 2010 a 5,5% debido a la generación de por lo menos 220.000 fuentes de trabajo. De acuerdo con la Tasa de Desempleo Abierta, incluida en la Memoria, en 2004 este índice llegó a 9,3%; en 2005, 8,2%; 2006, 8,0%; el 2007 fue de 7,7%; 2008, 6,9%; 2009, 7,0%; y 2010, 5,7%.

## EVOLUCION DEL SITEMA FINANCIERO

El Banco Central de Bolivia (BCB) precisó que la colocación de créditos hasta el mes de junio del 2012 demostró un crecimiento superior a 25%, equivalente a 2 mil millones de dólares aproximadamente y que a la fecha el conjunto de entidades financieras tiene una cartera de 8 mil millones de dólares, el año pasado (2011) la colocación de créditos se cerró con cerca de 6.500 millones de dólares americanos aproximadamente, demostrando así que el negocio de colocación de créditos está creciendo y que las personas están optando más por los créditos.

Con referencia a las entidades financieras del cooperativismo expresan que se encuentran en una disyuntiva: entre una orientación de **servicio social sin fines de lucro** y la **alta rentabilidad** como institución financiera para mostrar eficiencia ante el sistema financiero y por ende a los propietarios de las cooperativas.

Cuadro N° 4  
Evolución del Sistema Financiero

EVOLUCION DEL SISTEMA FINANCIERO			
	En Millones de \$us		
DEPOSITO POR TIPO	DIC-2011	JUN-2012	VARIACION EN %
Vista	2126	2377	11,8
Caja de ahorro	3213	3717	15,7
DPF	3334	3870	16,1
Otros	271	321	18,5
<b>TOTAL</b>	<b>8944</b>	<b>10285</b>	<b>15,0</b>
CARTERA POR TIPO			
Crédito empresarial	1376	1708	24,2
Crédito PYME	1456	1826	25,4
Microcrédito	1718	2089	21,6

<b>Crédito de consumo</b>	899	1099	22,2
<b>Crédito hipotecario de vivienda</b>	1318	1588	20,4
<b>TOTAL</b>	<b>6767</b>	<b>8310</b>	<b>22,8</b>

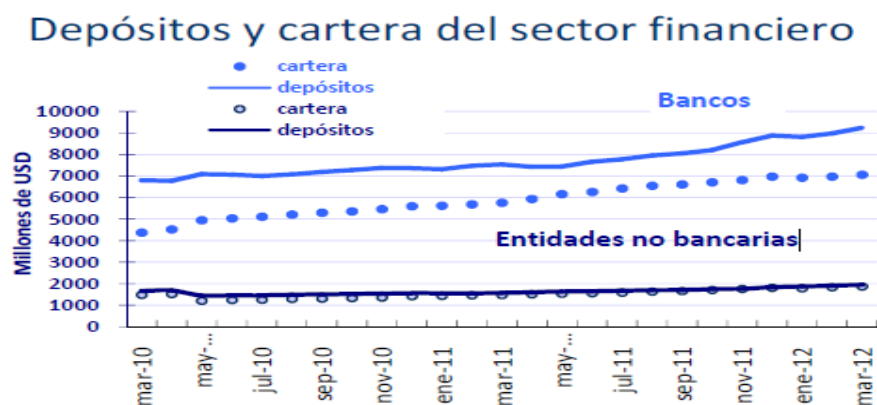
**FUENTE:** datos de la ASFI (2011-2012)

En cuanto a la cartera la evolución ha sido mucho más positiva, ya que si bien el *boom* de la construcción podría hacer pensar que la cartera hacia este sector ha sido la de mayor crecimiento, son más bien el crédito empresarial y PYME los que han tenido una mayor tasa de crecimiento (con 24,2 y 25,4% respectivamente). De forma coherente con el crecimiento del consumo como principal determinante del crecimiento del PIB, los créditos de consumo han tenido un crecimiento de 22,2% entre diciembre de 2010 y noviembre de 2011, lo que en términos brutos representa algo más de 200 millones de dólares. En términos brutos, la cartera del sistema bancario ha tenido un crecimiento de 22,8%, lo que implica que la tasa de colocaciones ha superado a los depósitos recibidos.

Esta evolución en la cartera bancaria se ha reflejado, por ejemplo, en el crecimiento de la inversión privada nacional, que al primer semestre de 2011 estaba en el orden de los 1652 millones de dólares. Esta cifra continúa con la tendencia mostrada en los últimos cinco años, en los que la segunda fuente de inversión en Bolivia proviene de fuentes nacionales, incluso por encima de la inversión extranjera directa.

#### **4.1.1.2.2. Comportamiento de los Depósitos y la Cartera en el Sistema Bancario**

**Grafica N° 1**  
**Comportamiento de los depósitos y la cartera en el sistema bancario**



*Fuente: ASOBAN- 2012*

Como se puede observar en la grafica N° 1, los depósitos son superiores en el sector bancario frente al comportamiento de sus carteras, a diferencia de las entidades no bancarias (como los fondos financieros privados, las cooperativas de ahorro y crédito) mantienen sus niveles, tanto los depósitos como las carteras tienen mínimas diferencias.

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero de Bolivia (ASFI) indicó que el sistema financiero nacional privado goza de una excelente salud y que su crecimiento, aunque no es absoluto, sigue en constante ascenso.

El índice de Mora prácticamente está bajando también y en lo que hace al crecimiento de la Cartera, y los puntos de atención siguen con el tema de la bancarización, es decir tratar de llegar con la apertura de agencias y puntos de atención a los sectores del área rural que carecen de acceso a los servicios financieros”, afirmó la Directora de la ASFI, Leny Valdivia.

La evaluación de la ASFI está en consonancia con los datos presentados por la Asociación Privada de Bancos de Bolivia (ASOBAN), que informó que tanto la Cartera como los Depósitos en el sistema bancario nacional crecieron.

La Directora de la ASFI manifestó que *“No se puede hablar de un crecimiento, lo que sí se puede hablar es que el comportamiento del sistema financiero es ascendente y positivo. En lo que hace a los indicadores –que siempre los evaluamos–, estamos hablando de la Cartera de Créditos (donde) sí hay un crecimiento, pero no es considerable; estamos hablando también de la Mora, que está bajando, y las provisiones –que son la espalda, el colchón– para soportar cualquier contingencia de alguna corrida absolutamente igual está creciendo, lo que no ocurría en otros tiempos”*.<sup>1</sup>

Datos del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP) señalan que a febrero de este año el 65% de los depósitos y el 72% de la cartera del sistema financiero se encuentran en bolivianos, es una tendencia creciente en los últimos años.

La bolivianización ayuda a preservar la estabilidad de precios y permite un mejor control de la economía. “La bolivianización es importante porque permite a las Autoridades económicas, y en especial a la monetaria (el BCB), aplicar políticas anti cíclicas de manera oportuna y efectiva”<sup>2</sup> Esta situación es una referencia para la preferencia en el mercado nacional, tanto en la captación y colocación por la moneda local.

#### **4.1.1.2.3. Análisis del índice al costo de construcción**

Los datos muestran cambios significativos que se registran a nivel nacional. A eso se suma que el costo de la construcción se incrementó en más del 4,13% debido al aumento en el precio de la madera, cemento y mano de obra, según datos de cuatro

---

<sup>1</sup>[www.ASFI.com](http://www.ASFI.com) manifestación pública de la directora de la ASFI, Miércoles 12 de octubre 2012.

<sup>2</sup>Datos del Ministerio de Educación de Economía y Finanzas Publicas.

Cámaras departamentales de la Construcción y la Cámara Boliviana de la Construcción (CABOCO).

Respecto al costo de las construcciones, se ha tenido un incremento debido a la subida de precios de materiales y de la mano de obra. Los factores que intervinieron para que exista la variación de los precios en los materiales y mano de obra empleada en la construcción se han visto incrementados por efecto de la transición del precio de los combustibles a fines del año pasado, la disposición del incremento salarial, nuevos aportes (aporte patronal solidario), incremento de precio del cemento desde fines del mes de julio, incremento de precios en materiales importados, etc.

Según datos del INE, sólo al primer trimestre de este año (2012) el Índice del Costo de Construcción registra un incremento de 4,13%. En julio, la Sociedad Boliviana de Cemento (SOBOCE) incrementó en 7% la bolsa de cemento, es decir, de 50 a 53,50 bolivianos. Lo mismo hizo la Fábrica Nacional de Cemento (FANCESA) en Sucre, que subió en 5,50 bolivianos la bolsa de 50 kilogramos. En el caso de la madera, la elevación de su precio se debe principalmente a la implementación de los nuevos certificados forestales digitales (CEFOS), establecidos por la Autoridad de Bosques y Tierra (ABT), que según los comercializadores generó escasez en el mercado interno.

## Grafica N° 2

### Comportamiento del índice de costo de construcción



Fuente: INE- 2012

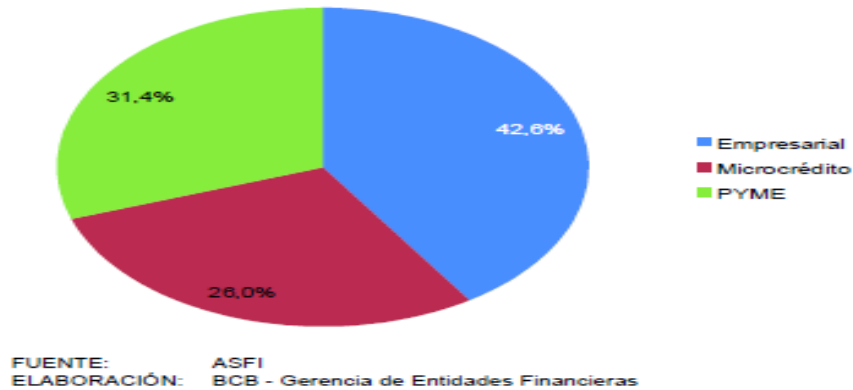


#### 4.1.1.2.4. Análisis de la cartera productiva de créditos

### Grafico N°3

#### Composición de la Cartera Productiva

**GRÁFICO 22: COMPOSICIÓN DE LA CARTERA PRODUCTIVA  
A DICIEMBRE DE 2010  
(En porcentajes)**



La cartera productiva está constituida por los créditos de tipo empresarial, microcrédito y PYME destinados a las siguientes actividades económicas: agricultura y ganadería; caza, silvicultura y pesca; extracción de petróleo crudo y gas natural; minerales metálicos y no metálicos; industria manufacturera; producción y distribución de energía eléctrica y construcción. A diciembre de 2010 la cartera productiva ascendió a Bs13.118 millones, de los cuales el 31,4% correspondió al crédito PYME (Gráfico N° 3). El 59,3% de la cartera productiva fue otorgada en bolivianos.

De acuerdo a las características de la región, el departamento de Tarija, particularmente nuestra ciudad ha empezado escalar posiciones en su competitividad económica, fuera del eje central, por lo que existen las condiciones para realizar inversiones o actividades productivas, oportunidad enteramente para la colocación de créditos.

#### 4.1.1.3. Análisis socio-culturales

En el marco del desarrollo sustentable y, en consecuencia, del "vivir bien" de la sociedad, es necesario que la regulación prudencial continúe incentivando el proceso de bancarización en el país permitiendo el acceso a servicios financieros de la población tradicionalmente excluida bajo parámetros de una mayor escala, menores costos unitarios y protección a los consumidores, sin descuidar las condiciones de estabilidad financiera. En este contexto, en octubre de 2010 la ASFI, en coordinación con el BCB y el Órgano Ejecutivo, modificó el Reglamento para Sucursales, Agencias y otros Puntos de Atención estableciendo metas de apertura de puntos de atención que las entidades de intermediación financiera deben cumplir en la medida que existan localidades que no tengan acceso cercano a servicios financieros. **La pobreza se ha reducido en todos los países de América Latina en los últimos 12 años, pero** Bolivia sigue siendo uno más de los países con mayor índice de pobreza y que a comparación con los demás países desde el año 2000 hasta la actualidad tuvo una mínima reducción del 6%.<sup>3</sup>

Se puede verificar que hasta el pasado año (2011) aproximadamente el 60% de la población Boliviana fue pobre, siendo los departamentos con mayores niveles de pobreza Potosí, Beni y Pando.<sup>4</sup>

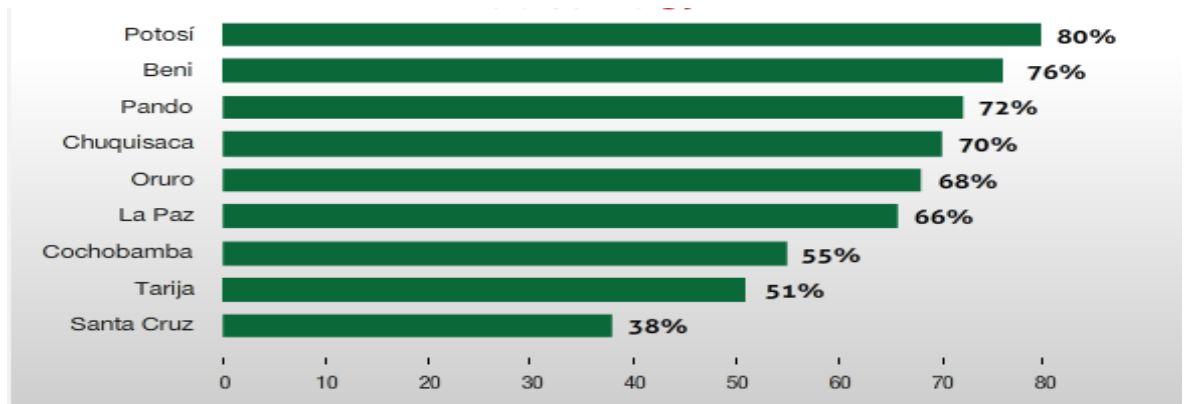
---

<sup>3</sup>Datos del INE, Índices de pobreza.

<sup>4</sup> Datos del INE

**Grafica N° 4**  
**Nivel de pobreza del país por departamentos**

**BOLIVIA: NIVEL DE POBREZA POR DEPARTAMENTOS**



**FUENTE:** Fundación Milenio con datos del INE.

El departamento de Tarija ocupa el segundo lugar con menos pobreza es decir el desarrollo humano y productivo esta mejor en el departamento, lo cual es una oportunidad interesante para la colocación de créditos.

#### **4.1.1.4 Análisis tecnológico**

La necesidad de agilizar las transacciones financieras hechas diariamente por clientes de compañías financieras se considera un problema antiguo en el sector financiero, puesto que dicho sector maneja mucha información importante sobre personas naturales y personas jurídicas, es decir empresas.

En la última década, la tecnología se ha desarrollado y avanzado notablemente tanto en el carácter cuantitativo como en lo cualitativo. El Internet evoluciona rápidamente, cambiando la manera de hacer negocios a través de tecnología de información financiera o e-finance. Algunos de los avances de las finanzas en línea es la realización de transacciones financieras, tales como pagar cuentas pendientes, administrar cuentas bancarias y liquidar hipotecas.

Por medio del uso de la computadora y del Internet, reemplazando así muchas funciones tradicionales del sector financiero hechas en papel y logrando grandes mejoras en la satisfacción de los clientes que utilizan este tipo de sistemas.

Cabe mencionar que diversos estudios demuestran que la implementación de sistemas de información relacionados a las finanzas en línea por parte de las empresas financieras, disminuyen significativamente los costos de operación tanto para las compañías financieras y clientes en general. También se menciona que dicho sistema mejora la calidad de los servicios financieros ofrecidos y llama la atención de nuevos clientes sin afiliación a ninguna entidad financiera.

Es por eso que se hace necesario que las entidades financieras empleen nueva tecnología para ofrecer buenos servicios financieros. Bajo la filosofía de que toda entidad financiera tiene que otorgar los mejores servicios a sus clientes, varias entidades financieras han colocado cajeros automáticos y han desarrollado banca electrónica en el mercado local para ser más competitivos.

## **CAPITULO V**

### **ANALISIS DEL MICRO ENTORNO**

#### **5.1. Análisis de las 5 fuerzas de PORTER**

Por las características del sistema financiero no tradicional se hace necesario analizar el entorno inmediato, para este propósito analizaremos las cinco fuerzas de PORTER, que nos permitirá tener una radiografía del sistema financiero en la ciudad de Tarija.

##### **5.1.1 Análisis de la Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La expansión de mercado es un factor que limita la entrada de nuevos competidores, ya que en el mercado se puede observar alta competencia de entidades financieras que se encuentran en expansión ya que muchos segmentos ya están siendo atendidos en sus necesidades requeridas.

La normativa establece claramente las condiciones que deben cumplir las entidades financieras para la apertura de sucursales, agencias filiales y representaciones, la fusión y liquidación de las mismas. Además exige un capital mínimo necesario para la creación y funcionamiento de las instituciones financieras.

La experiencia de entidades financieras en el sector, es otro factor limitante debido a que existe entidades con gran trayectoria que saben cómo manejar este sector ya sea en gestión, procesos, tecnología, situación que obliga a los nuevos competidores mayor inversión en el Marketing Operativo para poder posicionarse en el mercado.

Otra barrera de entrada es el capital mínimo de dos millones (2.000.000,00 de derechos especiales de Giro) necesario para la creación y funcionamiento de una entidad financiera, sabiendo que para brindar un adecuado funcionamiento es necesario contar con una infraestructura y equipamiento adecuado.

La Diferenciación de los servicios es otro factor limitante, al momento de entrar a un mercado nuevo ya que se debe buscar dar un valor agregado al servicio para competir con las entidades financieras que ya tienen sus servicios o marcas posicionadas, pues las nuevas entrantes tendrán que hacer un esfuerzo e invertir en publicidad, diseño de nuestro producto, servicio al cliente, presentación del producto, etc.

A las mencionadas barreras de entrada se debe añadir algunas normas con relación a los límites de préstamos, las condiciones que deben cumplir los prestatarios y constituir provisiones en función al riesgo.

Es poco probable que pudieran surgir nuevas entidades financieras en el mediano plazo, la presión de nuevos competidores es baja, más por el contrario existe la posibilidad que pudieran presentarse fusiones entre las entidades financieras con el fin de adecuarse a las exigencias y cambios del mercado, no se descarta la apertura de nuevas sucursales en la ciudad de Tarija.

### **5.1.2. Análisis de La rivalidad entre los competidores actuales.**

El grado de competencia que se da en el sistema financiero está influenciado por el buen número de entidades financieras que operan en nuestra ciudad a pesar de que la regulación es cada vez más estricta por parte de la superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.


El grado de rivalidad no es igual en todos los sectores (Bancos, Fondos Financieros Privados y Cooperativas), depende de las circunstancias y consideraciones particulares de cada sector.

#### **5.1.2.1. Sector Bancario**

El sector de la banca presenta tasas activas de interés más bajas del sistema financiero. A continuación se muestra información sobre el interés que se paga por un préstamo en las entidades bancarias más posicionadas en la ciudad de Tarija.

## Cuadro N° 5

### Cuadro sobre el interés que se paga por un préstamo en los Bancos Comerciales



**BANCO CENTRAL DE BOLIVIA**  
**INFORMACIÓN SOBRE EL INTERÉS QUE SE PAGA POR UN PRÉSTAMO**  
 Tasas activas pactadas la semana finalizada el 21 de octubre de 2012 (en porcentajes)

Entidades	MONEDA NACIONAL					MONEDA EXTRANJERA					UFV	MV DOL
	Empre-sarial	PYME	Micro-crédito	Consumo	Hipot. de Vivienda	Empre-sarial	PYME	Micro-crédito	Consumo	Hipot. de Vivienda	Prom.	Prom.
<b>BANCOS COMERCIALES</b>												
NACIONAL DE BOLIVIA	6,39	7,82	11,38	7,91	6,08		9,31	13,10	5,64	6,96		
MERCANTIL SANTA CRUZ	5,50	6,49	11,09	12,39	6,13	5,00	8,36	10,92				
CREDITO DE BOLIVIA	4,85	9,15	17,84	17,33	6,87	8,30	8,52	14,46		6,12		
BISA	5,82	7,91	17,59	10,09	6,48	7,87	9,04					
UNIÓN	5,64	6,59	18,98	19,21	6,55	6,65	6,09			8,34		
ECONÓMICO	7,21	10,68	16,36	17,30	8,48		9,45					
GANADERO	7,27	7,89	10,57	12,67	8,21	8,29	8,18					

**FUENTE:** Datos del Banco Central de Bolivia

El sector bancario presenta las tasas activas anuales más bajas del sistema financiero de nuestra ciudad; sin embargo, la dureza de sus normas y requisitos hace muy difícil el acceso a créditos bancarios, la mayoría de sus servicios están orientados a empresa y personas con una alta capacidad de pago y patrimonio.

La cartera de créditos del sistema bancario al 30 de junio de 2012 ascendió a \$us 6.028 millones y el 98% corresponde a cartera vigente. En este primer semestre del año se observa que la cartera ha registrado un crecimiento de \$us 691 millones que en porcentaje significa un 13% respecto a diciembre de 2011, similar al registrado en el primer semestre de la gestión pasada.

“Si se analiza la evolución de la cartera bancaria en los últimos 12 meses se observa un crecimiento de \$us1.299 millones (27.5%), por encima del crecimiento del PIB del 2011 de 4.13%”, indica ASOBAN.

Entretanto, los depósitos del público al 30 de junio de 2011 ascienden a \$us7.972 millones, con un crecimiento en el primer semestre de \$us374 millones, equivalente al 5%; similar ascenso registrado durante el primer semestre de la gestión pasada, que fue de \$us367 millones, es decir un 5,3%. **Lo que da cuenta que el crecimiento de los depósitos del público no tuvieron el mismo ascenso a comparación de los créditos**, aunque mantiene un aumento sostenido, no obstante, en los últimos doce meses, entre junio 2011 y junio 2012, el incremento de depósitos alcanzó a \$us673 millones (9,2%), según información proporcionada por ASONAB.

De igual manera la cartera de mora al primer semestre de 2012, asciende a un total de \$us 116 millones y el índice de la cartera a 1,9% el cual está por debajo del registrado hace 12 meses, cuando fue de 2,7%, siendo actualmente la mora más baja jamás registrada en el sistema bancario, por otra parte, la cobertura de la mora del sistema bancario con provisiones específicas es del 176% al 30 de junio de 2012.

La liquidez del sistema bancario al 30 de junio de 2012 alcanza a \$us2.690 millones, habiendo disminuido respecto a junio de 2011 en \$us380 millones, como consecuencia de un mayor crecimiento de la cartera respecto a los depósitos, la liquidez total del sistema bancario, al finalizar este primer semestre del año, corresponde al 34% de los depósitos del público y al 55% de de los depósitos a la vista y en cuentas de ahorro.

Manteniendo la tendencia de gestiones anteriores, en los últimos doce meses el patrimonio de la banca boliviana ha crecido en \$us111 millones, pasando de \$us 713 millones en junio del 2010 a \$us 824 millones en junio del 2011, principalmente como producto de la capitalización parcial de más del 50% de las utilidades generadas en la gestión 2010, que le han permitido mejorar sus niveles de solvencia.



### 5.1.2.2. Sector fondo financiero privado.

En el sector de los fondos financieros privados, las tasas activas anuales son relativamente más altas que el sector cooperativo de ahorro y crédito, esta información se puede analizar en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 6**  
**Información sobre el interés que se paga por préstamo en las Entidades Especializadas en Microfinanzas**

Entidades	MONEDA NACIONAL					MONEDA EXTRANJERA					UFV	MV DOL
	Empresarial	PYME	Micro-crédito	Consumo	Hípot. de Vivienda	Empresarial	PYME	Micro-crédito	Consumo	Hípot. de Vivienda	Prom.	Prom.
	ENTIDADES ESPECIALIZADAS EN MICROFINANZAS											
BANCO SOLIDARIO		17,57	18,87	23,48	13,13		9,60	16,62	13,64	12,83		
BANCO LOS ANDES		17,56	18,84	16,77	12,17			15,20	6,06			
BANCO FIE		10,51	19,88	25,67	21,36		9,99	11,16	23,75			
FABOIL FFP	8,16	15,51	24,52	37,10	21,95			35,44		12,18		
COMUNIDAD FFP		10,99	21,35	14,28	12,72	10,24	9,72		6,54			
ECO FUTURO FFP		12,44	24,59	26,72	14,94			16,84	19,56			
PRODEM FFP		15,68	22,83	20,93	9,68			17,17				
FORTALEZA FFP		17,59	20,34	24,78	15,42							

**FUENTE:** Datos del Banco Central de Bolivia.

Continuando con los FFP, estos son más ágiles y efectivos en la colocación de créditos, continuamente utilizan promociones, promotores de créditos y campañas publicitarias. Considerando sus acciones de marketing se puede comentar que están

orientadas a los micro empresarios que operan en el sector productivo, comercio y de servicios y que por lo menos tengan una antigüedad de un año en su actividad.

### 5.1.2.3. Sector Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Por las características particulares del sector cooperativismo de ahorro y crédito se debe analizar el papel que juega el cliente financiero o socio de la cooperativa; por otro lado se constituye como propietario de la cooperativa, situación que lo distingue de los demás sectores (Banca y FFP). Según el artículo 66 de la ley General de Sociedades Cooperativas, un socio no debe pertenecer a otras cooperativas de la misma área.

#### Cuadro N° 7

#### Tasas activas pactadas a octubre - 2012

<b>Tasas activas pactadas de las Cooperativas al 21 de octubre del 2012 (en porcentaje)</b>			
<b>Cooperativas</b>	<b>Micro Crédito</b>	<b>Consumo</b>	<b>Hip Vivienda</b>
<b>Catedral de Tarija</b>	14 %	20 %	20 %
<b>Chorolque</b>	15,17 %	15,74 %	18 %
<b>Madre y Maestra</b>	18,39 %	17,57 %	15 %
<b>Magisterio Rural</b>	-	-	16 %
<b>Churqui</b>	17 %	15 %	13 %

**FUENTE:** Datos del Banco Central de Bolivia

Analizando el cuadro de arriba se puede concluir que la cooperativa “El Churqui” en cuanto a los intereses que cobra por los créditos para microcrédito y vivienda, ofrece las tasas más bajas en relación a las otras cooperativas, liderando así en el mercado cooperativismo y dándole la oportunidad de competir en este mercado ya que al momento de ser socio de una cooperativa el atributo que más se toma en cuenta es la tasa activa que ofrece.

Luego del análisis de las tasas activas de las distintas cooperativas existentes en la ciudad de Tarija, también es importante conocer las condiciones exigidas al micro crédito son casi comunes como se podrá observar en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 8**

**CONDICIONES COMUNES DE ACCESO AL CREDITO DEL SISTEMA FINANCIERO COOPERATIVO**

<b>VARIABLES</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>MONTO DEL CREDITO</b>	El monto varia de \$us.100 a \$us. 15000
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio, indistintamente para cooperativas abiertas o cerradas.</li> <li>• Cancelar certificados de aportación.</li> <li>• Capacidad de pago</li> </ul>
<b>GARANTIAS</b>	Garantías: Personal, Hipotecario, Prendaria, Depósitos a Plazo Fijo.
<b>TASA DE INTERES ANUAL</b>	Tasa mínima del 13 %, tasa máxima del 20 %
<b>PLAZO</b>	Pazo mínimo a 30 días y Plazo máximo a 10 de años.
<b>DESTINO DEL CREDITO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créditos al sector productivo, comercio y de servicio.</li> <li>• Créditos para vivienda y compra de terreno.</li> <li>• Créditos para consumo, vacación, sepelios y matrimonios.</li> </ul>

**FUENTE:** Elaboración Propia con información recopilada a través de las memorias anuales de las distintas cooperativas en la ciudad de Tarija.

Otra forma de analizar la situación competitiva de cada una de las cooperativas del sistema financiero local se puede analizar mediante la interpretación de los indicadores financieros PERLAS el cual se mostrara en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 9

## INDICADORES PERLAS DEL SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CREDITO

	INDICADORES PERLAS	COOPERATIVAS					
		Parámetros	Catedral	Magisterio Rural	Madre Maestra y	El Chorolque	El Churqui
<b>P</b>	<b>PROTECCIÓN</b> Capital Neto	Mínimo 10%	0.20%	18.03%	0.24%	0.25%	6 %
<b>E</b>	<b>ESTRUCTURA</b> Depósitos de Ahorro/Activo Total	Entre 70% y 80%	0.81%	0.82%	0.78%	0.82%	84 %
	Prestamos Netos/ Activo Total	Entre 70% y 80%	0.71%	71.4%	0.78%	0.83%	69 %
<b>R</b>	<b>RENDIMIENTO</b> Margen Bruto/Promedio Activo	< capital	0.13%		0.14%	0.12%	-
<b>L</b>	<b>LIQUIDEZ</b> Liquidez + Inversión - Cuentas por Pagar/ Depósitos de Ahorro	20%	30%	27%	30%	18%	24 %
<b>A</b>	<b>ACTIVOS</b> Morosidad/ Cartera Total	Menos de 5%	0.021%	0.11%	0.0015%	0.0024%	2,6 %
<b>S</b>	<b>SEÑALES EXPANSIVAS</b> Activo Total Préstamos	Mayor al 6%	0.14% 7.32%	0.14% 0.14%	16.21% 10.75%	10.38% 14.02%	18,6 % 6 %

FUENTE: Elaboración Propia

### **Del análisis financiero PERLAS se deduce y resume lo siguiente:**

- La cooperativa “El Churqui” en cuanto a señales expansivas de su activo total demuestra un crecimiento de 18,6 % más que las demás cooperativas, pero en la variable financiera de préstamo no se observa crecimiento significativo ya que esta igual a la tasa de inflación del periodo, en cambio las demás cooperativas si existe un crecimiento de esta variable, por lo tanto la cooperativa deberá optar por estrategias que ayuden al crecimiento de los créditos y sobrepasar la tasa inflacionaria. en cuanto a la morosidad la cooperativa tiene el índice más elevado en comparación a las demás cooperativas pero está por debajo del 5 % así que aún es aceptable y no tan perjudicial el índice que presenta en morosidad.
- La cooperativa “El Chorolque” tiene el menor índice de la liquidez y está por debajo del 20 % de parámetro establecido, las demás están por encima del parámetro es decir que tienen mucha liquidez y que no están trabajando en la colocación de créditos.

#### **5.1.3. Análisis del Poder Negociador de los compradores**

Las entidades financieras del sector cooperativo mantienen con sus socios una relación de doble dirección. Por un lado captan sus ahorros y por otro lado les otorgan préstamos. Con ello obligan a sus competidores directos e indirectos rivalicen cada vez más fuerte a costa de su rentabilidad con la finalidad de colocar en mayor cantidad los préstamos.

Se ha notado últimamente el crecimiento de los socios pasivos en el sistema cooperativo, por otro lado las entidades financieras con la finalidad de colocar sus fondos en calidad de préstamos, se han visto obligada a ofrecer nuevos servicios en función a las necesidades del cliente.

Esto ha provocado un incremento considerable en el mercado financiero, las acciones que han realizado son: condiciones más flexibles para el acceso al crédito, estudios de mercado para diversificar la oferta de servicios.

Las cualidades financieras que deben tomar en cuenta las entidades financieras del sector cooperativo son los que se describen a continuación de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados:

- ✓ Es importante para el asociado el servicio de atención al cliente (44%).
- ✓ Es preferible la variedad de los servicios financieros que ofrece la entidad (30%).
- ✓ La facilidad en la otorgación de los créditos (35%).

Los socios ponen al descubierto su poder de negociación por las condiciones favorables que obtienen de las cooperativas, particularmente en la eliminación de algunos requisitos, como ser ya no se toma en cuenta la antigüedad para el acceso al crédito, además ya hay mayor flexibilidad en la modalidad de garantía, otro poder de negociación en algunos casos es la incorporación de nuevos servicios complementarios al producto crediticio.

#### **5.1.4. El poder de negociación de suministradores.**

Indudablemente a la hora de ahorrar los agentes económicos no sólo observan la tasa de interés pasiva, sino también algunos indicadores como la solvencia, calificación de riesgo, porque adoptan una doble posición como oferentes y demandantes de recursos financieros.

Como se analizó anteriormente la liquidez del sistema financiero hasta el primer semestre de la presente gestión ha disminuido respecto al periodo anterior, como consecuencia de un mayor crecimiento de la cartera respecto a los depósitos, esta situación provoca un poder de negociación medio para los oferentes de fondos.

### 5.1.5. Análisis de amenaza de productos sustitutos

Esta amenaza está dada por el sector financiero informal que se distingue, por ejemplo los prestamistas privados que aportan su propio capital para otorgar un crédito, en muchos casos a tasas elevadas de interés, también paralelamente están las oficinas jurídicas que a cambio de una comisión, procuran el contacto entre el beneficiario del crédito y el oferente del préstamo, existen otras operaciones financieras que brindan condiciones más favorables como por ejemplo, los créditos de proveedores y los pasanakus esta modalidades muy popular en nuestro medio.

En resumen podemos agrupar los productos sustitutos de servicio crediticio en los siguientes grupos:

- Préstamos privados a través de oficinas jurídicas
- Créditos comerciales por proveedores
- Modalidad Pasanakus

A continuación se muestra el siguiente cuadro para medir la presión o poder que tienen las fuerzas competitivas de Porter relacionadas con el micro entorno del sistema financiero cooperativo en la ciudad de Tarija.

**Cuadro N° 10**  
**Presión de las fuerzas competitivas**

Fuerzas	Producto - Crédito
1. Rivalidad entre las entidades financieras	+
2. Entrada de nuevos competidores	-
3. Poder de negociación de los proveedores	=
4. Poder de negociación de los clientes	+
5. Productos sustitutos	-

Fuente: Elaboración propia

Nota: + significa ALTA, = significa MEDIO, - significa BAJA.



## 5.2. Identificación de las oportunidades y amenazas.

Se identifica las oportunidades y amenazas que genera el macro y micro entorno, que a continuación se detalla:

### OPORTUNIDADES:

- La potencialidad económica de la ciudad de Tarija frente a otras capitales de departamento.
- La migración creciente de clientes del sistema bancario a las entidades no bancarias.
- La demanda creciente de créditos en el sistema financiero boliviano, particularmente en el sector productivo – comercial y vivienda.
- La bolivianización de las operaciones financieras que permite el uso de la moneda nacional.

### AMENAZAS:

- La intensificación del nivel competitivo en el mercado financiero.
- Qué la situación económica empeore y esto imposibilite a los prestatarios a cumplir con sus obligaciones contraídas.
- La excesiva regulación en el sistema financiero por parte de la ASFI, por los cierres de las algunas cooperativas.

## **CAPITULO VI**

### **ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

#### **6.1. Antecedentes de la Cooperativa El Churqui Ltda.**

La cooperativa de Ahorro y Crédito “El Churqui” Ltda. Es una asociación económica y social con número de asociados variables de duración indefinida.

La cooperativa de crédito “El Churqui” Ltda. Constituida de acuerdo a las disposiciones Legales vigentes en nuestro país, cuenta con personería jurídica N° 4531 emitida a través de resolución del Consejo Nacional de Cooperativas, está inscrita en el Registro Nacional de Cooperativas bajo el N° 4138. La cooperativa inició sus operaciones en fecha 11 de mayo de 1993. La cooperativa tiene la autorización por parte de INALCO para operar como una Cooperativa De Vínculo Cerrado De Carácter Comunal, cuenta con una oficina central propia ubicada en una zona comercial de la ciudad de Tarija (calle Delgadillo N°570), sucursal que se apertura el 2 de junio de 2004. Con infraestructura propia situada en el Barrio San José (calle M. Lea Plaza N° 170) que esta al centro de varios barrios populosos de la ciudad de Tarija, la cual les permite atender las necesidades e inquietudes de socios que no tienen posibilidades de ser atendido por otras instituciones financieras. En el área rural cuenta con una agencia en la capital de la provincia Avilés en el Valle de la Concepción, unidad que se apertura el 2 de junio de 2004, la misma que permite cubrir la demanda rural agrícola principalmente de los productores de uva. El 8 de junio de 2006 inaugura la Agencia en Caraparí gracias a los recursos de Asistencia Técnica del PASA-FONDESIF, lo cual nos proyecta en la provincia de Gran Chaco y nos permite actuar en adelante como un agente de integración que aporta al desarrollo del Departamento de Tarija.

El propósito central es el de brindar al asociado, servicios financieros de calidad y a la medida de las necesidades de todos y cada uno de los socios, tiene un gobierno corporativo democrático, que administra y realiza gestiones con ética y transparencia, garantizando de esa manera los recursos del asociado y la sostenibilidad económica y financiera de la cooperativa.

Desarrolla sus funciones en cumplimiento al mandato de los estatutos y normas legales que rigen en el país. El manual de funciones al igual que los estatutos financieros es preparado siguiendo los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

#### **6.1.1. Filosofía de la Cooperativa El Churqui**

La filosofía se basa en los principios de cooperativistas, fundamentalmente en la ayuda mutua, igualdad, equidad, solidaridad y el control democrático. La filosofía sostiene en:

Compartir las oportunidades de desarrollo y auto ayuda con las personas que cuentan con menos recursos económicos, y que por lo tanto tampoco tienen acceso a servicios financieros posibles, al capital y a un lugar seguro para depositar ahorros a través de la auto ayuda, brindándoles el acceso al capital y a servicios financieros, permitiendo el desarrollo de personas y el fomento de la transparencia y responsabilidad, para ganar la confianza de sus asociados que depositan sus ahorros, asegurando así la sostenibilidad futura, aun en los momentos de inseguridad económica con el apoyo de la legislación y regulación.

#### **6.1.2. Análisis de la Dirección Estratégica de la Cooperativa El Churqui Ltda.**

El nivel jerárquico define las acciones a seguir que no son traducidas en un plan escrito, tampoco se realiza un análisis profundo de los factores que afectan a la cooperativa, mas al contrario se basa en la experiencia y el pensamiento reflexivo. Actualmente tienen definida la misión y la visión de la cooperativa las cuales no

concuerdan con los objetivos ya que estos no han sido replanteados desde años atrás por ende no reflejan las acciones a seguir. Por otro lado existe un excesivo centralismo en la toma de decisiones, su estructura tiene una marcada disposición vertical, en este tipo de escenario suele presentarse problemas de comunicación y lucha de poder entre sus miembros.

### **6.1.3. 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”

### **6.1.4. Misión**

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

La visión actual es muy clara, pues contesta a la interrogante ¿Qué queremos ser?, sin embargo se debería tomar en cuenta a todos los implicados como los trabajadores, para que contribuyan a lograr la visión mencionada.

La misión de la cooperativa carece de algunos elementos que debe tener una misión, según estudiosos de la administración estratégica, elementos que a continuación se detallan: mercados, tecnología, interés por el crecimiento, filosofía, interés por la imagen pública.

### **6.1.5. Objetivos**

De acuerdo a lo establecido anteriormente se ha definido los siguientes objetivos: para la Cooperativa de Crédito “El Churqui” Ltda.

#### **6.1.5.1. 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”.

#### **6.1.5.2. Objetivo Especifico**

- Promover el desarrollo económico y social de sus socios en el departamento de Tarija y el mercado rural.
- Promover la cooperación económica y social entre sus socios y recibir los aportes que constituyen el fondo social.
- Otorgar créditos a sus socios con el fin de mejorar su nivel de vida.
- Mejorar la calidad de los servicios y productos con un alto contenido social y humano
- Impulsar la educación cooperativa
- Buscar la integración con otras Cooperativas afines a nivel local, regional, departamental, nacional o internacional
- Lograr la auto-sostenibilidad en el tiempo de la Cooperativa.

La mayoría de los objetivos no satisfacen algunos criterios generales que deben cumplir todo objetivo, como por ejemplo:

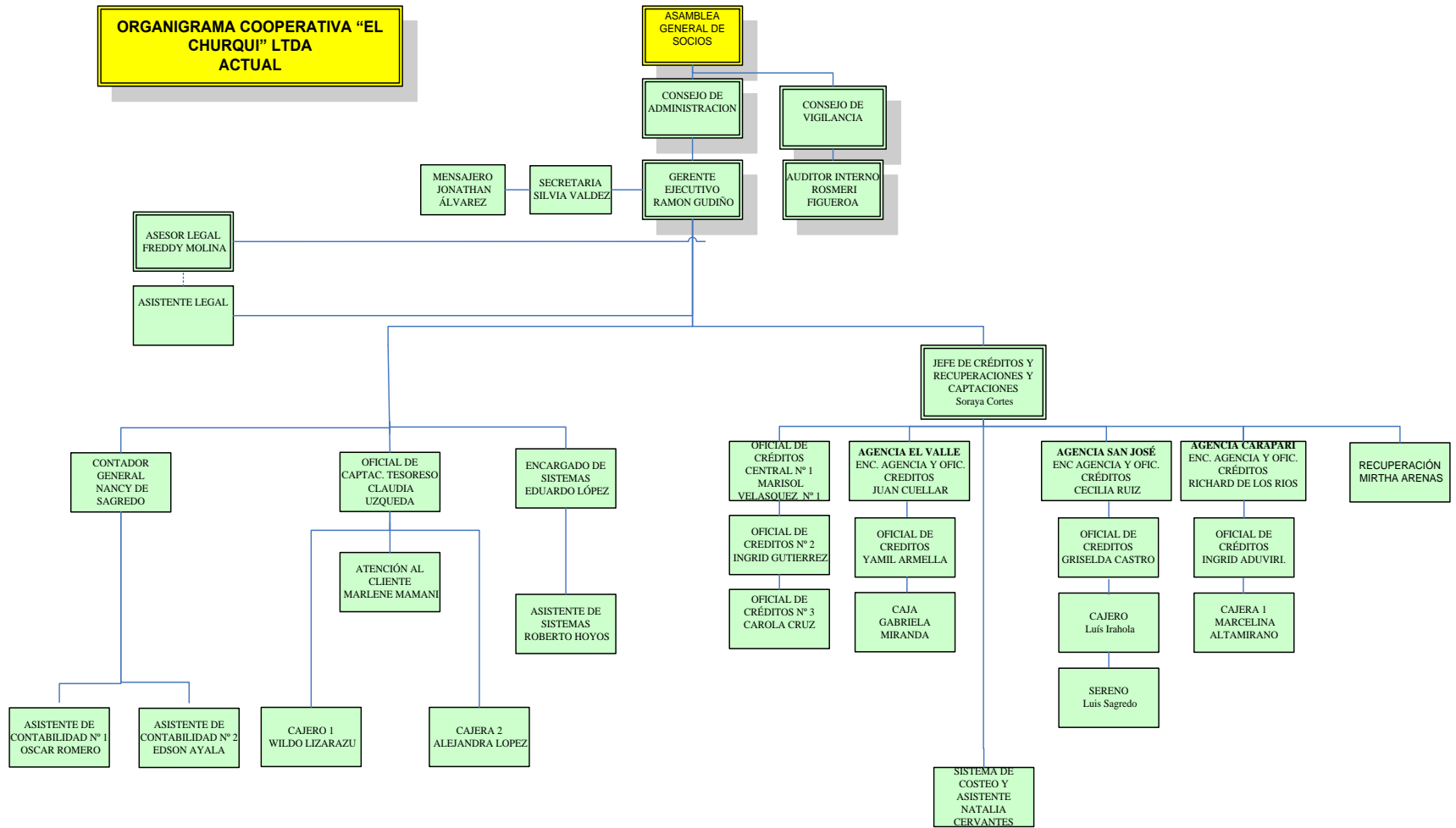
- ✓ No están focalizados en un resultado, solo menciona la actividad ha realizarse.
- ✓ No son medibles o cuantificables para comprender su logro.
- ✓ No están determinados en un periodo de tiempo.

#### **6.1.6. Análisis del Organigrama**

La estructura organizacional de la cooperativa está compuesta por: recursos financieros, recursos materiales, conocimientos. Las tareas del personal se encuentran descritas en el manual de funciones elaborado de acuerdo al modelo y estatuto

dictado por la superintendencia de bancos y entidades financieras, el organigrama funcional está elaborado en concordancia con el modelo establecido en la ley general de sociedades cooperativas, donde se muestra en forma gráfica la jerarquía entre los funcionarios.

### 6.1.6.1. Estructura de la Organización



La máxima instancia dentro de la cooperativa es la Asamblea General de Socios la misma que se encarga de elegir al Consejo de Administración como así también al consejo de Vigilancia ambos consejos velan por los intereses de la sociedad en general.

**Asamblea General de Socios:** Es la máxima autoridad de la cooperativa, siendo sus conclusiones y determinaciones de cumplimiento obligatorio de los socios presentes y ausentes, siempre que estas se hubiesen tomado de conformidad con las leyes y el Estatuto de la cooperativa. Sus funciones se limitan a establecer las políticas y estrategias de la cooperativa, las mismas que deben ser ejecutadas por el personal ejecutivo y operativo de la entidad.

**Consejo de Administración:** Es el órgano Directivo y Ejecutivo de planes y normas generales acordados por la Asamblea General de Socios, tendrá a su cargo la administración y representación de la cooperativa en los términos fijados por Ley, el Estatuto, Reglamentos Internos y demás disposiciones conexas.

**Consejo de Vigilancia:** Tendrá a su cargo el control y supervisión del correcto funcionamiento y administración de la cooperativa de conformidad con los Artículos 96° y 99° de la Ley General de Sociedades Cooperativas LBEF, sus Reglamentos, el Estatuto y demás disposiciones legales.

Los consejos además de cumplir las anteriores funciones, controlan y vigilan los procesos operativos.

Jerárquicamente debajo de los Consejos de Administración y de Vigilancia se encuentra la Gerencia General cuya función es la de cumplir los planes trazados por el Consejo de Administración.

**Gerente General:** Es la primera autoridad operativa y ejecutiva de más alto nivel, razón por la que es el principal responsable por la gestión y administración interna de la cooperativa, con las atribuciones que le asigna el Consejo de Administración de



conformidad a la LBEF, el Estatuto, Reglamentos Internos y otras disposiciones relacionadas con el cargo.

En el caso de la cooperativa El Churqui Ltda. Se sitúa a la Secretaria y Mensajería dentro del mismo nivel jerárquico que la gerencia general situación que no es correcta ya que la gerencia debe ser la máxima autoridad dentro del personal y no compartir el nivel de autoridad. Así mismo el auditor interno dependiente del consejo de vigilancia debe situarse a un nivel jerárquico inferior al de la gerencia.

El organigrama muestra al Asesor Legal como personal de staff pero este debe estar entre líneas punteadas para que se identifique como un apoyo para la gerencia general. Las funciones del Asesor legal son de asesoramiento en todo lo vinculado a temas jurídicos y legales. El asesor legal tiene autoridad de línea sobre el asistente legal quien es el que se encarga de los trámites jurídicos y legales.

Posteriormente en el nivel inferior está compuesto por la Jefatura de Créditos, Recuperaciones y Captaciones de la misma se desplaza las agencias de Carapari, San José, El Valle, Oficiales de Créditos y Captaciones.

En la estructura organizacional de la Cooperativa se describen con claridad los principales deberes o actividades a realizar por los diferentes miembros de la institución, sin embargo, para que el papel organizacional tenga significado para los miembros debe reestructurarse el organigrama no se está bien definido el nivel de dependencia y responsabilidades de cada cargo en los niveles de jerarquía.

## **6.2. Auditoria de Recursos**

La auditoría de recursos tiene el fin de identificar los recursos con los que cuenta la Cooperativa El Churqui Ltda. Para apoyar a las estrategias a perfilarse. Para realizar este análisis juntaremos los recursos en:

### **6.2.1. Recursos Físicos**

La cooperativa “El Churqui” Ltda. Cuenta en sus instalaciones con equipos de computación, con su respectivo software especializado para cada función de los trabajadores, cuenta también con material de escritorio, libros de biblioteca, material de servicio, tarjetas plásticas.

La cooperativa cuenta con una infraestructura física que es propia de la institución y se encuentra ubicada en el centro de la ciudad en calle Coronel Delgadillo N° 570.

También cuenta con vehículos para el desplazamiento para el mejor desempeño de sus funciones de sus oficiales de créditos.

El edificio cuenta con oficinas para cada una de sus áreas sin embargo estas deben ser mejor posicionadas para que sus socios puedan estar mejor ubicados de donde buscar cada áreas que necesiten sus servicios.

Pero aun así notamos que para captaciones y asesoría legal no se encuentran en oficinas bien instaladas, lo que impide que no haya un lugar cómodo y de confianza para el desempeño de sus funciones.

### **6.2.2. Recursos Humanos**

El clima organizacional se encuentra estable aunque con algunas falencias en cuanto a una falta de visión compartida entre compañeros de trabajo, notamos que no existe cooperación entre ellos cada uno busca cumplir con sus objetivos sin intenciones de que los demás miembros de la empresa también cumplan con sus objetivos, no hay

trabajo en equipo. Es notable que deba haber un área de recursos humanos quien se ocupe de estas insolvencias.

La escala salarial es fija y a pesar de que se cumple con el pago de beneficios sociales no se ofrecen incentivos que recompensen el buen desempeño funcionario.

Podemos destacar el trabajo sin presión; sin embargo es determinante la falta de formulación de objetivos que incentiven el desempeño de los trabajadores ya que estos se limitan a realizar sus actividades cotidianas. Una forma de introducir mayor motivación en el cargo mediante el enriquecimiento de tareas, que consiste en aumentar la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

### **6.2.3. Recursos Financieros**

La cooperativa El Churqui cuenta con recursos propios y ajenos.

Los Recursos Propios están compuestos por el Capital Social y las Reservas de la Cooperativa. El capital social está representado por los certificados de aportación de los socios; en la medida en que aumentan los mismos, la cooperativa aumenta de patrimonio. Actualmente el capital social representa Bs. 3.558.047 y las reservas que son el resultado de sus excedentes alcanzan Bs. 1.093.404

Los recursos ajenos de la cooperativa están formados por el capital proveniente del acuerdo firmado con el FONDESIF, donde se establece el financiamiento de Bs. 1.870.000

A diferencia de la competencia, la Cooperativa El Churqui ha logrado desarrollar una ventaja al conseguir el financiamiento del FONDESIF, que le permite competir con un interés y plazo conveniente.

#### 6.2.4. Recursos Intangibles

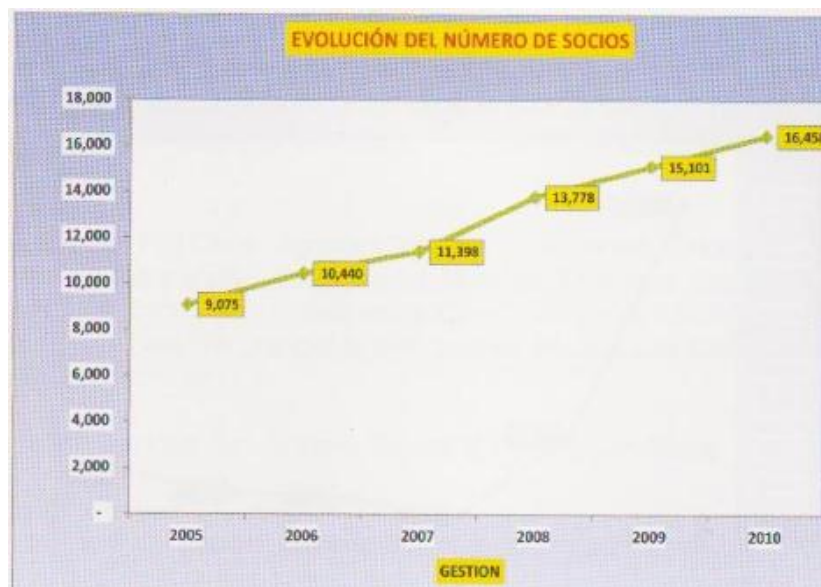
La cooperativa, ha logrado posicionarse como una de las principales financieras cooperativas de la ciudad de Tarija.

Según la investigación de mercados se encuentra posicionada en 4º lugar después de la cooperativa Madre y Maestra. A pesar de no encontrarse bajo la fiscalización de la ASFI, por estar constituida como cooperativa cerrada, continua desempeñando sus funciones utilizando instructivos, manuales y procedimientos determinados por el ente rector mencionado.

#### 6.3. Área de Marketing

Una forma de medir la eficacia de mercadotecnia de la cooperativa es a través del análisis de participación en el mercado, el mismo que para ser más efectivo debe ser interpretado por línea de producto, tipo de cliente, región, etc.; sin embargo por la falta de información documentada en la cooperativa. A continuación se presentara un cuadro de evolución del número de socios.

**Grafica N° 5**  
**Evolución del número de socios**



Según a este cuadro podemos determinar las causas de su precaria participación en el mercado:

- Centra su interés exclusivamente en las ventas, y no en el cliente (socio) como debería ser; a pesar de que cuenta con una gama de créditos dirigida a un segmento de mercado determinado, esta gama se diferencia por el nombre, ya que son las mismas características en cuanto a plazos, garantías y montos de préstamos o ahorro.
- Es notable que tampoco tienen bien definido su mercado meta.
- Poco énfasis en la atención al cliente y en su satisfacción, no tiene en claro las necesidades de sus socios o futuros clientes.
- Se conoce bien los servicios que presta pero no así los beneficios que se les daría a clientes/socios.

#### **6.4. Análisis del Marketing Mix.**

Las acciones de marketing operativo de la Cooperativa en estudio son de carácter informal, pues no existe documentación escrita al respecto, se realizaron algunas acciones aisladas que tienen pocas relaciones con la visión y misión analizadas anteriormente.

##### **6.4.1. Productos o Servicios que Oferta la Cooperativa**

Podemos considerar al producto o servicio financiero como la primera variable del marketing mix, sin este no hay precio, no hay distribución, no hay comunicación, por tanto se considera como el punto de partida en el análisis de la estrategia de marketing.

La clasificación de los productos o servicios financieros en función a sus características son los siguientes:

- ✓ Productos o servicios de ahorro y depósito.
- ✓ Productos de créditos.
- ✓ Otros servicios secundarios

Después de su fundación se incrementaron más productos para su oferta en el mercado tarijeño, a continuación redactaremos algunas de sus características. El primer grupo y el último no serán analizados en el presente trabajo de investigación, con relación al segundo grupo podemos distinguir los siguientes aspectos.

#### **6.4.1.1. Características de los Productos o servicios.**

El servicio que ofrece la cooperativa es totalmente intangible, no puede ser probado antes de ser adquirido, razón que aumenta el riesgo percibido por los consumidores que no captan la calidad del servicio antes de su prestación.

Una característica del producto es que es inseparable se da como resultado del esfuerzo conjunto entre el socio y el personal. Al solicitar el crédito, el cliente debe entrevistarse con el personal de la cooperativa, momento que se torna crucial para el cliente defina si va a ocupar o no los servicios de la cooperativa.

Tiene carácter perecedero; si la cooperativa no brinda toda su capacidad en la realización diaria de sus operaciones, pierde dinero que probablemente no volverá a recuperar, por lo tanto las estrategias que le permitan acomodar su dinero en los momentos de menor movimiento económico son de vital importancia para el desarrollo de sus actividades.

#### **6.4.1.2. Tipos de Productos o servicios.**

La cooperativa de Ahorro y Crédito “El Churqui” Ltda., se dedica a la intermediación financiera, presta servicios estandarizados en condiciones y requerimientos definidos para la captación y colocación de dinero. Su función es la de incentivar al ahorro y otorgar préstamos al asociado, mediante la oferta de los siguientes tipos de productos financieros:

- Línea de Microcréditos
- Créditos con Garantía Personal
- Crédito con Garantía Personal –Prendaria
- Crédito Descuento por Planilla
- Crédito con Garantía DPF
- Crédito Hipotecario
- Crédito Solidario
- Créditos Agrícolas

### **Servicios Financieros Secundarios**

- Realiza giros a destino
- Compra y vende dólares americanos.(aunque estos habrían disminuido ya que se está valorizando más el boliviano )

Se hará una descripción de los productos que oferta la Cooperativa El Churqui Ltda. Y una clasificación según el nivel en que satisfacen las necesidades de los clientes, considerando que un producto debe tener cinco niveles desde el punto de vista del mercadólogo.

**Grafica N° 6**

### **Evolución de la cartera de créditos en Bolivianos**



### **6.4.1.3. Producto Esencial**

El producto esencial que ofrece la Cooperativa es la captación de dinero por medio de la emisión de certificados de aportación y la colocación de dinero a través de la otorgación de créditos a corto y mediano plazo (cartera de créditos), tal como se describen a continuación:

### **6.4.2. Cartera de Créditos**

La cartera de créditos es el activo más importante debido a que constituye la principal fuente generadora de ingresos, por que a través de la intermediación financiera obtiene utilidades por el cobro de intereses por la otorgación de los créditos a los socios, excepto las operaciones de compra y venta futuro de moneda extranjera y de productos financieros devengados por cobrar cartera, según su estado de mora se clasifican en:

- **Cartera Vigente**

Se denomina así a los saldos de cartera no vencidos, también conocida como cartera corriente o normal.

- **Cartera Vencida**

En esta cuenta se registran todos los créditos no cancelados a su vencimiento, también se incluye los saldos deudores totales de los créditos contratados a más de una fecha vencimiento cuando el prestatario esta en mora con alguna cuota de capital y/o interés.

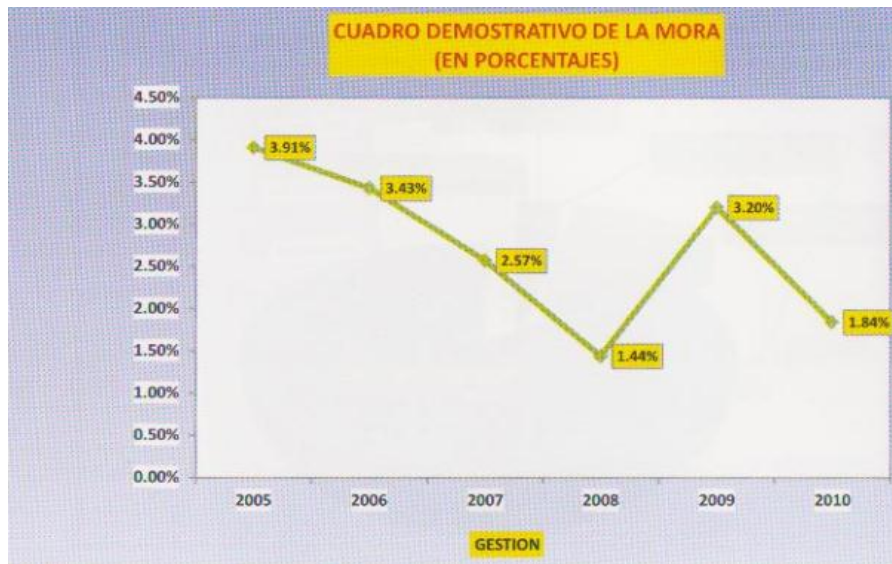
- **Cartera de Ejecución**

En esta cuenta se registran los créditos vencidos por los cuales la institución ha iniciado las acciones judiciales para cobro.



El comportamiento de la clasificación de cartera por su mora durante los periodos 2008, 2009, 2010 es el cuadro siguiente:

**Grafica N° 7**  
**Comportamiento de la mora**



#### 6.4.2.1. Análisis de la Cartera de Créditos según su Destino

La cooperativa el churqui Ltda. otorga créditos para diferentes destinos, tales como: Adquisición de Mercaderías, Capital de Inversión, Capital de Operación, Adquisición de Maquinaria, Adquisición de Materia Prima, Adquisición de Terreno, Compra de Vivienda, Construcción de Vivienda, Ampliación y Refacción de Vivienda, Tratamiento Médico, Particulares y Celulares.

El comportamiento de la demanda de los créditos es variable y se encuentra condensada en pocos créditos según sus destinos, lo que demuestra que la cooperativa no está operando eficazmente en la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes con la oferta de su cartera de productos. Las variaciones de la demanda de créditos en la cooperativa se dan únicamente como respuesta a las promociones lanzadas de manera esporádica.

**Grafica N° 8**  
**Clasificación de la cartera por tipo de garantía**



Los tipos de créditos y requisitos se pueden observar en el anexo N° xx

#### **6.4.3. Descripción de los procesos.**

El tema del proceso del crédito en la Cooperativa involucra en líneas generales las siguientes etapas: solicitud y evaluación del crédito, negociación de las condiciones que se otorgan, aprobación del mismo, documentación y desembolso y por último la administración del crédito.

Este proceso de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados el asociado en un 68% califica de REGULAR el tiempo del trámite para obtener un crédito y un 22% de LENTO.

Con fin de aclarar el proceso de la colocación de los créditos, se analizará este proceso desde el punto de vista del enfoque de sistemas:

**Cuadro N° 11**  
**Insumo – Producto**

<b>Entradas</b>	<b>Proceso – Servucción</b>	<b>Producto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud del crédito</li> <li>- Socio activo</li> <li>- Recursos disponibles</li> <li>- Energía</li> <li>- Información</li> <li>- Personal capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de la solicitud.</li> <li>- Análisis de la documentación</li> <li>- Negociación de las condiciones</li> <li>- Aprobación</li> <li>- Desembolso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito otorgado</li> <li>- Administración del crédito.</li> </ul>

Como se puede observar las características de los servicios financieros, como se analizó anteriormente la inseparabilidad que presente el mismo en el proceso de producción o servucción esta su consumo, además de su intangibilidad, el riesgo que conlleva la otorgación de los créditos, como la doble relación que tiene el socio como oferente y demandante de fondos y la alta regulación por parte de las autoridades del sistema financiero boliviano.

#### **6.4.4. Identificación de las fortalezas y debilidades.**

Se identifica las fortalezas y debilidades que genera el análisis interno de la Cooperativa, que a continuación se detalla:

<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La disponibilidad de fondos para iniciar campañas de marketing para la colocación de créditos.</li> <li>• Durante las últimas dos gestiones anteriores la mora demostró reducción de 3,20% a 1,84%(el parámetro razonable es tener menor al 5%).</li> <li>• Buena participación en el sector cooperativismo.</li> <li>• Únicos en el pago del PROSOL</li> <li>• Gama de servicios crediticios</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de orientación al marketing, esfuerzos esporádicos para captar la mayor cantidad de socios.</li> <li>• Débil estructura financiera para subir de categoría y que le permita diversificar sus servicios financieros.</li> </ul>

- Los socios pasivos son mayores que los socios activos, es una tendencia creciente.
- Falta de capacitación al personal de contacto en servicio de atención al cliente.
- Bajo efecto de las campañas publicitarias para la colocación de créditos.

## **CAPITULO VII**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **7.1. Generalidades**

Definido el problema de investigación de mercado y con el propósito de identificar y definir las necesidades de los clientes reales y con la finalidad de instrumentar con estrategias de marketing apropiadas para satisfacer las necesidades de los socios.

El método en la investigación fue la encuesta mediante cuestionario formal aplicado mediante entrevista personal a los socios pasivos solo tomando en cuenta desde la fecha a 5 años atrás, debido a que la cooperativa solo puede otorgar créditos a las personas que tengan certificados de socios y por eso es más fácil recuperarlos y hacer que vuelvan a prescindir de los productos o servicios de la cooperativa “El Churqui”.

#### **7.2. Análisis del Mercado**

Para poder realizar una investigación de mercado primero debemos comprender:

##### **7.2.1. Mercado Real**

El número de Socios activos es de 2799 socios y los pasivos son 10800 socios y en total la cooperativa tiene 13599 socios esto es con datos del año 2008 hasta fines del mes de septiembre del 2012.

##### **7.2.2. Problemas de mercado**

- El nivel operativo (cajeros) no está capacitado, ocasionando así dificultad y demora en los servicios prestados
- No existe alianzas con otras entidades financieras fuera del departamento para la comodidad y necesidad de los socios.

- Ausencia de tecnología en cuanto a cajero automático por parte de la cooperativa para facilitar algunos servicios.
- Los socios solo pueden optar por microcréditos.

### **7.3. Formulación del Problema**

A continuación identificaremos los posibles problemas que presenta la empresa.

#### **7.3.1. Problema Gerencial**

¿Qué deberá hacerse para mejorar el servicio crediticio?

#### **7.3.2. Problema de investigación**

¿Qué preferencias tienen los socios al momento de optar por un crédito?

### **7.4. Planteamiento de la hipótesis**

Será que los requisitos para la obtención de los créditos, es una de las condiciones para la decisión de la demanda de crédito.

### **7.5. Objetivo General**

Determinar y analizar las preferencias de los socios en cuanto a requisitos, tiempo y tasas activas al momento de decidir por un préstamo.

#### **7.5.1. Objetivos Específicos**

- Identificar los atributos, características que valoran los socios al momento de solicitar un crédito.
- Interpretar la opinión de los socios acerca de los atributos que les motivo para ser socios de la cooperativa.
- Identificar las necesidades que aún no fueron satisfechas.
- Analizar la opinión de los socios acerca de la atención de los operarios.

## 7.6. Recopilación de datos de la Investigación de Mercado

Para poder recopilar esta información se utilizo datos brindados por la empresa.

### 7.6.1. Determinación de la población meta y parámetros a medir

La población objetivo de estudio fue definida en termos de unidad de muestra, elemento y extensión.

- **Elemento:** socios de la cooperativa de ahorro y crédito “El Churqui” Ltda.
- **Unidad de muestra:** socios pasivos de la cooperativa.
- **Extensión:** Ciudad de Tarija.

### 7.6.2. Determinación del tamaño de muestra

#### POR EL MEDIO DEL METODO DE MUESTREO SIMPLE ESTRATIFICADO

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

**Donde:**

**n** = Tamaño de muestra

**Z** = Unidades de desviación estándar, dado un nivel de confianza de 1,96

**Q** = Probabilidad de no ocurrencia del suceso

**P** = Probabilidad de ocurrencia del suceso

**N** = Tamaño de población

**E** = Margen de error permisible

Haciendo uso de los datos obtenidos a través de una encuesta piloto de 10 encuestas se obtiene los datos de P y Q, que se detalla a continuación:

*Remplazando los datos tenemos:*

$$n = ?$$

$$Z = 1,96$$

$$Q = 0.1$$

$$P = 0.9$$

$$N = 10.800$$

$$E = 0.05$$

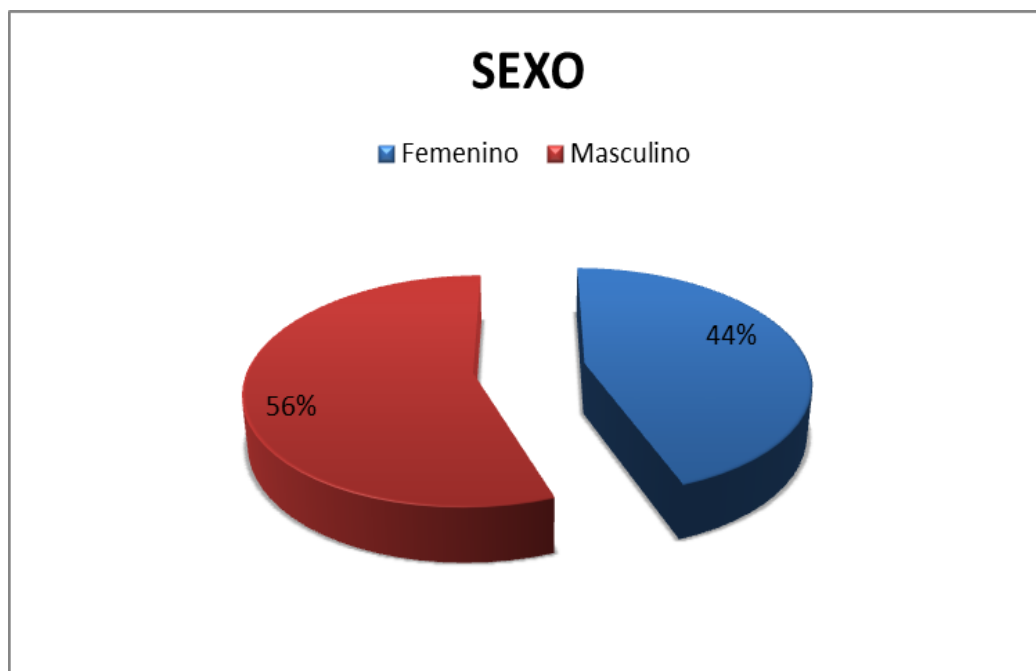
$$n = \frac{1,96^2 \times 10800 \times 0,9 \times 0,1}{0,05^2 \times (10800 - 1) + 1,96^2 \times 0,9 \times 0,1}$$

$$n = 135 \text{ encuestas}$$



## 7.7. Análisis e Interpretación de Datos

GRAFICA N° 1



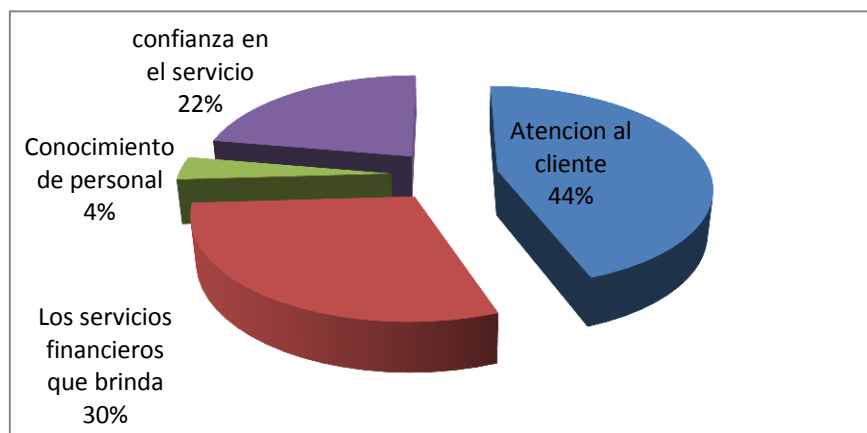
De todos los socios pasivos (10.800 personas) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Churqui” Ltda. a las que se le realizó una encuesta el 56% corresponde al sexo masculino y el 44 % al sexo femenino.

## PEGUNTA N° I

A la hora de elegir servicios financieros ¿Cuál de los siguientes atributos es el que

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Atención al cliente	60	44,4	44,4
	Los servicios financieros que brinda	40	29,6	74,0
	Conocimiento de personal	5	3,7	77,7
	confianza en el servicio	30	22,2	100,0
	Total	135	100,0	

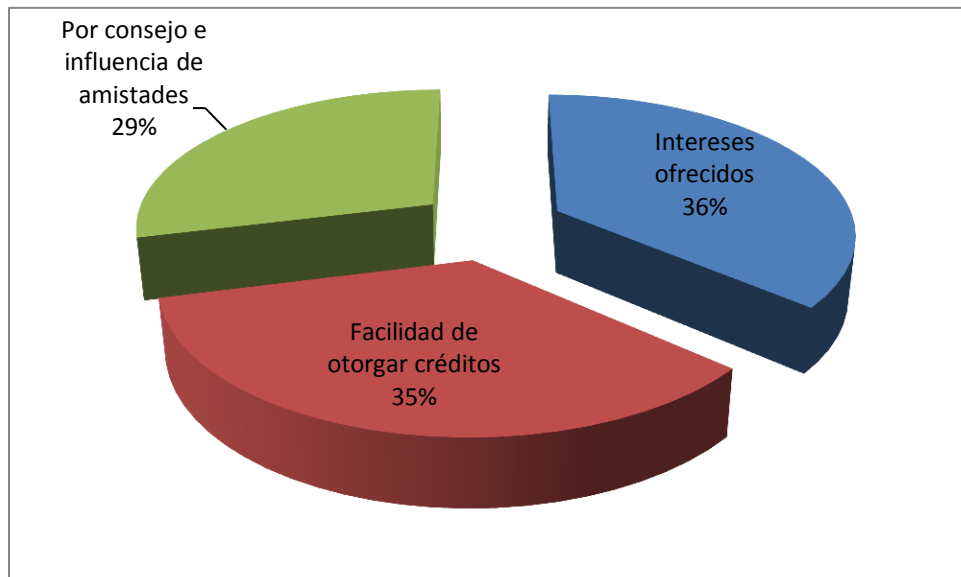
más le interesa de una cooperativa?



Las calificaciones en cuanto a atributos que toman más en cuenta o valoran los socios de la cooperativa, se muestra con un 44% a la atención al cliente; 30% los servicios financieros que brinda, 22% a la seguridad en el servicio y un 4% al conocimiento de personal.

## PREGUNTA N° 2

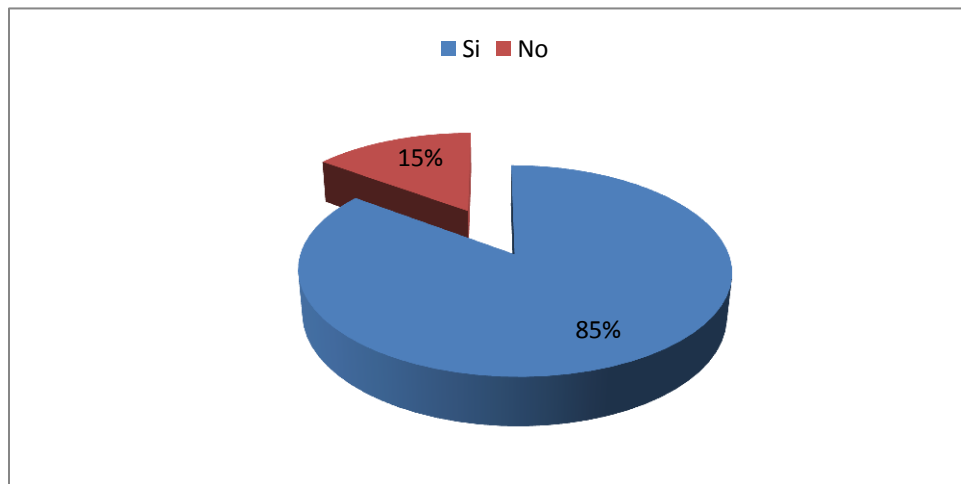
¿Qué le motivo a ser o formar parte de la cooperativa como socio?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
V	Intereses ofrecidos	49	36,3	36.3
á	Facilidad de otorgar créditos	47	34,8	71.1
l	Por consejo e influencia de amistades	39	28,9	100,0
i	Total	135	100,0	



Se observa que el motivo por el cual las personas se hicieron socias de la cooperativa es la variable de los interés ofrecidos con un 36% siendo la variable preferida de los socios, seguido con 35 % la variable facilidad de otorgar créditos y por ultimo con 29 % la variable por consejo e influencia de amistades.

### PREGUNTA N° 3

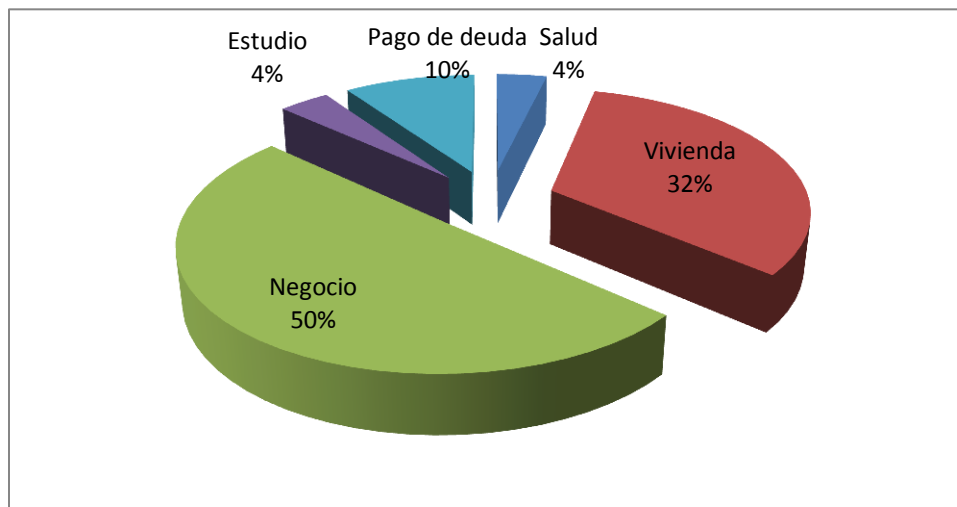
¿Usted tiene pensado solicitar un crédito de la Cooperativa en algún momento?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	115	85,2	85,2
No	20	14,8	100,0
Total	135	100,0	



De los socios pasivos encuestados el 85 % si considera la solicitar créditos de la cooperativa y solo el 15 % no considera importante el sacar créditos por el momento de la cooperativa.

#### PREGUNTA N° 4

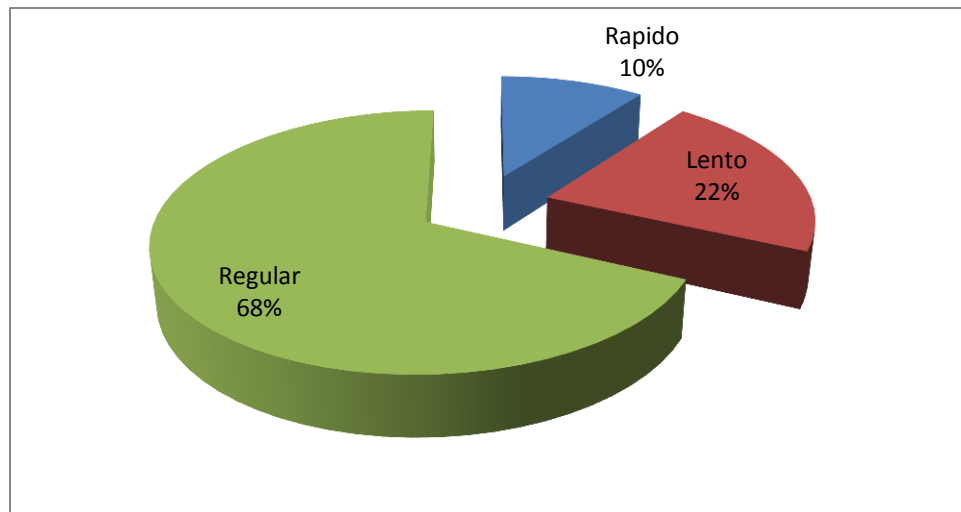
¿Si dispondría de un crédito, que uso le daría?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Salud	5	3,7	3,7
	Vivienda	44	32,6	36,3
	Negocio	68	50,4	86,7
	Estudio	5	3,7	90,4
	Pago de deuda	13	9,6	100,0
	Total	135	100,0	



De los socios que optarían por un crédito el, 50% lo destinaria al sector de negocio, seguido con 32% el destino al sector vivienda, en tercer lugar con 10% para el pago de deuda, el 4% corresponde al destino de salud y estudio.

## PREGUNTA N° 5

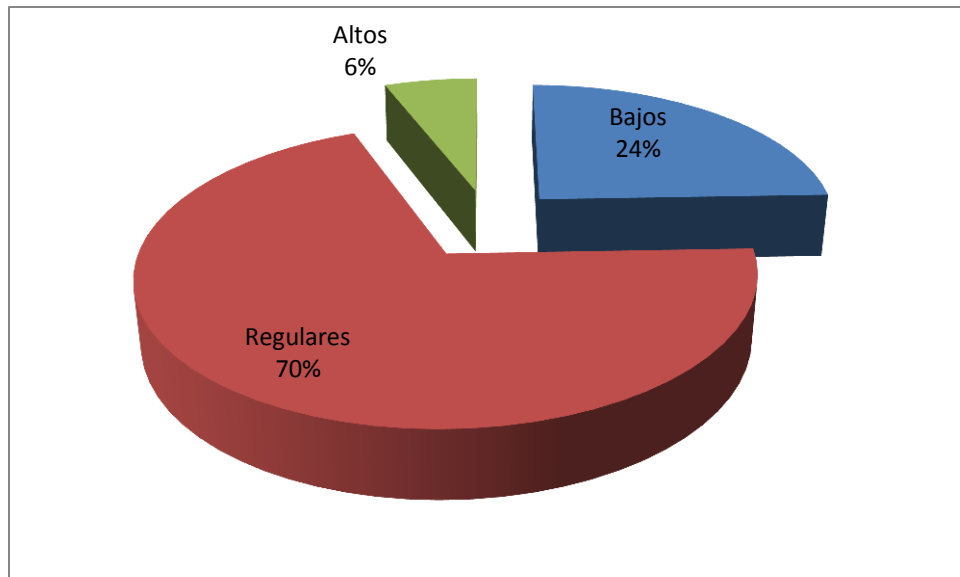
¿Usted considera que los trámites para obtener un crédito en la cooperativa son?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Rápido	14	10,4	10,4
	Lento	29	21,5	31,9
	Regular	92	68,1	100,0
	Total	135	100,0	



Del total de socios encuestados, el 68% opina que el proceso para obtener un crédito es regular, el 22% que es lento y el 10% que es rápido.

## PREGUNTA N° 6

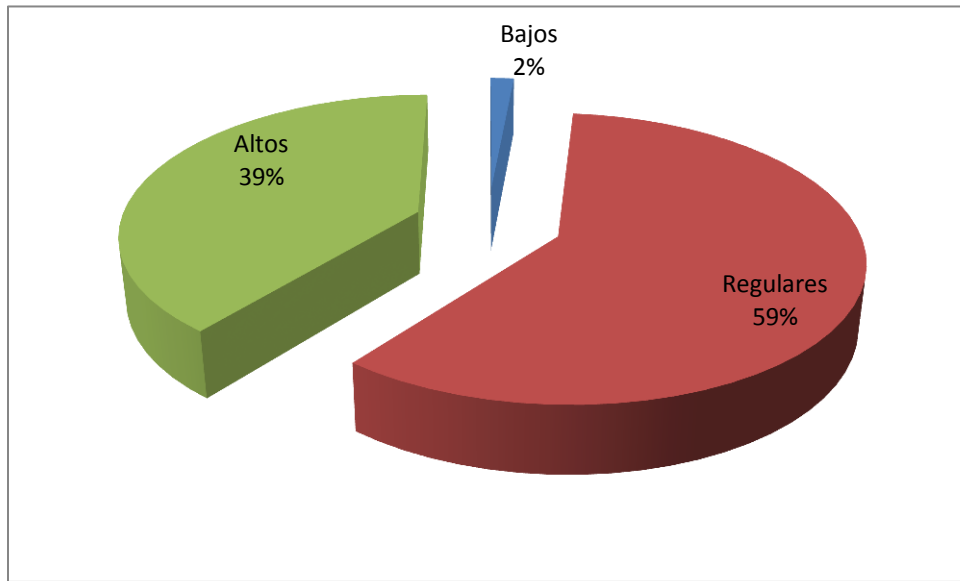
¿Los intereses que paga por los depósitos la cooperativa son?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajos	33	24,4	24,4
	Regulares	94	69,6	94,1
	Altos	8	5,9	100,0
	Total	135	100,0	



El 70 % de los socios opinan que las tasa de interes que paga la cooperativa son regulares, el 24 % dice que son bajas y por ultimo el 6 % opina que la tasa de interes que se les paga son altas.

## PREGUNTA N° 7

¿Los intereses que cobra la cooperativa son?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajos	2	1,5	1,5
	Regulares	80	59,3	60,7
	Altos	53	39,3	100,0
	Total	135	100,0	

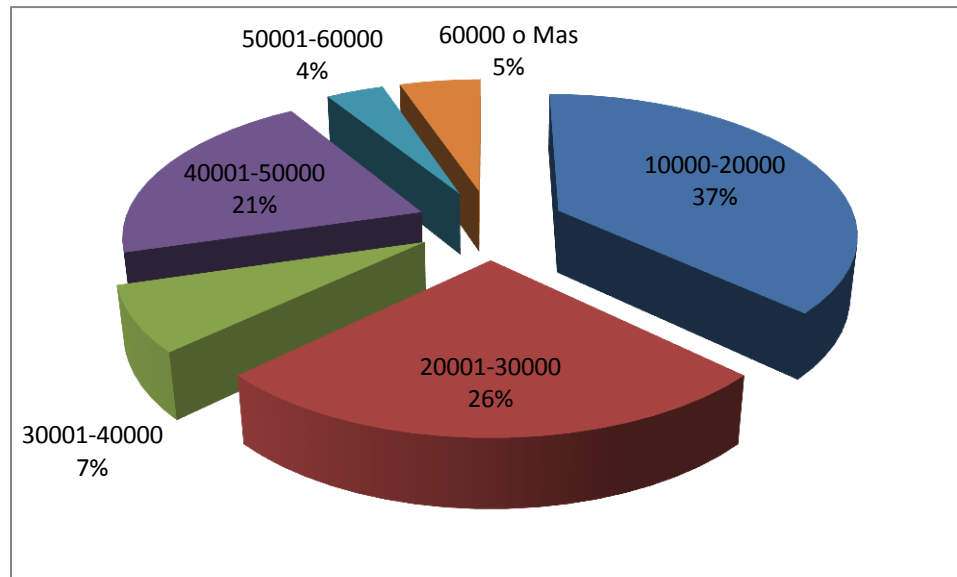


El 59 % de los socios opinan que los intereses que cobra la cooperativa son regulares, el 39 % dice que son altos y por último el 2 % de los socios opina que la tasa de interés que cobra es baja.



### PREGUNTA N° 8

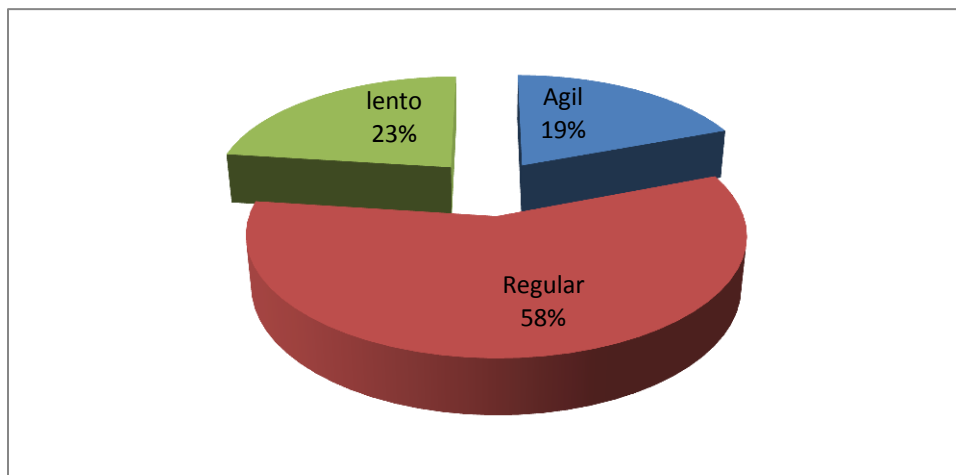
¿Entre qué montos solicitaría un préstamo? (bolivianos)			
		Frecuencia	Porcentaje
V	10000-20000	50	37,0
á	20001-30000	35	25,9
l	30001-40000	10	7,4
i	40001-50000	28	20,7
d	50001-60000	5	3,7
o	60000 o Mas	7	5,2
s	Total	135	100,0



De los socios encuestados el 37 % optaría un préstamo por un monto entre 10000 – 20000 bs, el 26 % por un monto entre 20001 – 30000bs, el 21 % por un monto entre 40001 – 50000bs, el 7 % de los socios optaría por un crédito entre 30001- 40000bs, el 5 % de socios optaría por un crédito más de 60000 bs y por último el 4 % de socios un préstamo entre 50001- 60000 bs.

### PREGUNTA N° 9

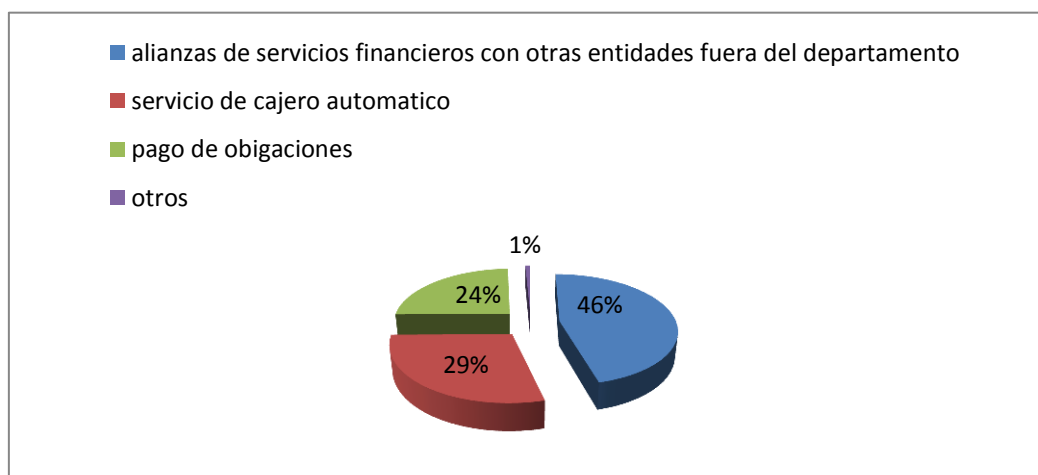
¿Qué opción merece la atención de caja en cuanto a la rapidez del servicio que brinda?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
V	Ágil	26	19,3
á	Regular	78	57,8
l	lento	31	23,0
i	Total	135	100,0
d			
o			
s			



De los socios encuestados el 58 % opina que la atención en caja respecto a la rapidez es regular, el 23 % que es lento la atención y un 19 % de los socios opina que la atención es ágil.

### PREGUNTA N° 10

¿Qué servicios adicionales considera que debería realizar la cooperativa?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
V Alianzas de servicios á financieros con otras l entidades fuera del i departamento	62	45,9	45,9
d Servicio de cajero o automático	39	28,9	74,8
s Pago de obligaciones	33	24,4	99,3
Otros	1	,7	100,0
Total	135	100,0	

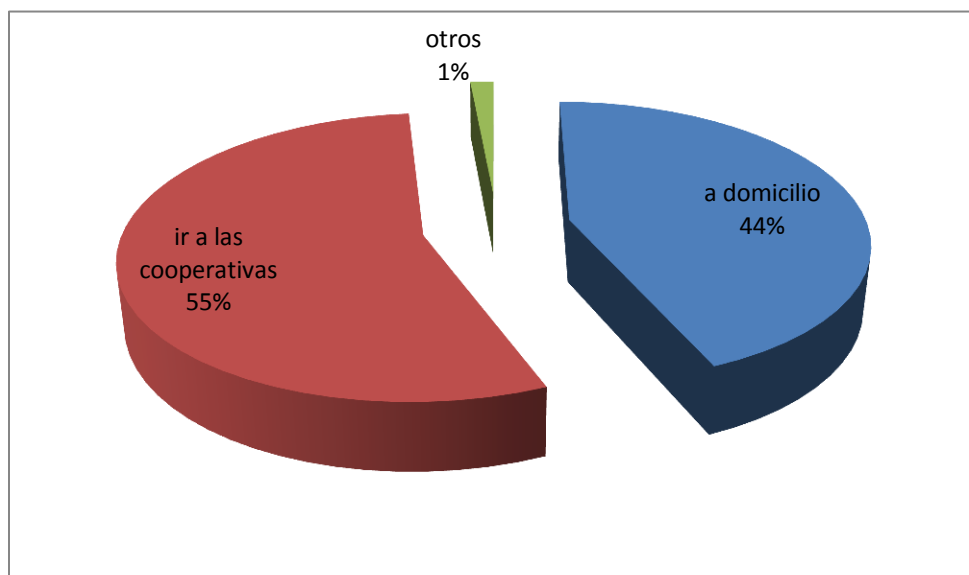


El 46 % de los socios encuestados considera que el servicio adicional que se debería brindar es la alianza de servicios financieros con otras entidades fuera del departamento, por otro lado el 29 % de socios prefiere el servicio de cajero automático, el 24 % añadir el servicio de pago de los servicios básicos y el 1% dice otros.

### PREGUNTA N° 11

¿Cómo le gustaría hacer efectivo el pago de su deuda?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
V a domicilio	59	43,7	43,7
á ir a las cooperativas	74	54,8	98,5
l otros	2	1,5	100,0
i Total	135	100,0	
d			
o			
s			



De los socios encuestados el 55 % opta por ir a pagar su deuda a la cooperativa, el 44 % opta por hacer el pago en efectivo de su préstamo en su domicilio y el 1 % otros.

## 7.8. COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

Luego de haber analizado e interpretado los datos obtenidos en el presente trabajo de investigación, procedemos a la prueba de la hipótesis planteada, que nos permitirán aceptar o rechazar la misma.

**Cuadro N° 10**

Variable	Subvariable	R	A	Explicación
Enfoque Actual	Falta de orientación al mercado		X X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con un mercado meta definido.</li> <li>• La información sobre el mercado y los servicios son estáticos.</li> </ul>
Desconocimiento de los atributos que valora los clientes socios		X X	X X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia directa tiene mejor posición competitiva.</li> <li>• La tasa activa de interés es demasiado alta para el asociado.</li> <li>• La publicidad empleada no tiene el efecto esperado.</li> <li>• Deficiente segmento al servicio de atención al cliente socio.</li> </ul>
		2	4	

**R**= Rechazo de la hipótesis.

**A**= Aceptación de la hipótesis.

Con el 66% por ciento de las variables y su subvariable con sus respectivas explicaciones nos permiten aprobar la hipótesis planteada, que a continuación se detalla:

***“El enfoque actual de ventas del servicio, el desconocimiento de los atributos que más valora el socio, dificulta a la cooperativa “El Churqui” Ltda. Incrementar la demanda de créditos en el mercado financiero de la ciudad de Tarija”.***

## 7.9. Matriz FODA

### Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La disponibilidad de fondos para iniciar campañas de marketing para la colocación de créditos.</li><li>• Durante las últimas dos gestiones anteriores la mora demostró reducción de 3,20% a 1,84%(el parámetro razonable es tener menor al 5%).</li><li>• Buena participación en el sector cooperativismo.</li><li>• Únicos en el pago del PROSOL</li><li>• Gama de servicios crediticios</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La potencialidad económica de la ciudad de Tarija frente a otras capitales de departamento.</li><li>• La migración creciente de clientes del sistema bancario a las entidades no bancarias.</li><li>• La demanda creciente de créditos en el sistema financiero boliviano, particularmente en el sector productivo – comercial y vivienda.</li><li>• La bolivianización de las operaciones financieras que permite el uso de la moneda nacional.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de orientación al marketing, esfuerzos esporádicos para captar la mayor cantidad de socios.</li><li>• Débil estructura financiera para subir de categoría y que le permita diversificar sus servicios financieros.</li><li>• Los socios pasivos son mayores que los socios activos, es una tendencia creciente.</li><li>• Falta de capacitación al personal de contacto en servicio de atención al cliente.</li><li>• Bajo efecto de las campañas publicitarias para la colocación de créditos.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La intensificación del nivel competitivo en el mercado financiero.</li><li>• Qué la situación económica empeore y esto imposibilite a los prestatarios a cumplir con sus obligaciones contraídas.</li><li>• La excesiva regulación en el sistema financiero por parte de la ASFI, por los cierres de las algunas cooperativas.</li></ul>







## **CAPITULO VIII**

### **PROPUESTA**

#### **ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

##### **8.1. Propósitos de la Cooperativa**

A partir de la inquietud de los ejecutivos de la Cooperativa El Churqui Ltda., por mejorar su situación competitiva en el mercado financiero de la ciudad de Tarija, hemos procedido a plantear el problema central e identificar las principales variables que provocan los efectos no esperados, en tal sentido nuestra propuesta estratégica se constituye en una respuesta a la problemática de la Cooperativa por lo que está atravesando.

Como cualquier propuesta estratégica debe responder inicialmente a sus propósitos a largo plazo, de manera que sirva de guía para los cursos de acción que ejecutará la Cooperativa, en tal sentido se ha articulado el planteamiento de la visión y misión, como también los objetivos a alcanzar a largo plazo.

##### **8.1.1. Visión y definición de Misión**

###### **Visión**

La visión que se propone para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Churqui” Ltda., es la siguiente:

*“Queremos ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito líder en calidad de servicios financieros en el departamento de Tarija, reconocida por el asociado, empleados, competidores y público en general. Nuestros sellos de distinción serán la confianza, la innovación, la iniciativa, calidad y el trabajo en equipo, así como nuestra capacidad de responder debidamente a los cambios y oportunidades de inversión”.*

Con la declaración de la visión se pretende proyectar una imagen mental colectiva del futuro que deseamos alcanzar para nuestra organización, por tanto debemos afianzar este propósito con la puesta en práctica de algunos valores compartidos como ser: la confianza, la innovación, la iniciativa y el trabajo en equipo.

### **Misión**

Respecto a la declaración de la misión propuesta se describe a continuación:

*“Ofrecemos servicios financieros de la calidad que permitan el bienestar y el éxito de las iniciativas familiares y comunidades del departamento de Tarija.*

*Gracias al interés compartido con el asociado a quienes servimos, seremos la mejor Cooperativa de Ahorro y Crédito.*

*Creemos en el desarrollo humano bajo principios de equidad, justicia y solidaridad”.*

La razón de ser de nuestra Cooperativa está respaldada por los servicios que ofrece a los socios, su efecto positivo en la sociedad y el respeto por ciertos principios fundamentales como la equidad, justicia y solidaridad en todo el accionar de la cooperativa. Este pensamiento estratégico fue compartido por los ejecutivos de la Cooperativa, quedando pendiente la opinión del asociado.

Tanto la visión como la misión propuestas han recibido la aceptación de los principales ejecutivos, su socialización y aprobación estará sujeta a cargo de la Gerencia General con el visto bueno del Consejo de Administración.

#### **8.1.2. Objetivos estratégicos propuestos**

- Asegurar una participación importante en el mercado financiero de la ciudad de Tarija y del valle central del departamento de Tarija, con una tasa crecimiento del 10% anual por cinco años, mediante acciones de marketing financiero.

- Proporcionar un servicio integral y de mayor valor agregado en cada uno de los segmentos del mercado crediticio de la vivienda y los requerimientos para el sector productivo, que representen el 80% de los ingresos de la Cooperativa.

### **8.1.3. Objetivos operativos propuestos**

- Buscar soluciones con antelación y aprovechar rápidamente a las necesidades crediticias de nuestros socios, tomando en cuenta las acciones que realizarán la competencia.
- Recuperar en un 30 por ciento de los socios no activos y que los mismos soliciten créditos, mediante acciones de persuasión e información de ventajas.

## **8.2. Definición de las Estrategias Competitivas**

Previamente a la definición de las estrategias competitivas que debe adoptar la Cooperativa, se hace necesario aclarar que existen tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y de enfoque o especialista. Considerando las características del servicio, del mercado y de la Cooperativa, está se ve forzada a utilizar la estrategia de enfoque o del especialista, primeramente la cooperativa no puede orientarse a todo el mercado, solamente a sus socios ya sean activos o pasivos, si bien el servicio financiero del crédito es masivo, la Cooperativa no tiene la capacidad de llegar a todo el sistema financiero de la ciudad de Tarija, tiene limitaciones financieras.

Considerando las peculiaridades del servicio, del mercado y de la Cooperativa e definirán las estrategias a seguir.

### **8.2.1. Definición de criterios de conducción**

Los cambios económicos, tecnológicos, culturales y competitivos sobrevienen a un ritmo tal que permite pensar que la turbulencia y la crisis se mantendrán en los años siguientes.

Muchas entidades financieras se equivocaron al seleccionar su público objetivo y las necesidades del mismo, confiaron en la venta, no en el marketing, persiguieron beneficios en primer término y la satisfacción del cliente en segundo término.

No debe ser problema la mayor o menor acción del Estado en sus intervenciones de coyuntura. Ahora el conocimiento y el manejo del macro-ambiente (factores externos) son cruciales. Antes en las entidades financieras prevalecía una actitud reactiva, es decir que debía suceder algo para que alguna decisión tenga lugar, hoy en un nuevo escenario, las organizaciones deben ser proactivas, lo que significa que se deben adelantar a los cambios.

En tal sentido proponemos un enfoque de marketing como sistema de pensamiento, que tiene que ver con la orientación de la totalidad de la entidad financiera y sus integrantes hacia la satisfacción de las necesidades que constituyen oportunidades económicas para ella (Cooperativa). Considerando sobre todo las bases filosóficas que estructuran la ideología del cooperativismo como ser: la valoración de la persona humana, su dignidad, la sociabilidad y solidaridad. La visión y la misión tienen la misma orientación y los valores indicados.

### **8.2.2. Estructura del Mercado**

La noción producto- mercado en el caso nuestro es el más adecuado al enfoque del marketing. Se cuenta con un grupo de potenciales clientes y de un surtido de funciones basado en una tecnología concreta. Por tanto es necesario identificar el mercado sobre el que se desea competir y definir qué estrategia definir en dicho mercado.

Considerando las necesidades a satisfacer, los grupos de potenciales clientes y la tecnología a utilizarse para satisfacer a los potenciales clientes, nos ha permitido determinar si vamos a competir en todo el sector o en uno de los segmentos del mercado.

Además las limitaciones que tiene la cooperativa para cubrir todas las necesidades crediticias de los potenciales clientes, se ha tomado la decisión de convertirse en especialista (estrategia genérica de enfoque) desde el punto de vista de la oferta de los servicios financieros.

### **Mercado Objetivo**

Una vez definida a los potenciales clientes a satisfacer, el conjunto de ventajas buscadas por ellos, así como los competidores que debemos controlar y la capacidad de nuestra Cooperativa, se ha procedido a construir la matriz de segmentación, teniendo en cuenta, además la disponibilidad de la información sobre los socios, y los resultados de la investigación de mercados.

El destino de los créditos que solicitarán los socios (activos y pasivos) serán para: salud, vivienda, negocio, estudio, pago de deuda, existen dos necesidades fundamentales que representan el 83% de intención por parte del asociado como ser: créditos para vivienda y créditos para negocios productivos y comerciales, por tanto es preciso tomar en cuenta esta información.

Las variables de segmentación utilizadas en la definición del mercado objetivo fueron: beneficios buscados (necesidades crediticias para la construcción de vivienda o ampliación de vivienda, necesidades de fondos para el sector productivo y comercial), demográficos (renta que oscila desde Bs. 801 a 3.000, la actividad a que se dedican los socios), a continuación se representa en el siguiente cuadro:

BENEFICIOS BUSCADOS	DEMOGRÁFICOS	
	ACTIVIDAD	RENTA (BS.)
Créditos para vivienda	- Profesionales independientes	De 2.001 a 3.000
Créditos para actividades comerciales y productivas	- Microempresarios	De 801 a 1.000
	- Empleados dependientes	

En resumen podemos indicar que el mercado objetivo se expresa de la siguiente manera: “socios que trabajan por cuenta propia o por cuenta ajena, cuyos ingresos oscilan de Bs. 801 hasta Bs. 3.000, cuyas necesidades financieras tienen que ver los créditos para la vivienda y créditos para actividades comerciales y productivas”

Categorizar a nuestros clientes de acuerdo a segmentos de los que se espera ciertos comportamientos previsible, ya no es suficiente. Cada cliente debe recibir un trato diferenciado, ya que la relación que mantiene un u otra persona con la cooperativa no es la misma. Se hace necesaria una gestión individualizada de clientes, dejando de emitir mensajes para un mercado global, dialogando con cada socio individualmente, identificando sus necesidades específicas y ofreciendo satisfacer estas expectativas a partir de un marketing directo y personalizado.

Dentro de cada grupo de necesidades de crédito existe una gama de necesidades personalizadas y sus respectivas alternativas para resolverlas o satisfacerlas, por tanto debemos convertirnos en especialistas en estos rubros, sin que ello signifique que no se atiendan otras necesidades financieras del asociado.

### **8.2.3. Definición de la Situación Competitiva**

Los fondos financieros privados se han posicionado en el mercado como las entidades financieras que apoyan y favorecen a la micro y pequeña empresa, mediante créditos rápidos y efectivos.

La cooperativa El Churqui Ltda., está buscando posicionarse como la entidad con 19 años de servicio y que tiene la tasa activa de interés más baja del mercado.

La especialidad de la cooperativa se debe concentrar en los créditos de construcción de vivienda y sus variaciones, crédito para sector productivo, ya que en la actualidad cuenta con un 66% de su cartera en el presente año.

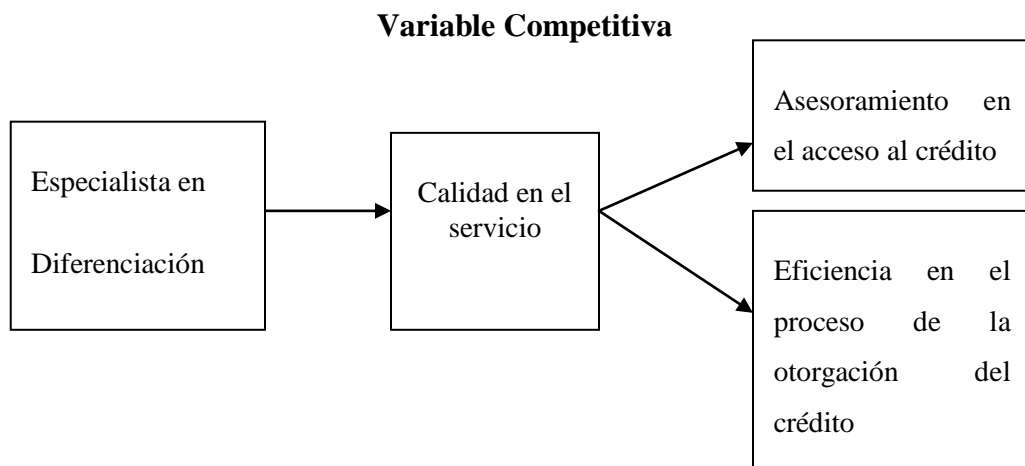
La posición competitiva de la Cooperativa es aceptable entre las demás cooperativas del sistema, su fuerte se basa en que cuenta con la más baja tasa activa de interés para créditos del sistema financiero cooperativo de la ciudad de Tarija, por lo tanto es oportuno explotar esta fortaleza con el propósito de alcanzar objetivos a largo plazo.

#### **8.2.4. Estrategias Competitivas para Escenarios Alternativos**

La elaboración de una estrategia competitiva supone que debemos definir aquellas variables o atributos del servicio que permiten ser superior a la competencia y que hacen que los clientes adquieran nuestros servicios y no los de la competencia.

Para este propósito se ha tomado en cuenta los resultados de la investigación de mercados, pues esta información nos permitirá aprovechar las expectativas que tienen los potenciales clientes y sus requerimientos.

Como se indicó anteriormente hemos adoptado la estrategia genérica de enfoque o del especialista, y esta nos permite dos alternativas: especialista en costos o especialista en diferenciación; por tanto se ha tomado la decisión de optar por la estrategia de especialista en diferenciación. Las variables competitivas para convertirnos en especialista en el segmento definido y resaltar la diferenciación de nuestra cooperativa frente a la competencia son las siguientes:



Su diferenciación estará basada en dos variables: *asesoramiento* y *eficiencia* basándose en el efecto experiencia, lo que permitirá un control de los costos para lograr tasas de interés más competitivo que beneficien a la rentabilidad de la cooperativa.

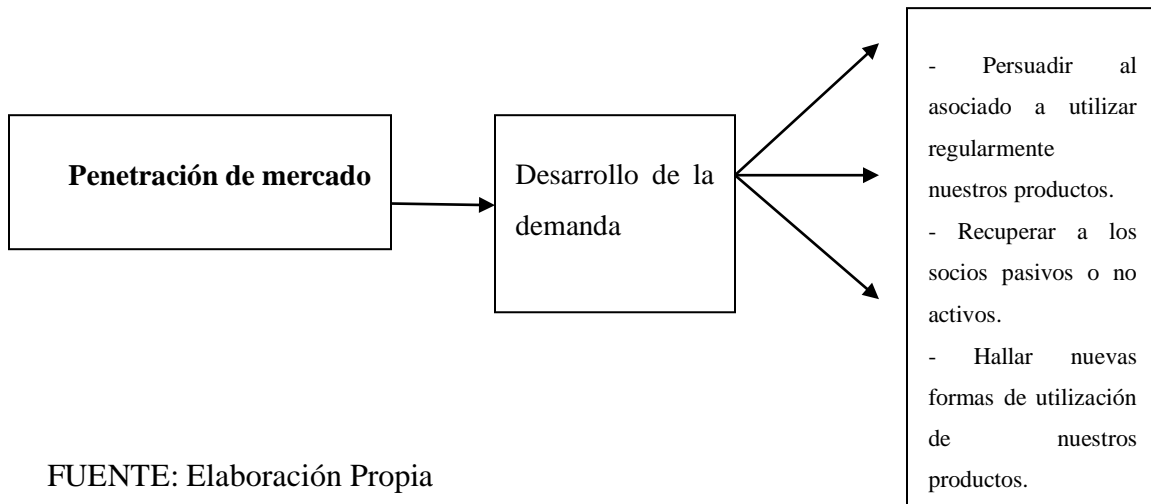
Los resultados de la investigación han proporcionado que los socios valoran el **asesoramiento en el acceso al crédito**, en cuanto a la elaboración de presupuestos de construcción, fases en la construcción, alternativas en el uso de los materiales de construcción, determinación del capital de trabajo para los negocios, flujos de fondos, estimación de necesidades de fondos; por otro lado la **eficiencia en el proceso**, de manera que está sea más ágil, que evite muchos trámites para el socio, que exista una comunicación personalizada para el proceso de otorgación de los créditos.

Una vez adoptada la base estratégica, se debe proceder a la orientación de las estrategias de crecimiento y reconocer que esta es una perspectiva esencialmente determinada por el entorno. Se ofertará el servicio de crédito para la vivienda y para el sector comercial y productivo, este será mejorado de acuerdo a las expectativas de los potenciales socios, como también podemos indicar que nos vamos a concentrar al mismo mercado que estaba orientado la cooperativa.



En este sentido, sistematizada por la matriz de Igor Ansoff, se procedió a la elección de una de las orientaciones:

### Descripción de la Estrategia de Crecimiento Propuesta



FUENTE: Elaboración Propia

La cooperativa tiene miles de socios y no existen dos socios iguales en su portafolio. Es por eso que las necesidades y preferencias son diferente, tratarlos de la misma manera no tiene sentido desde el punto de vista de sus necesidades.

Para tal efecto proponemos algunos principios básicos en la nueva gestión de clientes (socios):

- Los activos más importantes de la Cooperativa son los socios.
- Los socios no son todos iguales (en cuanto a necesidades).
- Los socios difieren tanto en respuesta a las variables del Marketing Mix, como los costos para atenderlos.

De hecho se puede afirmar que la única ventaja competitiva real que las entidades financieras tendrán en el largo plazo será la riqueza (activos) y frecuencia de la información sobre sus clientes. Como se sabe los socios activos y pasivos han tenido experiencia en la solicitud de créditos, algunos fueron otorgados con cierta dificultad para el socio y en otros caso han sido rechazados por diferentes motivos, en esta

oportunidad se pretende persuadir al asociado tanto activo como pasivo solicite sus créditos en nuestra Cooperativa, pues existe una intención del 85% del asociado de requerir un crédito, por tanto la tasa de penetración de mercados se estima en un 85% si es que la Cooperativa adopta las estrategias propuestas.

Dada la nueva orientación del mercado el valor añadido del servicio tiene cada vez más importancia y como consecuencia también la fidelidad del asociado, según el semanario Nueva Economía N° 53 del año 2010, expresa lo siguiente:

***“Es Cinco veces más caro Atraer Nuevos Socios que Retener los Actuales”***

Por tanto está filosofía debemos adoptar en vez de buscar nuevos socios, es vital retener a los actuales, buscar a los que fueron, hacerlos activos a los socios que tienen relaciones financieras con la cooperativa.

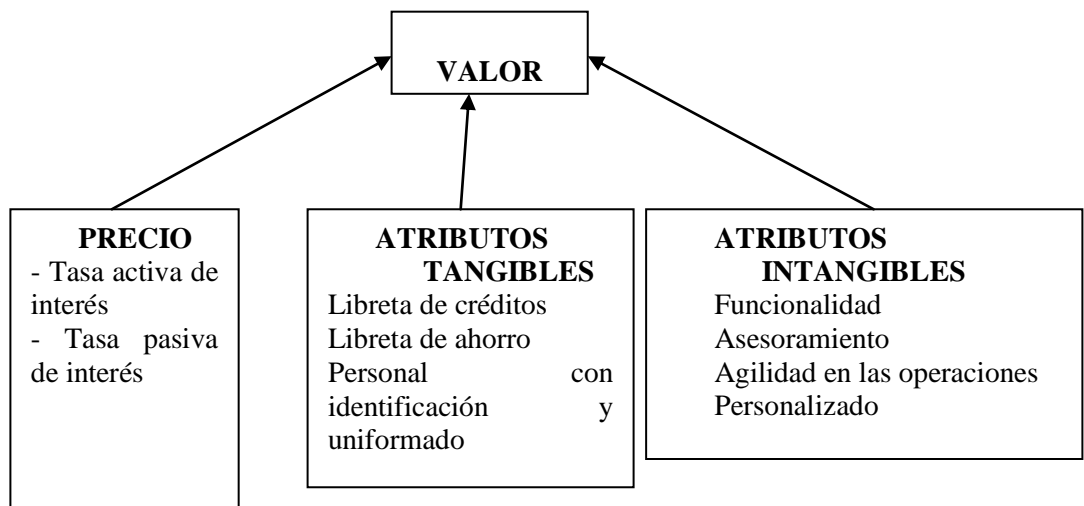
Con la finalidad de fortalecer nuestro enfoque hacia el nuevo marketing financiero se hace distinguir lo que hacia la cooperativa con un paradigma tradicional y el que se pretende.

<b>NUEVA GESTIÓN DE LA CARTERA DE SOCIOS FRENTE AL PUNTO DE VISTA TRADICIONAL</b>	
<b>MARKETING TRADICIONAL</b>	<b>NUEVO MARKETING</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Adquirir el mayor número de socios posible.</b></li> <li>- <b>Vender el mayor número posible de productos financieros.</b></li> <li>- <b>Comunicación global de la cooperativa hacia los socios.</b></li> <li>- <b>Fuentes de información estáticas.</b></li> <li>- <b>El impacto del marketing es difícil de medir.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir los socios adecuados, maximizar el valor de la cooperativa por medio de programas de desarrollo y retención.</li> <li>- Venta del producto adecuado al socio adecuado.</li> <li>- Fuentes de información dinámica e intensiva.</li> <li>- El marketing de relaciones es una capacidad integral, requiere un rediseño organizacional.</li> <li>- Impacto del marketing es mensurable.</li> </ul>

El supuesto ha sido que mientras más satisfecho esta el socio, mayor es su lealtad. Los clientes leales implican menos inversión en marketing y ventas, compran más y con mayor frecuencia.

El valor percibido por el cliente marca la diferencia, lo que predice la decisión del cliente y su lealtad al producto o servicio *es el valor*, el mismo predice elección, por lo tanto lealtad.

### ¿CÓMO MEDIR EL VALOR?



FUENTE: Elaboración Propia

La clave para mejorar la lealtad es entrar en el conjunto de consideraciones de los socios; después, asegurarse que uno tiene el mejor valor relativo entre los servicios financieros en ese conjunto de consideraciones para el mayor número de clientes.

#### 8.2.5. Estrategia de Posicionamiento

En la era de la conquista de posiciones, el nombre de la organización o del producto implica vital importancia. Los actuales servicios financieros de crédito no tienen marcas o algo que lo pueda diferenciar de los servicios similares que oferta la competencia. En la actualidad no tenemos la fuerza para hacer hueco en la mente de los cooperativistas del sistema financiero, es muy intolerante y poco efectiva para

alcanzar los propósitos declarados, sin una marca o algo distintivo del servicio que se diferencia de la competencia.

Considerando la actual situación competitiva de la Cooperativa se propone el siguiente eslogan:

***“Solo hay un crédito para usted, el servicio más eficiente y asesorado de la ciudad de Tarija, el que ofrece su cooperativa líder en servicios de calidad.”***

Si queremos posicionar nuestro producto, diciendo que ofrece más valor, entonces se debe entregar valor superior, por tanto el posicionamiento propuesto parte de la diferencia real de los servicios que ofrece la competencia.

Debemos posicionar nuestro producto con base a unos cuantos factores que lo diferencian, de lo contrario usando varios factores podemos provocar confusión o incredulidad en los clientes actuales y potenciales.

Esta estrategia debe ser apoyada por la mezcla promocional de manera que nos permita lograr la estrategia de posicionamiento, caso contrario vano serán los esfuerzos si la estrategia del marketing mix no tributa a la estrategia de posicionamiento.

### **8.3. Desarrollo del Marketing Mix**

Dentro de los lineamientos brindados por los factores mencionados anteriormente, desarrollamos el plan Operativo de Marketing, considerando que el objetivo fundamental de la cooperativa debe ser los clientes (socios), particularmente aquellos que están relacionados con el mercado del crédito para la vivienda y para el sector productivo, puesto que a través del crédito podemos fomentar y desarrollar el ahorro sistemático.

Las características que componen el marketing mix son las siguientes:

**Producto:** el servicio financiero del crédito como la primera variable.

**Precio:** la variable que es difícil de manipular con las restricciones establecidas.

**Plaza:** la capacidad de colocar el servicio financiero de manera oportuna

**Promoción:** la comunicación a nuestros socios de las mejoras del servicio a ofertarse.

**Personas:** el personal de contacto y soporte físico

**Procesos:** los criterios mínimos regulados para medir el riesgo del crédito

### **8.3.1. El Plan Operativo de Marketing**

A parte del mix tradicional de las cuatro **Pes** del marketing (producto, precio, plaza, promoción), aplicaremos dos **Pes** adicionales: Personas y Procesos, para un mejor planeamiento de las acciones de cara al asociado.

A continuación vamos a desarrollar cada una de las variables mencionadas del plan de marketing operativo.

#### **8.3.1.1. Decisiones del Producto o Servicio Financiero**

Consideramos al producto o servicio financiero como la primera variable del marketing o punto de partida de la estrategia comercial.

Desde la perspectiva del marketing, se observa al producto como un elemento global, con una combinación de elementos tangibles e intangibles. El rediseño que se propone presentar algunas innovaciones resultado de las expectativas del asociado, por lo que no se tiene problema que lo llamemos *nuevo producto*. El mismo debe tener las siguientes características:

**Producto Genérico:** producto en sí mismo, el crédito para la vivienda y para el sector productivo.

**Producto Esperado:** Atención personalizada, eficiencia de las operaciones, facilidad en la otorgación de los créditos, trato cortés.

**Producto Aumentado:** Asesoramiento en la estimación de presupuesto para la construcción de una vivienda o ampliación de la misma, para estimar sus requerimientos financieros para su negocio, cálculos financieros en el flujo de caja para medir su capacidad de pago, gestiones para los trámites hipotecarios.

Respecto de los servicios adicionales como se indica en el producto aumentado, proponemos que se debería contratar los servicios de terceros para evitar problemas posteriores con la administración del crédito.

Un servicio puede ser caracterizado o incluso diferenciado por su nombre, o sea, su marca, particularmente en los servicios financieros por la similitud de la oferta de los mismos por la competencia, además el crédito es conocido por su nombre genérico, en esta situación la marca asume una gran importancia para asegurar al cliente, seriedad, confianza, calidad, idoneidad, lealtad, etc.

Con la finalidad de diferenciarse de la competencia proponemos la siguiente marca:



## ***“A LA MEDIDA DE TUS NECESIDADES FINANCIERAS”***

Las razones del nombre propuesto son:

- Para tener acceso a un crédito necesariamente el cliente tiene que ser socio de la Cooperativa, como establece la norma.
- **Socio Credifácil**, también se identifica con el respaldo de la cooperativa, como socia mayor, con intereses bajos, ágiles en trámites, asesoría por parte de los oficiales de créditos en cuanto a préstamos, el éxito del mismo será el éxito de la cooperativa.
- El eslogan “a la medida de tus necesidades financieras”, se relaciona con la simplicidad de las operaciones en la otorgación de los créditos, el ahorro del tiempo para el socio en sus trámites y el bienestar que disfrutara el mismo si acude a su cooperativa.

### **8.3.1.2. Decisiones de Distribución**

Ponemos de manifiesto que el valor fundamental de la cooperativa como entidad financiera viene determinado por su capacidad de distribución/colocar los servicios financieros. Dadas las condiciones actuales de la misma, proponemos el uso del marketing telefónico, que aunque parecería ser una simple técnica de llamadas y acogida por teléfono, constituye una aplicación estratégica para establecer relaciones personalizadas a distancia entre la cooperativa y su público.

También se ve necesario el contratar agentes de ventas para poder salir a calles y mercados para conseguir nuevos socios y principalmente a los socios pasivos que estén interesados en obtener los servicios que ofrece la cooperativa.

### **8.3.1.3. Decisiones de Precio**

El componente precio en el Marketing Mix debe desempeñar un papel importante para contribuir el posicionamiento del producto ante el mercado objetivo. Por lo que proponemos que la determinación de los precios debe estar basada en el valor para el socio. Justificamos para productos fuertemente diferenciados, basados más en apreciaciones a lo largo de la relación con el socio.

La diferenciación de las tasas de interés debe hacerse en función de cada socio y en determinadas situaciones, sin embargo debemos tomar en cuenta que la Cooperativa tiene la tasa activa más baja del mercado para créditos, es una fortaleza que debemos mantener y adecuar la misma a las características del crédito y del riesgo.

Deberán aplicarse las siguientes estrategias: de recompensa, estrategias de alto valor y la estrategia de valor medio, para la diferenciación de las tasas, la principal ventaja es su flexibilidad y variedad frente a la rigidez de los otros elementos del Marketing Mix. Cabe recordar que la tasa activa del crédito ya está establecida en el plan empresarial de la cooperativa aprobada en magna asamblea de socios, por tanto es muy compleja su manipulación porque ya fue establecida y se pretende mantenerlo, ya que el asociado que tiene crédito en la cooperativa ha manifestado que la tasa activa para los créditos es regular frente a otras cooperativas.

### **8.3.1.4. Decisiones de Comunicación**

Una vez investigadas y analizadas las necesidades y expectativas de nuestros asociados, queda como ultima variable del marketing mix, comunicar a vuestros socios las mejoras de nuestro producto o servicio.

Hay dos maneras para hacer conocer nuestro servicio al asociado y público en general:

- Una lenta y gradual persuasión, como consecuencia de la recomendación de un socio que ya utilizo nuestro servicio.



- Otra como consecuencia del estímulo generado por la divulgación del servicio a través de medios masivos de comunicación.

Las campañas publicitarias realizadas anteriormente por medios masivos como la radio y la televisión no causaron el efecto deseado. Por lo tanto, se recomienda que la publicidad deba orientarse a una respuesta comportamental vinculada a la decisión de compra de servicios, su repetición e idealización del asociado.

Se propone una publicidad donde participen socios que son puntuales en sus pagos de créditos para que puedan dar testimonio de cómo lograron sacar sus créditos, que hicieron con ellos y animar a los demás socios a que saquen créditos de la cooperativa incentivando así el crecimiento de la demanda. Que mejor que mostrar historias reales a de clientes satisfechos con el servicio.

Además se propone el siguiente mensaje publicitario que coadyuvará a la estrategia de posicionamiento:

“La forma más rápida y asesorada de obtener su financiamiento,  
SOCIOCREDEFACIL de Cooperativa El Churqui”

“Nuestra experiencia y reconocimiento de la sociedad avalan la calidad de nuestros  
servicios financieros”

#### **8.3.1.5. Decisiones sobre Personas**

La toma de decisiones relacionadas con el personal que estará en contacto con el asociado tiene que ver con: el número de empleados, los perfiles, sus tareas, sus uniformes, que dependen de la Cooperativa. Sabemos que si queremos ofrecer un servicio de calidad, un servicio de acorde a la medida del cliente; el mismo debe colmar las expectativas del asociado.

Es importante destacar que el personal de contacto con el público es de real importancia, por tanto el personal de la cooperativa debe estar orientado al marketing,

por lo que propone capacitar al personal en el servicio de atención al cliente, administrar las sugerencias y reclamos del asociado.

Un personal de contacto de buen nivel, apoyado y guiado por la gerencia conducirá a jerarquizar a los socios, sus demandas y la reglas de la cooperativa; en otras palabras practicara el arbitraje según las situaciones entre los intereses de la cooperativa y los del socio. En esta situación el personal está en una disyuntiva entre cumplir las reglas establecidas por la cooperativa a letra muerta o satisfacer las expectativas del asociado, que se constituyen en los dueños de la cooperativa. Por tanto se precisa capacitar al personal en solución de conflictos, inteligencia emocional y negociación.

#### **8.3.1.6. Decisiones sobre Procesos**

La ASFI reconoce cuatro principios básicos para identificar un cliente eficaz y tener éxito en la otorgación de créditos, por lo que sugerimos la aplicación de los mencionados principios:

**Capacidad de Pago:** constituye la clave de la devolución de las operaciones, porque a partir de este análisis económico del cliente y de su capacidad para generar beneficios y liquidez en el futuro dependerán los recursos que se concedan en préstamo.

**Solvencia:** entendida como la suficiencia patrimonial del solicitante para responder ante una eventual falta de pago.

**Rentabilidad:** A la hora de una inversión crediticia, es necesario que el cliente sea rentable, dicha rentabilidad debe ser proporcional al riesgo.

**Conveniencia:** Comprende a aquellos casos en los que, por razones de política monetaria o crediticia, en determinadas situaciones en general, la entidad financiera pueda variar sus posiciones para adaptarlas a las situaciones vigentes.

Como una de las peculiaridades de los servicios financieros estas están reguladas, por tanto no hay mucho que cambiar en este punto, dentro del área de la influencia de los procesos podemos cambiar algunas medidas de manera que no podamos contravenir las reglas establecidas por el órgano rector del sistema financiero.

Para proceder a la estimación del riesgo del crédito, proponemos que se utilicen varios modelos, la elección dependerá del tipo de operación. Los modelos que se adecuan a la cooperativa son los siguientes:

**Modelo Relacional:** No tiene una metodología estructurada, sino que a través de las relaciones históricas de la cooperativa con el socio, pretende dar respuesta adecuada al nivel de riesgo deseado. Por ello solo es posible su aplicación para socios antiguos. El mejor o peor resultado que se obtenga dependerá del funcionamiento adecuado de la central de riesgos y de la información personal.

**Modelo económico – financiero:** Se trata de un modelo más adecuado para operaciones de elevado importe. Se basa en el análisis de flujo de caja y su nivel de endeudamiento, como también del análisis económico relacionado con su capacidad de generar beneficios o capacidad de pago. Gran parte depende de la calidad de la información contable obtenida y además de la capacidad de análisis personal.

Los expertos del área financiera indican prestar mayor atención a los riesgos operativos, muy difícil de controlar y medir, a pesar que la colocación de créditos es el negocio de la cooperativa es necesario controlar los gastos administrativos en este punto, por lo se recomienda tomar en cuenta la siguiente frase:

“A menor riesgo mejores operaciones crediticias”

### PLAN OPERATIVO ANUAL 2013

Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Costo Total (Bs)
<b>Primero. Socialización de estrategias de marketing</b>	Gerente General	Enero 2013	• Aula	0
			• DATA	0
			• Refrigerero	180bs
<b>Segundo. Desarrollo del marketing Mix</b>				
<b>1. Distribución</b> • <b>Contratación de tres agentes de créditos</b>	Jefe de departamento de créditos	Dos semanas de febrero	• Afiches de trabajo	50bs
			• Espacio publicitarios en el periodico (PAIS)	300bs
• <b>Desarrollo del marketing telefónico</b>	Agentes de créditos (3)	Abril	• 3celulares	600 bs
		Agosto Noviembre	• plan post pago con una duración de llamadas telefónicas (no mayores a 2 minutos)	2000 bs
<b>2. Medios de Comunicación Masiva</b> • <b>Televisión ( Canal Unitel)</b>	Jefe de departamento de créditos	Mayo Septiembre Diciembre	• Tres pases al día el primer pase será en el	3300 bs

			programa La Revista, el siguiente pase a medio día y el último en la noche.	
<b>• Radio FIDES</b>	Jefe de departamento de créditos	Mayo Junio Julio	Dos pase al día, uno en el Programa Radial la Bolsita del Trabajo y el otro en la noche.	1800 bs
<b>TOTAL</b>				8230 Bs

### 8.3.2. Control de las Estrategias de Marketing

Debemos contar con procedimientos de control para verificar la efectividad del plan propuesto y permitimos hacer las correcciones cuando surgen los cambios en el mercado.

El proceso de control empieza en primer lugar definiendo los procedimientos de rastreo de gestión del marketing. Luego designar puntos de control para corregir.

Los elementos de control que proponemos son los siguientes:

- La revisión de la información e investigación de los hechos que pudieran afectar las actividades de marketing.
- La actualización de la información proveniente de la revisión y actuar si es necesario, con vistas a corregir las acciones presentes del marketing.

En cada documento que se prepare, deberá constar solo la información pertinente, si se pusiera todos los datos, el documento estaría tan lleno de información que se haría

difícil de leer y de entender. En consecuencia, es necesario proponer material de apoyo para la verificación de las conclusiones.

El control del esfuerzo de marketing es muy importante para los servicios financieros de la cooperativa en estudio.