ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ‘FOPYMES”

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

Stephanie Mónica Díaz Armendáriz

Director:

Mg. Adán Eduardo Hong Hong

Ambato – Ecuador

Octubre 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **STEPHANIE MÓNICA DÍAZ ARMENDÁRIZ** con cédula de ciudadanía **1803580784**, autora del trabajo de graduación intitulado: "POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FOPYMES", previo a la obtenciónde l título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2024



Stephanie Mónica Díaz Armendáriz

CC. 1803580784

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FOPYMES

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

Stephanie Mónica Díaz Armendáriz

Adán Eduardo Hong Hong, Ing. Mg. f._____

CC.1803554821

CALIFICADOR

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. Mg. f._____

CALIFICADOR

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg. f._____

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg. f._____

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
DIRECCIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diego Gonzalo Coca Chanalata. Dr. f._____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Octubre 2024

DEDICATORIA

A mi familia,
Mónica, Patricio, Roberto, Sebastián y mi perrito Coco.

Stephanie

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mis padres que me dieron la vida;
A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato,
A sus directivos y a sus maestros quienes, además de transmitir sus conocimientos, supieron guiar nuestros pasos para alcanzar el éxito.

Stephanie

RESUMEN

La investigación se realiza en base al desconocimiento de la ciudadanía ambateña sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fomento para la Producción de Pequeñas y Medianas Empresas (FOPYMES) en la zona 3 del Ecuador, lo que provoca falta de socios (895 socios), poco crecimiento (31,81% en 5 años) y bajo excedente. En los últimos años (2016-2021) FOPYMES ha tenido un crecimiento de 216 socios, de los cuales 5 han sido inversionistas, 38 han sido créditos activos y 173 certificados de aportación.

Es de vital importancia realizar el estudio para el crecimiento y direccionamiento de FOPYMES, para que en el futuro sea un centro de inversión y crédito para la Zona 3 con posible expansión en todo el Ecuador, busca así subir de segmento donde significaría una mejor economía, prestigio, solvencia, confianza y credibilidad, así contribuye su posicionamiento en el *top of mind* del consumidor.

El objetivo general de este trabajo es crear una estrategia de posicionamiento que proyecte crecimiento y expansión a futuro para la Cooperativa de Ahorro y Crédito FOPYMES, para su estudio se utiliza una metodología con un enfoque mixto es decir cualitativo - cuantitativo, su alcance es descriptivo, y el diseño es no experimental transeccional, la técnica de recolección de la información es la encuesta, porque se busca analizar la razón del problema y su entorno, de esta forma se quiere encontrar soluciones a través de un diagnóstico interno y de un plan de marketing, lograr mejorar el estado de la Cooperativa e incrementar las colocaciones y captaciones, subir el nivel de sus indicadores de excedente, mora, entre otros y cautivar el interés de posibles socios, y lograr así un posicionamiento de la cooperativa donde alcance cumplir con los objetivos planteados previamente.

Palabras clave: posicionamiento, estrategia, fopymes, colocaciones, captaciones.

ABSTRACT

The investigation is carried out based on the ignorance of the ambateño citizens about the Promotion Savings and Credit Cooperative for the Production of Small and Medium Enterprises (FOPYMES) in zone 3 of Ecuador, which causes a lack of members (895 members), little growth (31.81% in 5 years) and low surplus. In recent years (2016-2021) FOPYMES has had a growth of 216 partners, of which 5 have been investors, 38 have been active loans and 173 contribution certificates.

It is of vital importance to carry out the study for the growth and direction of FOPYMES, so that in the future it is an investment and credit center for Zone 3 with possible expansion throughout Ecuador, thus seeking to move up the segment where it would mean a better economy, prestige, solvency, trust and credibility, this is how its positioning in the top of mind of the consumer contributes.

The general objective of this work is to create a positioning strategy that projects future growth and expansion for the FOPYMES Savings and Credit Cooperative, for its study a methodology with a mixed approach is used, that is, qualitative - quantitative, its scope is descriptive, and the design is not transectional, the information collection technique is the survey, because it seeks to analyze the reason for the problem and its environment, in this way solutions are to be found through an internal diagnosis and a marketing plan , manage to improve the state of the cooperative and increase placements and deposits, raise the level of its indicators of surplus, delinquency, among others and captivate the interest of potential members, and thus achieve a positioning of the cooperative where it can meet the objectives previously raised.

***Keywords**: positioning, strategy, fopymes, loans, deposits.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ii
APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 6
1.1. Segmentación de mercado 6
1.2. Posicionamiento estratégico 11
1.3. Plan de marketing - marketing- mix 16
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 26
2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación 26
2.2. Análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico 29
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 45
3.1. Antecedentes de la propuesta 46
3.2. Objetivos de la propuesta 48
CONCLUSIONES 70
RECOMENDACIONES: 72
BIBLIOGRAFÍA 74
ANEXOS 78

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, la economía ha experimentado importantes transformaciones. Un momento clave en esta evolución fue la Revolución Industrial, que impulsó el surgimiento de movimientos cooperativos. Estos movimientos evolucionaron hasta convertirse en las actuales Cooperativas de Ahorro y Crédito, creadas para cubrir necesidades que ni el mercado ni el Estado lograban satisfacer y para hacer frente a problemas como el creciente desempleo (González, Bartolome, & Arias, 2012). Los autores destacan que la principal razón para el desarrollo de nuevas cooperativas fue la necesidad de abordar el desempleo y ofrecer soluciones a demandas insatisfechas.

Hoy en día, las cooperativas juegan un rol crucial en el desarrollo sostenible a nivel global. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC), consideradas sociedades democráticas formadas por personas unidas voluntariamente, han fomentado un gran impulso económico, especialmente en aquellas empresas que generan empleo y financiamiento para sectores vulnerables. Estas cooperativas permiten llevar a cabo proyectos económicos, sociales y ecológicos con el objetivo de combatir la pobreza y mejorar la calidad de vida de sus miembros. “El impacto económico que generan las cooperativas financieras es clave para el desarrollo de la sociedad, basadas en la naturaleza de su creación y los servicios sociales que brindan” (Bombón & Pacheco, 2021).

El sistema cooperativo surge del deseo de ofrecer mejores condiciones de vida, actuando como intermediario financiero mediante una gestión democrática y sin fines de lucro. En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito se han consolidado como referentes de la economía popular y solidaria. Según (Morales, 2018) , en Ecuador, las cooperativas surgieron de las cajas de ahorro, las cuales financiaban a varios sectores de la población para promover el bienestar común a través de la cooperación. En 1879 se creó la primera caja de ahorro, impulsada por la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de su sector. Las cooperativas comienzan como pequeñas entidades

financieras, con el propósito de obtener un alto posicionamiento en el mercado y formar parte activa del sistema financiero del país (Mise, 2019).

A raíz de la crisis financiera en Ecuador, iniciada con el feriado bancario y la dolarización, el sistema financiero nacional jugó un papel fundamental en la economía. Las cooperativas de ahorro y crédito, con una tasa de crecimiento anual compuesta (TCCA) del 14.11% entre 2000 y 2015, mostraron un repunte del 34.48%, convirtiéndose en el grupo de instituciones financieras más dinámico (Ortega, Borja, Aguilar, & Montalván, 2017).

Las cooperativas tienen un rol clave en el desarrollo sostenible, promoviendo sus servicios basados en valores sociales, ecológicos y éticos. Esto les permite satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus socios, tanto en aspectos sociales como económicos. El impacto de las cooperativas de ahorro y crédito en el país se evidencia en su capacidad para ofrecer servicios financieros a sectores tradicionalmente excluidos. Estas cooperativas no solo proporcionan acceso a servicios financieros, sino que también permiten a sus socios participar en redes que promueven el intercambio de conocimientos y experiencias, lo que fortalece sus actividades empresariales y la gestión de sus ingresos personales y familiares (Cadena, 2015).

El intercambio de ideas y conocimientos ha sido clave para el desarrollo social, político y económico, permitiendo la asociación de distintos sectores de la población para satisfacer sus necesidades. El Sistema Cooperativo en Ecuador ha superado diversos obstáculos, permitiendo un crecimiento más justo al incluir a sectores previamente excluidos por la falta de acceso a crédito en los bancos. Este sistema ha logrado un crecimiento significativo, llegando a sectores clave de la economía y posicionándose en la sociedad ecuatoriana. Estas entidades se han centrado en las microfinanzas, con una verdadera convicción de inclusión financiera, atendiendo a todos los sectores, incluso aquellos que habían sido históricamente excluidos del sistema financiero tradicional (Morales, 2018).

Las cooperativas son cada vez más conscientes de la importancia de un buen posicionamiento frente a la competencia. Para lograrlo, las estrategias competitivas son esenciales. Por ello, muchas organizaciones han definido claramente sus objetivos y aplican mecanismos y estrategias que han dado buenos resultados. Los administradores de las cooperativas buscan constantemente estrategias que les permitan obtener ventajas competitivas y liderar el sector. La fidelización de los clientes es el resultado de una estrategia diseñada para proyectar una imagen positiva del producto o servicio (Merino, 2013).

La competitividad se define por factores como la productividad, rentabilidad, posición en el mercado, relaciones interempresariales y la infraestructura regional (Vanegas, Botero, & Restrepo, 2014) (Alcaide, y otros, 2013). Sin embargo, la Cooperativa de Ahorro y Crédito FOPYMES aún no ha logrado establecer una posición competitiva que le permita atraer nuevos socios y clientes, lo que limita su crecimiento dentro del sector financiero.

La competitividad invita a las empresas más ágiles y preparadas a no limitarse únicamente a la venta, sino a generar la rentabilidad necesaria para sostenerse (Alcaide, y otros, 2013). Sin una adecuada competitividad, las empresas permanecen estancadas en etapas de bajo crecimiento que no permiten una expansión a largo plazo. En el sector financiero, la competitividad genera rentabilidad, lo que hace más atractivos los productos y aumenta la eficiencia del servicio.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito FOPYMES nació de la iniciativa de 16 pequeños y medianos empresarios de la provincia de Tungurahua, preocupados por impulsar el desarrollo productivo de la región y reducir el desempleo. Se constituyó en la ciudad de Ambato, mediante Acuerdo Ministerial Nº 003-DPT-C-2009, el 9 de junio de 2009, y está inscrita en el registro mercantil, bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

No obstante, después de más de 11 años en el mercado, la Cooperativa FOPYMES no ha logrado posicionarse de manera significativa en el sector financiero. Aunque la administración ha mejorado los procesos y la atención a sus clientes, los directivos no han podido consolidar su presencia en la Zona 3 de Ecuador. La falta de inversionistas y el desconocimiento de los clientes potenciales sobre los servicios de la cooperativa, como los préstamos autoliquidables, han limitado su crecimiento. Identificar estas debilidades es clave para estimular su desarrollo.

La marca es un elemento central en cualquier estrategia empresarial (Cortina, Cardona, & Guacarí, 2017), por lo que dar a conocer FOPYMES es esencial para su crecimiento. Con base en lo anterior, se presentan a continuación los objetivos generales y específicos de esta investigación.

Objetivo general.

Desarrollar un plan de posicionamiento estratégico que ayude al crecimiento y expansión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito FOPYMES.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente las variables del tema de estudio relacionado al posicionamiento.
2. Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fomento para la Producción de Pequeñas y Medianas Empresas (FOPYMES).
3. Proponer un plan de posicionamiento estratégico para la Cooperativa FOPYMES en la zona 3.

El trabajo investigativo sigue un enfoque mixto, es decir, combina elementos cualitativos y cuantitativos, utilizando técnicas de recolección de datos directamente de los involucrados y delimitando el área de estudio en el enfoque cualitativo. En cuanto al enfoque cuantitativo, se emplea un alcance descriptivo con un diseño no experimental y transaccional, el cual permite realizar encuestas a una población determinada, particularmente a clientes potenciales, para obtener información

valiosa. Este enfoque descriptivo se lleva a cabo bajo un paradigma positivista, que sostiene que el conocimiento auténtico es el conocimiento científico, basado en la verificación empírica, la observación y el análisis de datos, lo cual permite establecer teorías fundamentadas.

Se espera que esta investigación resalte los conflictos y problemas que enfrenta la Cooperativa FOPYMES en la ciudad de Ambato, específicamente en relación con su posicionamiento en el mercado. Los datos obtenidos permiten identificar los factores críticos y sus principales debilidades, lo cual servirá para implementar cambios en los componentes necesarios, adaptándolos a un modelo eficaz. Este modelo optimizará y potenciará las estrategias, con el objetivo de lograr que la organización se posicione como una de las principales cooperativas del Segmento Tres.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

En este capítulo se investigan los estudios realizados por diversos autores sobre el posicionamiento estratégico, el plan de marketing, las estrategias, y el estudio técnico, abordando los subtemas correspondientes. El objetivo es extraer las ideas fundamentales y la información más relevante de cada autor para realizar un estudio aplicable y eficaz a la Cooperativa de Ahorro y Crédito FOPYMES. Dado que las empresas no pueden satisfacer las necesidades de todos los mercados y consumidores, es esencial dividir el mercado en diferentes segmentos, seleccionar los más adecuados y, a partir de allí, desarrollar estrategias que respondan de manera óptima a las necesidades del mercado. Según (Kotler & Armstrong, 2008)

> "Las empresas saben que no pueden satisfacer a todos los consumidores de un mercado específico; al menos, no a todos de igual manera. Existen demasiadas clases de consumidores con demasiadas necesidades distintas, y algunas empresas están en una mejor posición para atender ciertos segmentos del mercado. En consecuencia, cada empresa divide en segmentos el mercado total, seleccionar los mejores, y diseñar estrategias para servir con provecho y mejor que sus competidores a los mercados elegidos. Este proceso implica tres pasos: segmentación de mercado, determinación del mercado meta, y posicionamiento en el mercado".

1.1. Segmentación de mercado

"La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado consiste de un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos." (Kotler & Keller, 2012). Este proceso agrupa a los consumidores en subgrupos más pequeños basados en características compartidas, separando así las diferencias. Las marcas deben atender a una amplia variedad de clientes, quienes poseen habilidades, intereses y preferencias diversas. Ofrecer productos y servicios estandarizados puede perjudicar a una marca, especialmente en la

actualidad. La segmentación del mercado permite a las empresas satisfacer mejor las expectativas de los consumidores y ofrecer productos adaptados a cada segmento.

Según Bonta & Farber (2003), la segmentación del mercado se define como "el proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo a una determinada característica, y a su vez que sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus objetivos. Al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y facilitar su conocimiento". Así, segmentar significa reconocer que no todos los consumidores tienen las mismas expectativas ni los mismos hábitos de compra, permitiendo adaptar políticas específicas a cada segmento.

El objetivo de la organización es aplicar una política específica para cada segmento. Este enfoque permite orientar mejor a los clientes, optimizando el rendimiento de sus ingresos al adaptar con precisión el plan de marketing a cada grupo (producto, precios, métodos, técnicas de venta y comunicación). Además, permite descubrir nuevas oportunidades y diferenciarse de la competencia.

La segmentación es tanto un arte como una ciencia, implica dividir poblaciones u objetos en grupos distintos. Las diferencias entre los segmentos deben ser lo suficientemente grandes para que estos puedan ser identificados y abordados con eficacia. A su vez, el tamaño de los segmentos debe ser adecuado para constituir un objetivo de mercado. (Hill & Jones, 2011), definen la segmentación del mercado como "la forma en que una empresa agrupa a los clientes en función de diferencias clave en sus necesidades o preferencias, para así obtener una ventaja competitiva." Este proceso consiste en agrupar a los consumidores en grupos homogéneos, según criterios tanto cuantitativos como cualitativos. Por lo tanto, un segmento de mercado es un conjunto de consumidores con necesidades y comportamientos de compra similares.

Según Sarabia & Munuera (1994), definen la segmentación de mercado como una “estrategia de marketing que, mediante un proceso de dirección e investigación comercial, analiza el significado de las diferencias encontradas en las variables que definen a los sujetos (individuos o empresas) e identifica, evalúa y selecciona grupos, dirige programas específicos de marketing a fin de optimizar la asignación de recursos y políticas comerciales de la empresa.”

La segmentación implica dividir el mercado en subconjuntos procesables e identificables que comparten características comunes, como necesidades, expectativas o demanda. Este proceso es fundamental en una estrategia de marketing, permite a la empresa comprender mejor su audiencia, y de este modo, proponer una combinación de *marketing* (*marketing-mix*) que satisfaga con precisión las necesidades de cada segmento objetivo. Una vez que el público esté dividido, es más fácil desarrollar estrategias de marketing más efectivas para cada grupo en cuestión. Esto permite concentrar esfuerzos, reducir costos y obtener resultados más satisfactorios.

Según Monteferrer (2013)existen diferentes tipos de mercados, que pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Según el producto que se comercializa: como productos de consumo inmediato y duradero.
2. Según el ámbito geográfico: mercados locales, regionales, nacionales o internacionales.
3. Según las características del comprador: mercado de consumidores y mercado de organizaciones.
4. Según la novedad del producto: mercados de primera o segunda mano.

Es evidente que cualquier mercado puede ser segmentado de diversas maneras, y es esencial realizar esta diferenciación, facilita la selección adecuada de estrategias para la empresa, y posteriormente, su implementación. “Un segmento de mercado está formado por consumidores que responden de manera similar a un conjunto de actividades de marketing” (Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing, 2008).

Este criterio de segmentación suele ser una herramienta eficaz para definir un mercado objetivo, los consumidores responden de manera diferente a los esfuerzos de marketing, dependiendo de su ubicación. Esto permite adaptar las estrategias, teniendo en cuenta las especificidades del entorno, como los valores locales, el hábitat urbano o rural, y los comportamientos de los consumidores según las condiciones de su región.

Según Monteferrer (2013), distingue varios niveles de mercado: mercado global, potencial, disponible, disponible cualificado, objetivo y penetrado.

> "Es útil diferenciar los niveles de mercado, es posible que la empresa deba aplicar estrategias distintas según trate con uno u otro. Así, por ejemplo, para el mercado incluido, que ya ha adquirido el producto, la empresa opta por estrategias que busquen mantener al cliente, mientras que para el resto de mercado en los que el consumidor todavía no ha comprado el producto, la empresa busca estrategias de captación de nuevos socios."

Es difícil diseñar un producto que satisfaga las necesidades de todos los consumidores, por lo que las empresas centran sus esfuerzos en satisfacer las demandas de mercados aislados. Las encuestas de segmentación de mercado permiten detectar las similitudes entre los consumidores del mercado objetivo y las diferencias entre ellos. El vendedor busca identificar una necesidad no satisfecha que pueda representar una oportunidad de mercado lucrativa.

Mercado meta

Un mercado es un lugar, ya sea físico o virtual, donde se intercambian bienes y servicios de diversa índole. Por extensión, calificamos como mercado a todos los consumidores reales y/o potenciales que deseen realizar un intercambio para satisfacer una necesidad. "Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo" (Kotler & Keller, 2012).

Dentro de un mercado, es esencial seleccionar uno o varios mercados meta, es decir, aquellos a los que la empresa se enfocará. La selección de estos mercados permite a la empresa centrarse en las oportunidades que ofrecen mayores probabilidades de éxito y rentabilidad. Este aspecto es crucial, las organizaciones no pueden satisfacer a todos los consumidores de un mercado. “Ninguna empresa puede operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades. Funcionan mejor cuando definen con cuidado sus mercados meta” (Kotler & Keller, 2012).

Desde el punto de vista de Staton (2004), “un mercado meta se refiere al segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing”. Por su parte, (Thompson, 2012), define el mercado meta como el segmento que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir. Este segmento es el objetivo de las acciones de marketing, con la finalidad de obtener un beneficio específico. En resumen, el mercado objetivo de una empresa puede entenderse como la parte del mercado o conjunto de clientes a los que la empresa decide enfocar toda su atención y concentrar sus esfuerzos de marketing y distribución en una región determinada.

“El mercado y los clientes son el centro orientador de todo proyecto emprendedor, ya sea para introducir nuevos productos y/o servicios o crear nuevas organizaciones” (Schnarch, 2016). De este modo, las organizaciones buscan maximizar sus esfuerzos y beneficios. Por ello, una investigación de mercado es crucial, es un trabajo exploratorio destinado a analizar, medir y comprender las fuerzas que operan en un mercado, con el fin de elegir el mercado más adecuado para dedicar los recursos de la empresa.

Según Kotler & Keller (2012), es fundamental definir el mercado meta para que una empresa pueda tomar decisiones precisas. “Hasta que no defina y perfile el mercado meta, el minorista no puede tomar decisiones coherentes sobre el surtido de productos, la decoración de la tienda, los mensajes publicitarios, los medios de comunicación, el precio y los niveles de servicios." Conocer el mercado objetivo permite a las empresas adaptar sus estrategias de ventas y marketing a ese grupo específico, identificar mejor los esfuerzos de marketing y dirigirse a las personas

más propensas a comprar, evitando desperdiciar recursos y obteniendo mejores resultados.

"La segmentación del mercado es un punto clave que se considera al realizar la planeación estratégica del mercado, pues al definir el mercado meta o segmento que atiende la empresa, se plantean los objetivos y metas para poder llegar de forma precisa al mercado y así ofertar un producto que sin duda tiene éxito total" (Jaramillo, Guerrero, & García, 2018). El proceso de selección de mercados y la combinación adecuada de marketing (marketing mix) requiere estudios de mercado detallados que aporten información sobre las necesidades y hábitos de los clientes, así como su sensibilidad al precio. La combinación de productos, precios, plazas y promociones que utiliza una empresa constituye su mezcla de marketing, y es esencial para el éxito en el mercado objetivo.

1.2. Posicionamiento estratégico

El posicionamiento estratégico forma parte de una empresa y de su política de producto y está íntimamente ligado a las acciones de comunicación de la empresa y/o asociación. Este posicionamiento tiene como objetivo potenciar la imagen de marca de la empresa, el mismo designa la postura que se le quiere dar a un producto, servicio o marca en relación con la competencia. Es darle una personalidad distintiva que le permita destacar.

Desde el punto de vista de Kotler & Armstrong (2008), definen al posicionamiento estratégico como un método que permite que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. Tal como lo expresa un experto, el posicionamiento es la manera en que se distingue su producto o institución en la mente de sus posibles clientes. Es la razón por la que un comprador paga un poco más por su marca.

Posicionar no se basa en lo que se aplica o modifica al producto, se basa en cómo llegamos a la mente del potencial consumidor. Por ello es incorrecto hablar del concepto "posicionamiento de producto", como si usted hiciera algo con el mismo

producto. El acto de diseñar o crear un conjunto de diferencias que son significativas para lograr que una marca se distinga sobre las demás la finalidad del posicionamiento es una finalidad de la percepción. La oferta es percibida como creíble, diferente y atractiva en la mente de los clientes en comparación con los competidores.

> "El posicionamiento no es lo que usted hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto, esto es, cómo posiciona el producto en la mente de cada individuo. Lo anterior no implica que en el posicionamiento no haya cambios, los hay; pero las modificaciones hechas en el nombre, el precio y el empaque no son, en modo alguno. Se trata sólo de modificaciones superficiales, realizadas para garantizar una posición importante en la mente del prospecto" (Ries & Trout, 2002).

El posicionamiento de marca se refiere a la posición que una marca ocupa en la mente de los consumidores, y determina su ubicación competitiva en el mercado, el cual se encuentra en la intersección entre el producto, la competencia y el objetivo, y tiene como finalidad implantar su mensaje en la mente de clientes actuales y potenciales. Para (Arellano, 2010), "El posicionamiento es aquella idea general que tiene un consumidor sobre una marca o un producto. Ella se manifiesta sobre todo en las primeras ideas que se vienen a la mente de una persona, donde se les menciona la marca."

El posicionamiento es un conjunto de elementos claves adoptados por una marca para diferenciarse de su competencia, para lo cual se consideran las fortalezas y debilidades de la organización, pero también la de los competidores. "El posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia" (Staton, Etzel, & Walker, 2007).

Asimismo, es considerado como la percepción que tiene un cliente de un producto o servicio de una marca e induce a una transformación profunda de las calificaciones y habilidades necesarias. "El posicionamiento es una formulación que

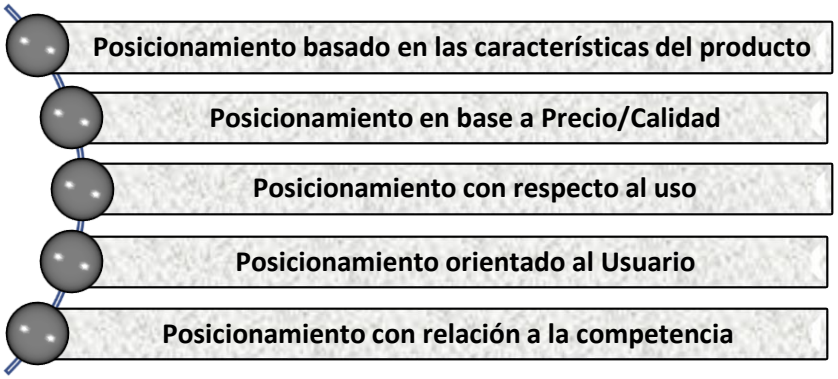
se produce en la mente de los consumidores y a la que se quiere optar, se evidencia las diferencias con otras alternativas, con el objetivo de ocupar el lugar más privilegiado en la consideración del sujeto objetivo, y en último extremo, su preferencia ante una eventual necesidad o deseo" (Martin, 2005).

Con respecto a la 'Percepción' se puede decir que es la oferta por parte de los clientes, donde las percepciones difieren de una persona a otra, es clave para direccionar los esfuerzos hacia la mente del consumidor. Según los autores (Rao & Steckel, 1998), definen el posicionamiento de marca como la "forma en que ésta es percibida frente a sus competidoras por un grupo relevante de consumidores. Así, el posicionamiento no tiene ningún valor si no se refiere a un segmento de mercado."

Según Gwin & Gwin (2003), señalan que "para posicionar (o reposicionar) de forma efectiva una marca, la empresa conoce cómo es percibida en relación con otras marcas en su categoría". Un posicionamiento estratégico óptimo permite a los consumidores saber por qué determinado producto/servicio es el mejor. Para que una marca se pueda posicionar se tiene que diferenciar y resaltar en relación con la competencia por lo que aquí entra el concepto de diferenciación.

Según Mora y Schupnik (2009) los tipos de posicionamiento son:

Gráfico 1. Tipos de posicionamiento



Fuente: Tomado a partir de Mora y Schupnik (2009)

- Posicionamiento basado en las características del producto: Es muy probable que las empresas traten de posicionarse con más de una característica o atributo, pero las estrategias que incluyen muchos atributos, son difíciles de implementar y el consumidor tiende a confundirse y a no recordarlas, es por ello que lo más recomendable es posicionarse fuertemente sobre un solo punto y reforzarlo en la mente del consumidor.

- Posicionamiento en base a Precio/Calidad: El producto o servicio que se ofrece tiene que ir de acuerdo con lo que se transmite del mismo. Por ejemplo, Toyota se ha posicionado como la marca de mejor relación precio/valor debido a su calidad. Mientras que el Dodge Neón se posiciona como el vehículo con la mejor relación precio/valor por la cantidad de atributos y accesorios que tiene (seguridad, comodidad, potencia, capacidad) y la más amplia garantía. También existen compañías que se posicionan solo con respecto al precio como caros, *Rolex,* por ejemplo.

- Posicionamiento con respecto al uso: Consiste en ligar entre el producto/servicio con su uso o aplicación. Como ejemplo tenemos a *Gatorade* que se ha posicionado como la bebida de los atletas a fin de rehidratarse.

- Posicionamiento orientado al Usuario: Este tipo de posicionamiento es asociado con el usuario o clase de usuario, los cuales van a utilizar el producto o servicio, tiene que ver con las características, aspiraciones del producto y del target. Algunas empresas escogen a un personaje famoso con el cual los consumidores quieren identificarse. Donde los consumidores se sienten ligados a la marca o al producto para sentir afinidad con el personaje que lo representa.

- Posicionamiento por el estilo de vida: Las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores, permiten desarrollar una estrategia de posicionamiento orientado hacia su estilo de vida, tienen necesidades diferentes, sin embargo, se pueden agrupar según el estilo. Por ejemplo, en el caso del

Ejercito de los Estados Unidos, al investigar sobre el estilo de vida de aquellas personas que escogían como su carrera, descubrieron que eran personas conservadoras y patriotas que estaban dispuestas a aceptar el trabajo duro, la disciplina y la dirección. Sobre la base de esto desarrollaron una campaña que dice: “¿Por qué el ejército debiera ser suave? La vida no lo es”.

- Posicionamiento con relación a la competencia: Existen dos ventajas de este tipo de posicionamiento. La primera, es que es más sencillo comprender algo y se lo relaciona con algo ya conocido. Y segundo, no es muy relevante lo que los clientes piensan acerca del producto, pero sí que lo comparen con otros productos y lleguen a la conclusión de que es tan bueno o mejor que productos competidores.

En este punto hay varias maneras de posicionarse con respecto a la competencia, como son:

- Posicionarse primero: el que esta primero no lo hace específicamente posicionado a través de esta estrategia. Para ello citamos esta frase “El que pega primero, pega dos veces”. Estadísticamente comprobado que posee más de la mitad del mercado. Y para mantenerse por mucho tiempo hay que manejar bien el liderazgo.
- Posicionarse segundo: Ser un segundo no es malo, incluso puede ser útil para que en algún momento se dé el gran salto. Un ejemplo claro es de Volkswagen quien por los años 70´s lanzó un auto pequeñito que hasta nuestros días se sigue vendiendo sin modificación alguna.
- Reposicionarse: el pensar en que siempre seré líder o segundo por siempre es un error, si no se es consciente que el mundo es cambiante y que la tecnología nos vuelve obsoleto o que nuestros productos son desplazados. Por ello las marcas están constantemente en la búsqueda de volver a posicionarse o buscar nuevos nichos y segmentos.

1.3. Plan de marketing - marketing- mix

La planificación estratégica es imprescindible para todas las empresas, grandes y pequeñas. Es un proceso que determina hacia dónde se dirige el negocio y cómo llega allí, pero también es mucho más. Un plan estratégico es una herramienta que permite establecer el que hacer y el camino a seguir, detalla la manera como la empresa enumera los pasos concretos para lograr los objetivos. Sucede lo inesperado, este plan le ayuda a sobrevivir y encontrar nuevas oportunidades, mientras se mantiene fiel a su misión y valores.

> "La planeación es el proceso que sirve para anticipar hechos futuros, determinar estrategias y poder alcanzar los objetivos organizacionales en el futuro. La planeación de marketing implica diseñar actividades relacionadas con los objetivos y el entorno cambiante del marketing. La planeación del marketing es la base para todas las estrategias y decisiones de marketing (Charles, 2014).

Una estrategia de marketing define un conjunto de métodos y acciones que se implementa para permitir que una empresa alcance sus objetivos de ventas en la escala de un mercado determinado, en particular buscan la mejor combinación entre la oferta y la demanda del cliente objetivo. Concretamente, la planificación estratégica consiste en proyectar hacia el futuro las actividades presentes de la empresa y estimar todas las consecuencias, internas y en el entorno externo, que puedan tener. La planificación estratégica tiene en cuenta los resultados positivos y negativos, deseados y no deseados. "Es un documento que indica la forma en que los objetivos estratégicos de la organización se logran a través de estrategias y tácticas de marketing específicas" (Armstrong, 2008).

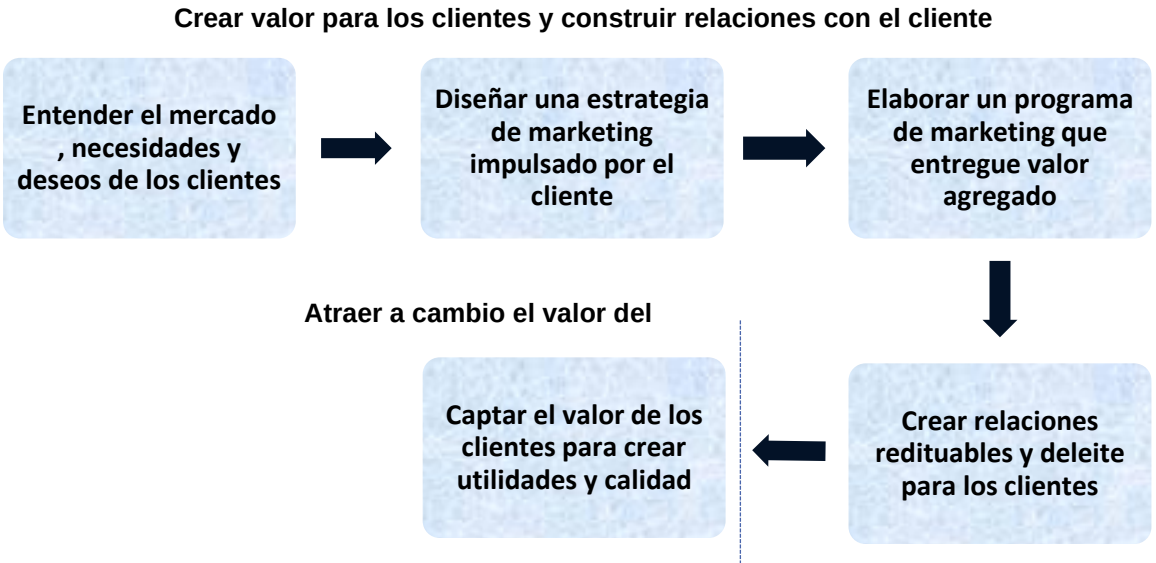
Se trata entonces de definir cuál sería el "futuro ideal" en forma de una serie de objetivos, y de incidir en las actividades presentes para alcanzarlos. En otras palabras, te imaginas el futuro en el que quieres llevar tu negocio, y defines los medios a emprender para conseguirlo. "El plan de marketing es un plan de acción

que elaboran las empresas en donde se especifican los objetivos y estrategias del departamento de mercadotecnia” (Rodriguez, 2014).

El proceso de planificación estratégica es el método utilizado por las empresas para desarrollar un plan para lograr objetivos generales a largo plazo. Consiste en crear una hoja de ruta para determinar qué objetivos estratégicos alcanza y qué iniciativas no es útil para la empresa. Exploremos juntos sus diferentes etapas. “Se trata de una herramienta de trabajo dirigida hacia resultados específicos esperados, determinar cómo estos pueden lograrse, permite delegar funciones, coordinar esfuerzos, programar recursos para optimizar resultados y servir, además, se referencia y controla” (Schnarch, 2016).

La estrategia de marketing integra muchas variables, como el precio, la calidad del producto, las necesidades del mercado, la competencia, y busca ajustarlas para convencer a los clientes de la relevancia de un producto, para diferenciarlo, para establecer una marca en el corazón de un territorio determinado. o frente a una población objetivo. “El marketing estratégico está enfocado al análisis del mercado actual y potencial para identificar como la organización puede ofrecer productos (y servicios) más relevantes, que aporten más valor y que ofrezcan mejores retornos” (Enrique, 2015).

Gráfico 2. Modelo simple del proceso de marketing



Fuente: Tomado a partir de Kotler & Armstrong (2012)

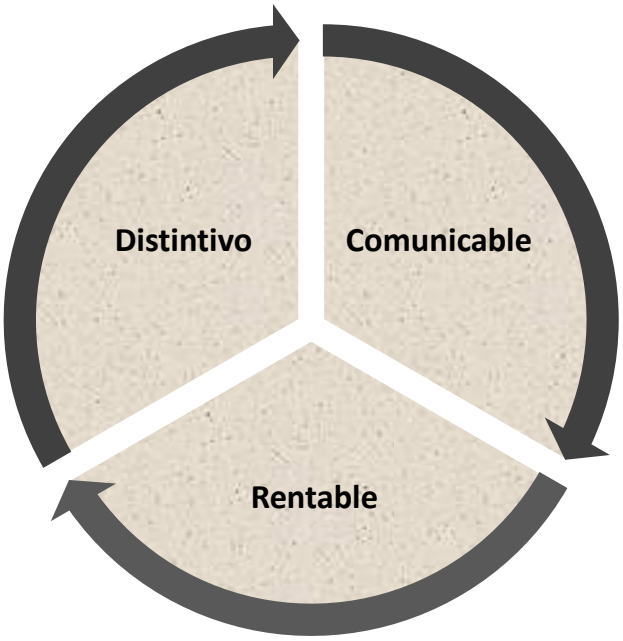
Diferenciación

La diferenciación ocurre cuando una empresa, producto o servicio se destaca de la competencia al satisfacer una necesidad única del cliente, incorporar características especiales de manera excepcional o servir a un mercado objetivo específico mejor que nadie. La diferenciación exitosa es una ventaja competitiva para una empresa. Esto aumenta la lealtad a la marca, lo que a su vez significa más ventas y permite a la empresa vender sus productos a un precio más alto si así lo desea. Según (Douglas, 2010):

> "La diferenciación implica ofrecer un producto o servicio que se percibe como único en toda la industria y, como tal, ofrece atributos únicos que son valorados por los clientes. Esta singularidad puede permitir que la organización cobre precios superiores por sus productos y/o servicios. Para tener éxito, el aumento de los ingresos generados por los precios más altos cubre el costo de ofrecer el producto o servicio único. Las posibles estrategias para lograr la diferenciación incluyen garantías, imagen de marca, características, servicio y calidad y valor".

Las estrategias de diferenciación son distintas de las estrategias de precios. Pretenden conquistar al cliente ofreciéndole otras ventajas, además, es coste de adquisición del producto. La ventaja competitiva basada en el valor del cliente implica explorar lo que un cliente podría desear sobre un producto o servicio que lo haga menos sensible al precio. Esta identificación se basa tanto en una mayor comprensión de las necesidades del cliente como en una mayor creatividad, la empresa es capaz de ofrecer ventajas a los clientes:

Gráfico 3. Ventajas competitivas



Fuente: Tomado a partir de Douglas (2010)

- Distintivo: que distingan claramente el producto de los productos de la competencia.
- Comunicable: el cliente es capaz de comprender claramente las ventajas del producto.
- Rentable: el valor añadido creado es significativo para la empresa.

La diferenciación no proviene de los aspectos técnicos del producto o servicio, sino de la experiencia que despierta durante la compra del producto o el valor de marca. Tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores para incrementar el volumen de ventas y beneficios. En este sentido, se vende el mismo producto a precios distintos según situaciones, momentos del tiempo, características del cliente, entre otros" (Monteferrer G. , 2013).

El objetivo es que los clientes potenciales perciban la superioridad de la oferta de una empresa sobre la de sus competidores. Diferenciarse permite a la empresa obtener una ventaja competitiva decisiva para ganar nuevos clientes y retener la base actual. El reto de esta estrategia empresarial es ofrecer al mercado un

producto o servicio reconocido como el mejor para que cumpla con los votos en términos de ventas.

> “La diferenciación se produce cuando una empresa/marca supera a las marcas rivales en la prestación de una o más funciones, de modo que se enfrenta a una sensibilidad reducida para otras funciones (o una función). Al no tener que proporcionar estas otras características, la empresa tiene una vía para ahorrar costos. La empresa se beneficia de la sensibilidad reducida en términos de competencia directa reducida, lo que le permite capturar una mayor proporción del valor creado por el intercambio” (Sharp, 2001).

Estrategia

Una estrategia es la forma de desarrollar, dirigir y coordinar planes de acción para lograr un objetivo específico, programado a corto o largo plazo. “Etimológicamente la palabra “estrategia” proviene del griego “*stratos”*, que significa ejército y del *verbo ag,* sinónimo de dirigir o conducir” (Cipriano, 2016). Una estrategia se podría definir como un conjunto de maniobras que le permiten a la empresa liderar con éxito la conquista competitiva de sus mercados.

Es un proceso de decisiones y acciones, deliberadas y anticipatorias. Es a través de él que la empresa define sus prioridades, dirige sus fuerzas, asigna y reasigna sus escasos recursos. “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (Thompson, 2012).

Si no sabes la dirección y como planeamos llegar al objetivo es como navegar con los ojos cerrados, sin una ruta precisa a seguir. Las empresas que se encuentran en esta situación están fuertemente guiadas por el azar. Si la empresa no tiene una estrategia, es muy difícil que comprenda sus éxitos y fracasos. Como resultado, aprende poco o nada de ello. Una estrategia bien definida, incluso en el caso de que no sea buena, siempre permite aprender de la experiencia. Saber que, en

general, cuanto más pequeña es la empresa, menos probable es que tenga una estrategia.

Los grupos grandes están equipados con una estrategia claramente definida, que se actualiza periódicamente. A menudo vemos que las pequeñas empresas están más enfocadas operativamente. Tienden a operar en el día a día y tienen una visión menos orientada hacia el futuro. Para poder crear una estrategia comercial completa, un líder empresarial tiene habilidades de desarrollo estratégico, habilidades financieras para analizar los resultados de su empresa, habilidades de marketing para comprender los mercados y llegar a su cliente objetivo, habilidades de gobierno para estructurar su junta directiva y su empresa de la forma adecuada, habilidades informáticas para disponer de una arquitectura informática adaptada a las necesidades del mercado, entre otros.

Según Fernández (2007), una estrategia se define como el conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico, explica que el diseño de una estrategia consta de cinco etapas integrantes:

Gráfico 4. Etapas del diseño de una estrategia



Fuente: Tomado a partir de Fernández (2007)

1. Diseño del concepto estratégico. - Se refiere al planteamiento general de la estrategia, donde se menciona en términos generales el tipo de método a seguir: penetración, posicionamiento y desarrollo. Lo más importante de esta etapa es que se abarquen los siguientes aspectos: ¿Qué es lo que se quiere

conseguir? (objetivo), ¿quién es el consumidor? (Mercado meta) y ¿Cuáles son las condiciones del mercado? (El negocio).

2. Desarrollo de tácticas. - La táctica es una actividad específica que permite el cumplimiento de una estrategia, aquí se definen sus puntos específicos de acción y abarca codas las actividades para llevar a cabo la estrategia sin omitir ninguna variable, es descriptiva y explica con detalle su proceso de realización.
3. Calendarización. - La estrategia como las tácticas tiene fechas de desarrollo para su aplicación y ejecución, por lo que resulta importante establecer un calendario donde se visualicen todas las actividades del área, detalladas semanal, mensualmente o bien a través de una gráfica de Gantt.
4. Presupuesto. - Cada estrategia tiene un costo, existen distintas formas de asignar el presupuesto que se utilizara en el área, debemos conocer el método que se utiliza y adaptarnos a él. En ocasiones si el presupuesto es limitado es necesario conocerlo con anterioridad de manera que las estrategias se diseñen en función de este.
5. Supervisión, evaluación y control. - La aplicación y ejecución de las estrategias requiere de actividades de supervisión e instrumentos de control que permitan verificar que se lleva a cabo correctamente y que no existan desviaciones. Una vez conducida la ejecución de las estrategias, es necesario evaluarlas para comprobar que los objetivos fueron alcanzados en su totalidad o en su caso, determinar las causas que han impedido el cumplimiento (Fernandez, 2007).

Las estrategias son indispensables en las organizaciones simplemente porque es algo que la empresa necesita de manera continua, estos son los pilares donde giran los demás componentes de un negocio. Desarrollar una estrategia de negocios le permite a la organización tener una visión de su futuro, y a su vez este enfoque es fundamental independientemente del tamaño de la empresa (microempresa, pyme, mediana empresa, gran empresa, etc.), de su actividad y de su forma jurídica. La planificación de una estrategia empresarial asegura la correcta organización del negocio.

Según Thompson (2012), la administración estratégica requiere de la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa. En otras palabras, la estrategia de una compañía se plantea:

a) Cómo superar a los competidores.
b) Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
c) Cómo manejar cada parte funcional del negocio (actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos).
d) Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

Existen innumerables estrategias empresariales para la mejora de las organizaciones, estrategias como posicionamiento, diferenciación, mejora continua, estrategias aplicadas en el marketing mix (Precio, producto, plaza, promoción), estrategias de marca, de ventas, de marketing, estrategias competitivas, estrategias de acción, de distribución, publicidad, estrategias comerciales, corporativas, competitivas, financieras, para conservar el liderazgo, de comunicación, de resolución de problemas, del ciclo de vida del producto, para crear valor, de administración, entre otros. Sin embargo, para el objetivo de la presente investigación, se analiza las estrategias de marketing para poder lograr un plan de posicionamiento estratégico.

> “La selección de la estrategia de marketing, define la manera de alcanzar los objetivos de marketing establecidos. Esta decisión comparte la implementación de un conjunto de acciones (las 4 Pes) que se hace posible en un horizonte temporal y con un presupuesto concreto” (Monteferrer D. , 2013).

La estrategia tiene como objetivo crear una ventaja competitiva sostenible, se compone de las dimensiones usuales para cualquier estrategia de marketing,

finalmente especifica el cómo se deben desplegar los recursos y cómo se estructura la empresa para llevar a cabo la estrategia. La estrategia digital tiende alinearse con la estrategia comercial, especificar los objetivos, ser consistente con el objetivo, definir una propuesta de valor atractiva y competitiva, especificar el mix de comunicación para atraer al target a los medios propios y finalmente apoyar a los clientes a lo largo de su curso. Es importante tener una estrategia para definir un rumbo, es fundamental para definir el marco de la empresa, darle sentido y concentrar sus esfuerzos en sus objetivos de éxito y, en consecuencia, para no dispersarse. Una estrategia tiene como objetivo facilitar la acción y reducir las ambigüedades.

“Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, la dirección de marketing responde dos importantes preguntas: ¿A qué consumidores atenderemos (cuál es nuestro mercado meta) ?, y ¿cómo podemos servir mejor a estos clientes (cuál es nuestra propuesta de valor)?” (Kotler & Armstrong, 2008). La empresa en primera instancia escoge a quien quiere servir y seleccionar que segmentos se cubre (mercado meta), para esto se realiza la segmentación de mercado puesto que no se puede satisfacer completamente a todos los clientes, y al intentar hacerlo no se va poder satisfacer correctamente a algunos “Las personas piensan en la dirección de marketing como la tarea de encontrar tantos clientes como sea posible y aumentar la demanda. Pero la dirección de marketing sabe que no puede servir satisfactoriamente a todos los clientes” (Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing, 2008).

A continuación, se habla de la propuesta de valor que se define como una promesa que presenta el valor agregado de un producto, servicio o marca.

> “La compañía decide también cómo servir a sus consumidores meta, esto es, cómo se distingue y coloca en el mercado. La propuesta de valor de una empresa es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los clientes para satisfacer sus necesidades” (Kotler & Keller, 2012).

Una propuesta de valor es una declaración que describe de manera clara y convincente cómo su empresa satisface las necesidades de los clientes. Es una herramienta esencial para que la empresa se concentre en lo indispensable y sirve como base para las estrategias de marketing y argumentos de venta y puede brindar varios beneficios que logran satisfacer las necesidades que se presentan a los consumidores.

En tal sentido, una propuesta de valor destaca los beneficios o ventajas que la oferta trae a los clientes. Todas las empresas necesitan diferenciarse y convencer a los consumidores para que compren sus productos o servicios, por lo tanto, es fundamental definir una propuesta de valor. Esto permite expresar sus beneficios de acuerdo con las expectativas de su target. Su objetivo principal de una propuesta de valor es atraer a los prospectos para que descubran y compren el producto o servicio de una empresa. Por lo tanto, permite convencer a los clientes potenciales de que la oferta de una empresa se adapta perfectamente a sus necesidades o problemas. Apoya la comunicación de la marca para demostrar el valor añadido de la oferta. Más específicamente, justifica la existencia y posicionamiento de una actividad dentro de un mercado.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación

El presente trabajo de investigación, se desarrolla con un enfoque cuantitativo con el objetivo de describir el mercado meta para la Cooperativa FOPYMES, así como también las características y posibles reacciones de varios segmentos ante los diferentes elementos de marketing, los resultados nos permiten analizar y escoger las mejores decisiones estratégicas de marketing para su aplicación en la Cooperativa. Según (Sampieri, 2010), el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías."

El propósito organizacional es la toma de decisiones y creación de estrategias que contribuyan a lograr los objetivos propuestos, impulsa el servicio principal de la Cooperativa como son los créditos autoliquidables (cambio de cartera), con la finalidad de tener éxito con su posicionamiento en el mercado. Y para ello, es indispensable realizar un estudio previo a través del método cuantitativo, mediante técnicas de recolección de datos las cuales se cuantifica y analiza. Según (Salinas, 2017), los métodos cuantitativos tienen una inferencia más allá de los datos, son más orientados a los resultados y permite dar una interpretación de los mismos de manera más objetiva a diferencia del método cualitativo."

Por esta razón para la indagación de campo se utiliza cuestionarios/encuestas, las mismas que permite que la información obtenida sea procesada apropiadamente para determinar la mejor estrategia de posicionamiento. Además, la investigación cuantitativa permite un mejor abordaje de información para tener una visión real de la situación objeto de estudio para llegar a la compresión del nivel de conocimiento de las empresas ecuatorianas de la zona 3 sobre la existencia de Cooperativa de Ahorro y Crédito 'FOPYMES'. El servicio de créditos autoliquidables en entidades financieras legales, la cual es una herramienta que brinda liquidez, ayuda al crecimiento y flujo de efectivo de las mismas, busca comprender, analizar y plantear

estrategias para posicionar el servicio y la Cooperativa sigue los objetivos planteados.

Según Kerlinger & Lee (2002), señalan que algunos criterios importantes para plantear una investigación cuantitativa son que exista una relación entre dos o más variables y el planteamiento implica la posibilidad de realizar una prueba empírica siento estos observables de manera objetiva. El proceso cuantitativo conlleva mucha recolección de información, por lo que nos permite encontrar problemas, fortalezas y un sin número de situaciones nuevas, que fortalecen la investigación y nos brinda un resultado viable y con bases sólidas.

El diseño metodológico a utilizar en el presente trabajo es el no-experimental transaccional, en donde se examinan los fenómenos en su forma natural en un tiempo real, sin la manipulación de variables debido a que buscamos comprender el comportamiento humano en contextos naturales, para analizarlos posteriormente. “Los diseños no experimentales recolecta datos de forma pasiva sin introducir cambios o tratamientos” (Monje, 2011).

Para una mejor compresión de la investigación se utiliza un alcance descriptivo, el cual tiene como finalidad investigar la incidencia y los valores que se muestra con una o más variables. El procedimiento consiste en medir un grupo de personas u objetos, una o más variables y facilitar su descripción.

Método descriptivo, según Sampieri (2010) este tipo de:

> “Investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. “Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, subjetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”.

La muestra utilizada es no probabilística, debido a que se tomó más en cuenta las posibles empresas que trabajen con pagos posfechados y puedan estar interesados en el servicio de cambio de cartera, se escoge así la Clasificación Nacional de Actividades Económica (CIIU) A, C Y G, realizados por la Superintendencia de Compañías, así como también por su fácil accesibilidad y disponibilidad de las empresas, para formar parte de la muestra en el intervalo de tiempo dado. “El investigador selecciona a los miembros más accesibles de la población con la finalidad de obtener información de ellos” (Schiffman & Kanuk, 2005).

Como población se utiliza de referencia el directorio de la Superintendencia de Compañías, se extrae los datos donde se obtiene un total de 169.438 empresas, de las cuales 127.891 están activas. Se filtran las empresas de las zonas de nuestro interés que es la zona 3 del Ecuador (Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza y Tungurahua) donde se obtiene 5.473 empresas activas. Se toma en cuenta la sección A (Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca), C (Industrias manufactureras) y G (Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas) debido a que son las clasificaciones de nuestro interés por el giro del negocio en el que se encuentra los pagos de los clientes generalmente son a largos plazos, quiere decir que se trabaja con cheques posfechados o facturas por cobrar, por lo que es útil nuestro servicio principal, los créditos autoliquidables.

Población y muestra

TOTAL DE EMPRESAS ACTIVAS EN ECUADOR DE ACUERDO A LA SUPERCIAS **127.891**

EMPRESAS ACTIVAS ZONA 3

TUNGURAHUA	**2.290**	42	0,418418	151
CHIMBORAZO	**1.378**	25	0,251781	91
COTOPAXI	**1.464**	27	0,267495	96
PASTAZA	**341**	6	0,062306	22
TOTAL ZONA 3 ECUADOR	**5.473**	**100**		360

	%	# ENCUESTAS
EMPRESAS ACTIVAS EN TUNGURAHUA	55	171
A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca		
C. Industrias manufactureras		
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas		

	%	TOTAL # ENCUESTAS
EMPRESAS ACTIVAS EN CHIMBORAZO	19	60
A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca		
C. Industrias manufactureras		
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas		

	%	# ENCUESTAS
EMPRESAS ACTIVAS EN COTOPAXI	22	69
A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca		
C. Industrias manufactureras		
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas		

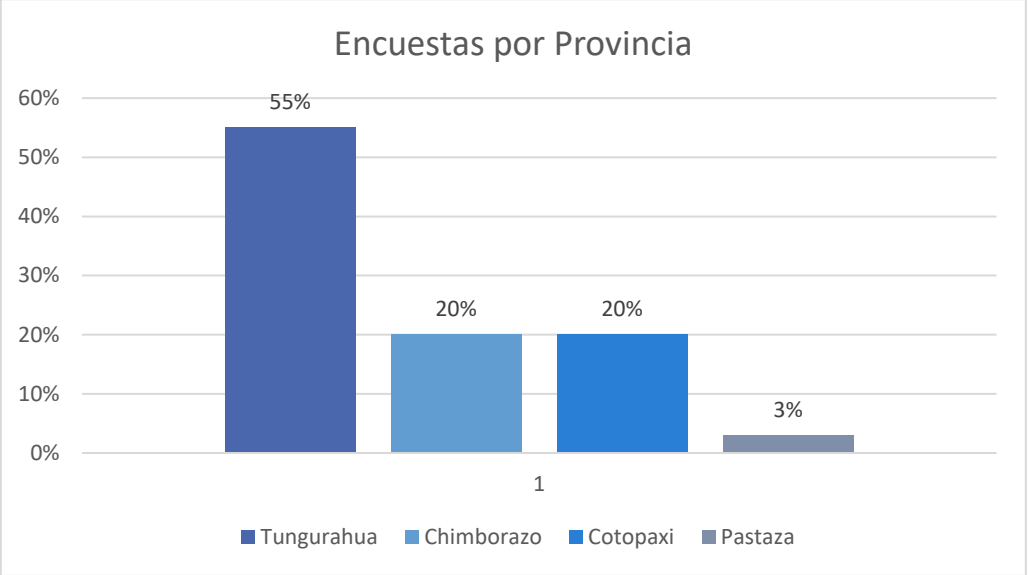
	%	# ENCUESTAS
EMPRESAS ACTIVAS EN PASTAZA	3	9
A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca		
C. Industrias manufactureras		
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas		

2.2. Análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico

El análisis de la información es un procedimiento sistemático y metodológico, confiable y objetivo, cuyo fin es alcanzar los resultados esperados de la investigación. En base a la línea de pensamiento de (López & Fachelli, 2015), el plan de procesamiento de información es:

a) **Revisión crítica de la información recogida:** Se descarta cualquier información defectuosa, es decir, aquella que sea contradictoria, incompleta o no pertinente para el estudio.
b) **Tabulación según variables de cada hipótesis:** Se cuantifican y organizan los datos obtenidos a través de encuestas. Esta herramienta permite generar resultados numéricos que conectan directamente con el objeto de estudio.

Gráfico 5. Provincia



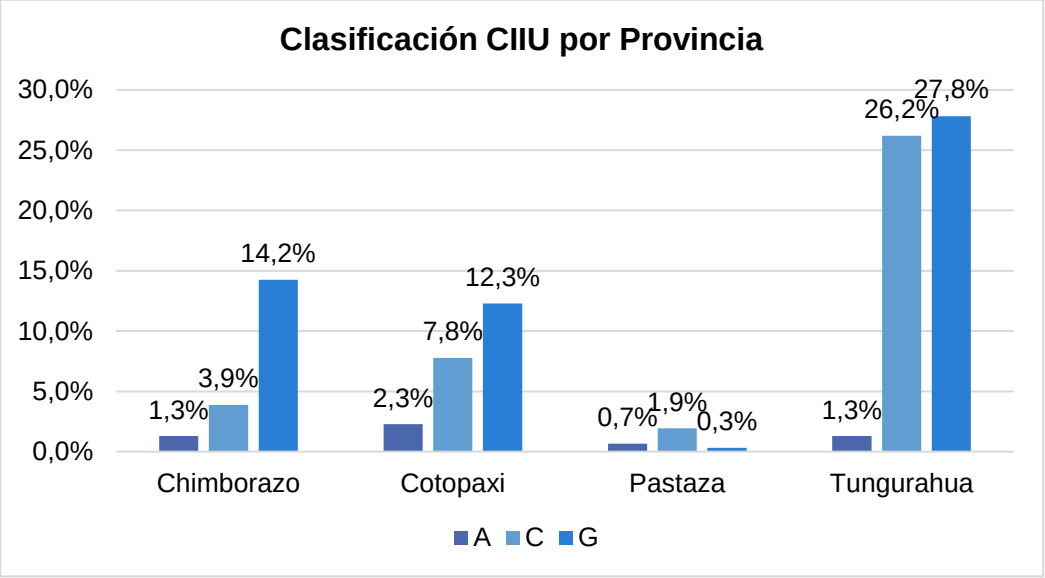
Fuente: elaborado a partir de la encuesta aplicada a empresas de la Zona 3 del Ecuador

Análisis e interpretación

El 55% de las encuestas se realizó en la provincia de Tungurahua, lo que la convierte en la zona de mayor relevancia en la investigación, además de ser la sede de la Cooperativa FOPYMES. El 20% de las encuestas se llevó a cabo en Cotopaxi y Chimborazo, respectivamente, mientras que solo el 3% corresponde a Pastaza. Estos porcentajes reflejan el valor calculado en la estratificación de la muestra, con un total de 309 encuestas aplicadas en las cuatro provincias de la Zona 3 del Ecuador.

¿A qué sector pertenece su empresa?

Gráfico 6. Clasificación CIIU por provincia



Fuente: Elaborada a partir de la encuesta aplicada a empresas de la Zona 3 del Ecuador

Análisis e interpretación

En la provincia de Chimborazo, el 19,42% de las encuestas está distribuido en tres clasificaciones: el 1,29% (4 encuestas) corresponde a la clasificación CIIU A (sector agrícola), el 3,88% (12 encuestas) a la clasificación CIIU C (sector industrial), y el 14,24% (44 encuestas) pertenece a la clasificación CIIU G (sector comercial).

En Cotopaxi, el 22,33% de las encuestas se distribuye de la siguiente manera: el 2,27% (7 encuestas) corresponde a la clasificación CIIU A, el 7,77% (24 encuestas) a la clasificación CIIU C, y el 12,30% (38 encuestas) pertenece a la clasificación CIIU G.

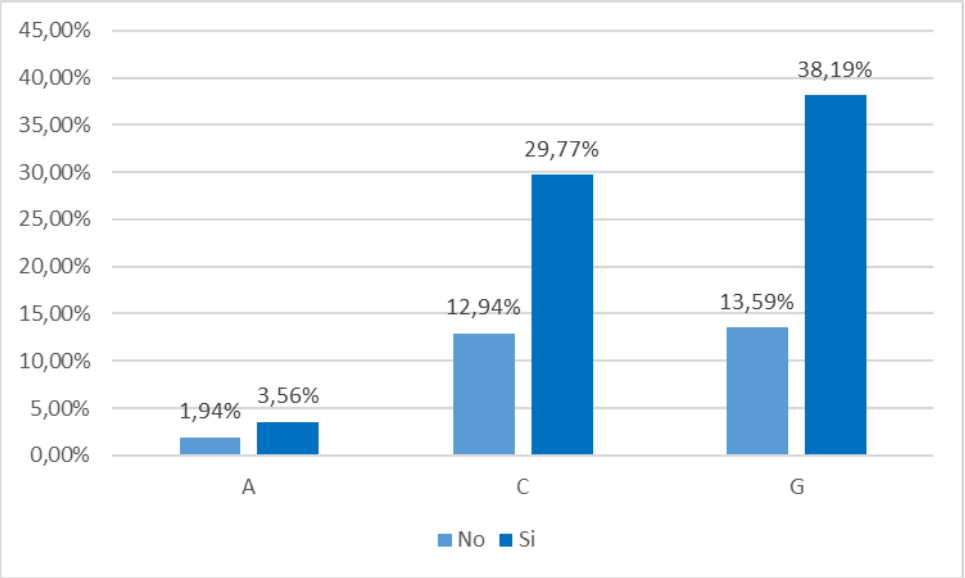
En Pastaza, el 2,91% de las encuestas corresponde al siguiente desglose: el 0,65% (2 encuestas) pertenece a la clasificación CIIU A, el 1,94% (6 encuestas) a la clasificación CIIU C, y el 0,32% (1 encuesta) a la clasificación CIIU G.

Finalmente, en Tungurahua, que concentra el 62,88% de las encuestas, el 1,29% (4 encuestas) corresponde a la clasificación CIIU A, el 26,21% (81 encuestas) a la clasificación CIIU C, y el 27,83% (86 encuestas) a la clasificación CIIU G.

El análisis refleja que la provincia de Tungurahua tiene una participación significativa en los sectores C (industrial) y G (comercial), lo que destaca su importancia económica en la Zona 3. Asimismo, Cotopaxi y Chimborazo también muestran una considerable actividad en estos sectores, mientras que Pastaza presenta una participación más reducida, con una mayor concentración en el sector CIIU C.

¿Recibe cheques posfechados?

Gráfico 7. Recepción de cheques posfechados



Fuente: Elaborada a partir de la encuesta aplicada a empresas de la Zona 3 del Ecuador

Análisis e interpretación

Los resultados del gráfico muestran que las categorías C (manufactura) y G (comercio) tienen una distribución casi equilibrada en cuanto a la recepción de cheques posfechados. En la categoría C, el 44% de las empresas indica que sí recibe cheques posfechados, mientras que el 42% señala que no lo hace. De manera similar, en la categoría G, el 47% de las empresas afirma que recibe cheques posfechados, mientras que el 55% señala que no los acepta.

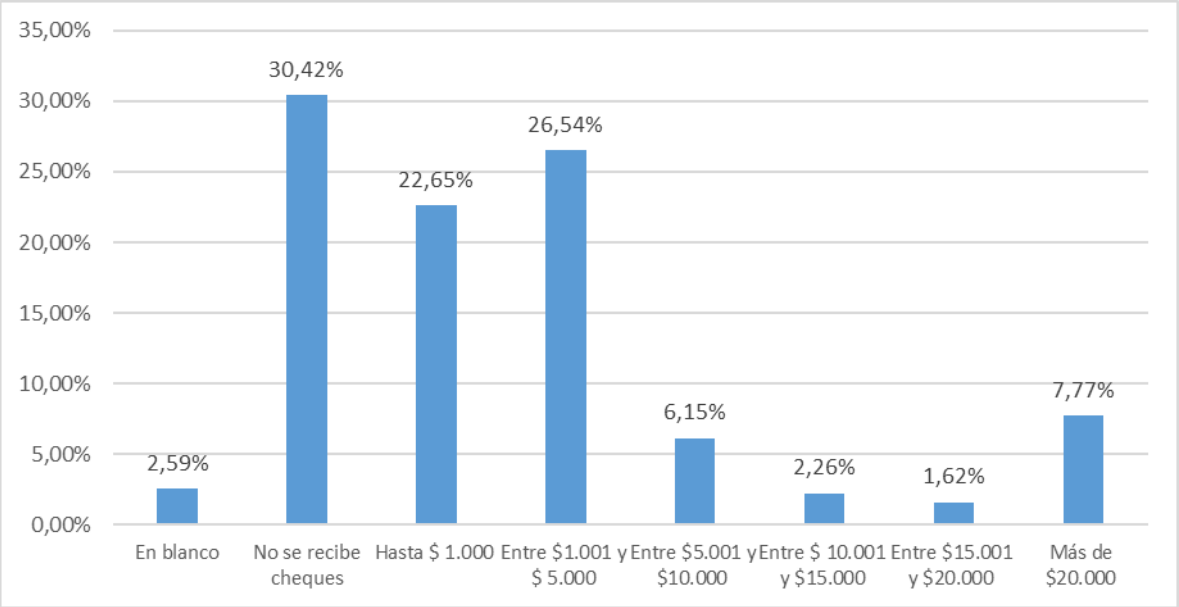
Estas dos categorías, que se dedican principalmente al comercio y a la manufactura de productos, dependen en mayor medida de la negociación con este tipo de

documentos debido a la naturaleza de sus transacciones. En contraste, la categoría A (sector agrícola) presenta un porcentaje más bajo, con solo el 9% de empresas que acepta cheques posfechados y el 5% que no los utiliza, lo que refleja una menor inclinación por este tipo de negociación en dicho sector.

En resumen, las categorías C y G resultan ser las más indicadas para ofrecerles el servicio de créditos autoliquidables, dado su mayor uso de cheques posfechados en comparación con el sector agrícola.

1. ¿Qué monto mensual recibe en cheques posfechados?

Gráfico 8. Monto mensual que reciben en cheques posfechados



Fuente: elaborado a partir de la encuesta aplicada a empresas de la Zona 3 del Ecuador

Análisis e interpretación

Los datos revelan que el 30% de los encuestados no recibe cheques posfechados. Sin embargo, el 70% restante sí lo hace, y estos se clasifican según el monto mensual que reciben. El 23% de las empresas encuestadas indica que reciben hasta USD 1.000 en cheques posfechados, mientras que el 27% recibe montos entre USD 1.001 y USD 5.000. Por otro lado, un 6% de las empresas recibe entre USD 5.001 y USD 10.000, mientras que el 2% reporta recibir montos entre USD 10.001 y USD 15.000. Un 1% de las empresas recibe entre USD 15.001 y USD

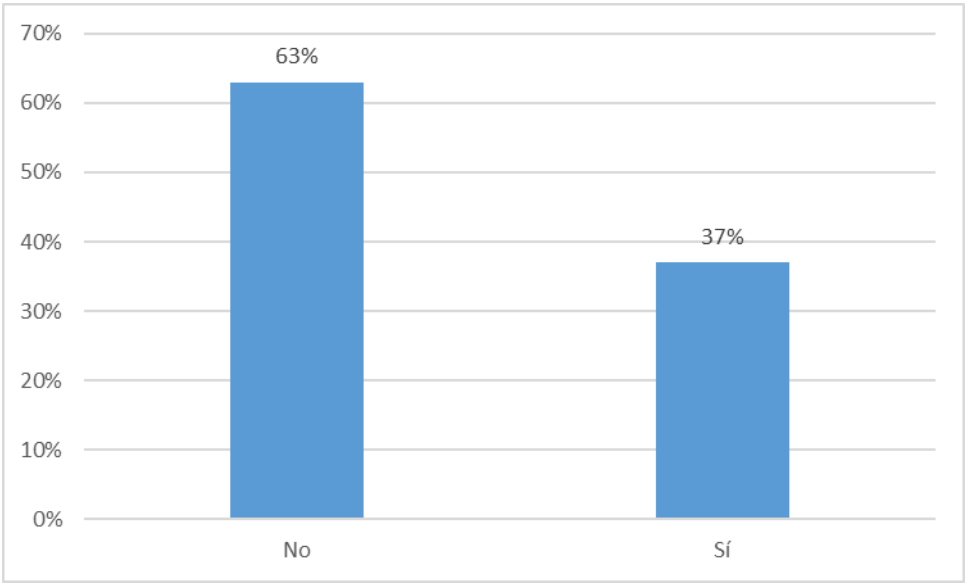
20.000 mensualmente en cheques posfechados. Finalmente, el 8% de las empresas encuestadas menciona que reciben más de USD 20.000 en este tipo de pagos.

Adicionalmente, es importante señalar que el 3% de los encuestados no proporcionó una respuesta a esta pregunta, lo que podría reflejar una falta de claridad en la gestión de cheques posfechados o que algunas empresas prefieren no revelar esta información.

Este análisis muestra una clara variación en el monto mensual de cheques posfechados recibidos por las empresas, destacándose que una mayoría significativa de empresas maneja montos por debajo de los USD 5.000, lo que sugiere una relación moderada con este tipo de instrumentos financieros.

2. ¿Conoce la existencia de entidades financieras legales que cambian cheques posfechados por efectivo?

Gráfico 9. Conocimiento sobre la existencia de entidades financieras legales que realizan cambio de cartera en cheques.



Fuente: elaborado a partir de la encuesta aplicada a empresas de la Zona 3 del Ecuador

Análisis e interpretación

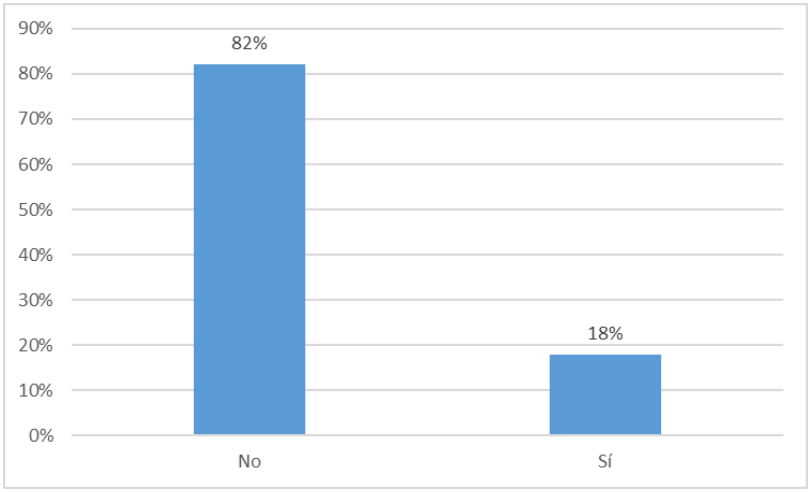
Los resultados muestran que el 63% de los encuestados desconocen la existencia de entidades financieras que ofrecen el servicio de cambio de cheques posfechados por efectivo. Por otro lado, el 37% de los encuestados manifestaron estar al tanto de este tipo de servicios.

Este resultado sugiere que el servicio de cambio de cartera no está adecuadamente posicionado en el mercado, lo que representa una oportunidad para la Cooperativa FOPYMES. Ofrecer y promover este servicio podría llenar un vacío en el mercado, dado que la mayoría de los empresarios no parecen estar conscientes de esta herramienta, que podría brindarles liquidez y favorecer el crecimiento de sus empresas.

Estos porcentajes no solo reflejan la falta de posicionamiento de este servicio por parte de la Cooperativa, sino también de otras entidades financieras. Existe un "hueco" en el mercado que puede aprovecharse para posicionar el servicio de cambio de cheques posfechados, generando un valor añadido y atrayendo a nuevos clientes que podrían beneficiarse de esta solución financiera.

3. ¿Conoce la existencia de entidades financieras legales que cambian facturas por vencer a cambio de dinero en efectivo?

Gráfico 10. Conocimiento sobre la existencia de entidades financieras legales que realizan cambio de cartera en cheques.



Fuente: elaborado a partir de la encuesta aplicada a empresas de la Zona 3 del Ecuador

Análisis e interpretación

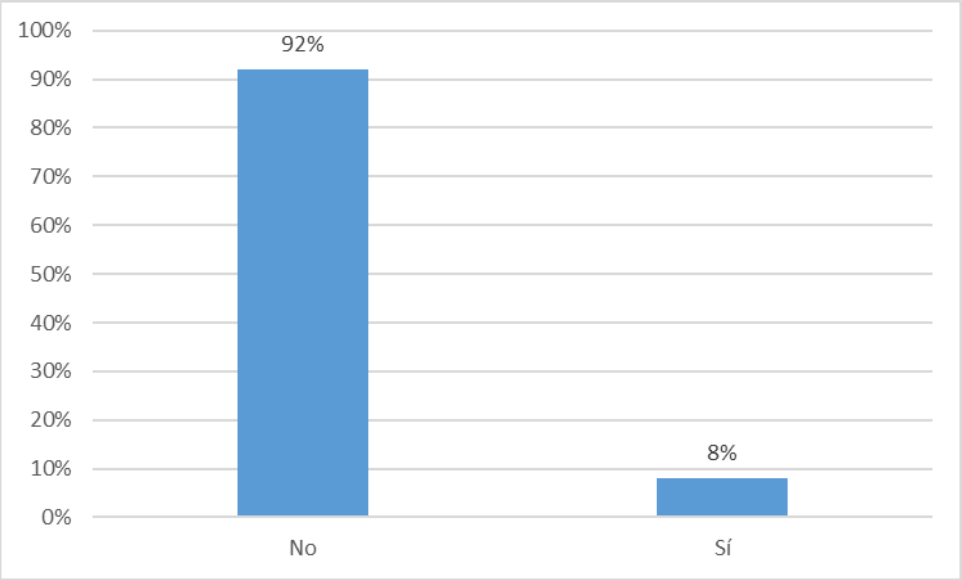
El 82% de los encuestados indicó que no conoce la existencia de entidades financieras que ofrecen el servicio de cambio de facturas por vencer a cambio de dinero en efectivo, mientras que solo el 18% manifestó estar al tanto de este tipo de servicios.

Este resultado revela un bajo nivel de conocimiento sobre el servicio, lo cual presenta tanto una oportunidad como un desafío. Por un lado, la falta de información genera desconfianza y puede dar lugar a malos entendidos entre los posibles usuarios, el proceso de cambio de facturas vencidas requiere la intervención de una notaría, donde el emisor y el receptor de la factura deben firmar frente a un notario. Este proceso puede no ser bien recibido por todas las empresas, debido a la formalidad y complejidad que implica.

Sin embargo, este servicio representa una herramienta valiosa para proporcionar liquidez y mejorar el flujo de caja de las empresas. Por lo tanto, existe una oportunidad para que la Cooperativa FOPYMES introduzca y posicione este servicio en el mercado, aumentando su visibilidad y brindando una solución financiera que podría ser de gran utilidad para muchas empresas que desconocen su existencia.

4. ¿Conoce que la Cooperativa FOPYMES ofrece el servicio de cambio de cheques/facturas por efectivo (créditos autoliquidables)?

Gráfico 11. Conocimiento sobre el servicio de créditos autoliquidables de la Cooperativa FOPYMES



Fuente: elaborado a partir de la encuesta aplicada a empresas de la Zona 3 del Ecuador

Análisis e interpretación

Los resultados reflejan que el 92% de las empresas encuestadas no tienen conocimiento de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito FOPYMES ofrece el servicio de cambio de cheques o facturas por efectivo mediante créditos autoliquidables. Solo el 8% de los encuestados manifestó estar al tanto de este servicio.

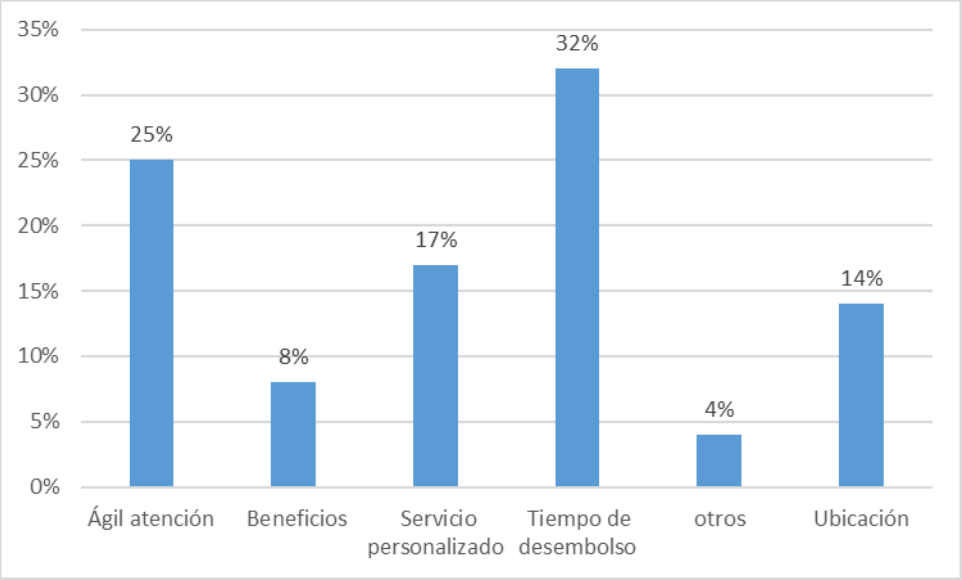
Estos datos evidencian que el servicio de créditos autoliquidables está muy mal posicionado en el mercado, lo que afecta directamente la visibilidad de la Cooperativa FOPYMES. Aunque, en comparación con preguntas anteriores, un 10% de las personas conocían de este tipo de servicios, no los asociaban con FOPYMES, sino con otras entidades financieras legales.

Este resultado destaca la necesidad urgente de aplicar estrategias de posicionamiento tanto para el servicio de cambio de cartera como para la propia

Cooperativa, con el fin de que pueda competir más efectivamente en la Zona 3 del Ecuador. La falta de reconocimiento por parte de los potenciales clientes indica una oportunidad clara para mejorar su visibilidad y atraer a más usuarios hacia estos servicios financieros.

5. ¿Qué elementos son importantes para escoger una entidad que le brinde el servicio de cambio de cartera? Puede escoger más de 1 respuesta

Gráfico 12. Elementos importantes para escoger una Cooperativa



Fuente: elaborado a partir de la encuesta aplicada a empresas de la Zona 3 del Ecuador

Análisis e interpretación

Según los resultados de la encuesta, el factor más importante para los encuestados al escoger una cooperativa es el tiempo de desembolso, que fue seleccionado por el 32% de las empresas. En segundo lugar, el 25% de los encuestados destacó la ágil atención al cliente como un aspecto clave.

El 17% de las empresas indicó que el servicio personalizado es un factor determinante, mientras que el 14% señaló la ubicación de la entidad financiera como un aspecto importante. Por último, el 8% mencionó los beneficios (como

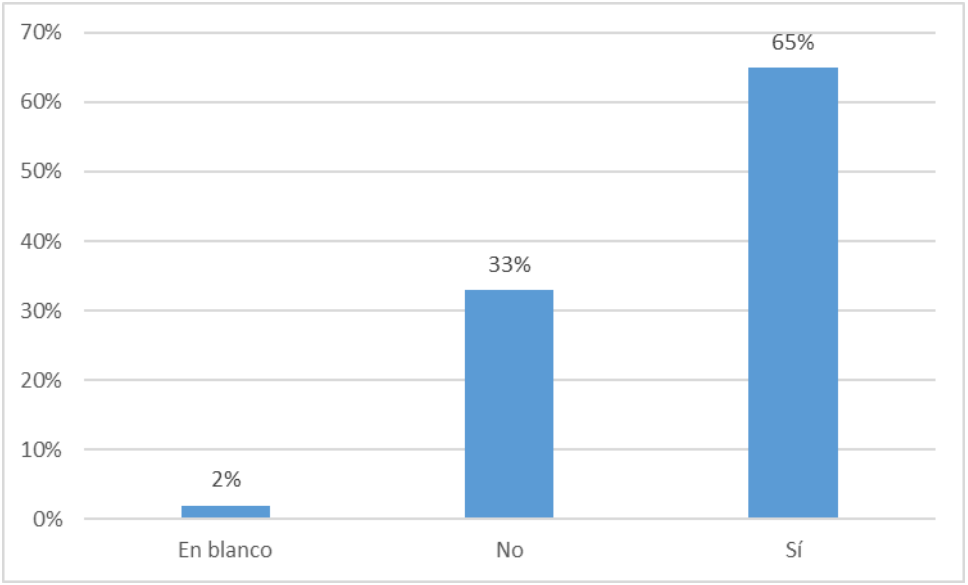
regalos) como un criterio relevante, y el 4% se refirió a otros factores no especificados.

Estos resultados proporcionan una guía clara sobre los elementos que la Cooperativa FOPYMES podría mejorar para atraer a más clientes. Los aspectos prioritarios incluyen reducir el tiempo de desembolso y ofrecer una atención al cliente más ágil. Asimismo, la ubicación de la cooperativa podría ser mejorada, ya sea mediante la apertura de una nueva sucursal en una zona más céntrica o facilitando el acceso para los clientes actuales.

Este análisis sugiere que mejorar estos factores podría aumentar la competitividad de la Cooperativa en el mercado y atraer a más empresas interesadas en sus servicios financieros.

6. **¿Cree que su empresa necesita cambiar cheques posfechados de sus clientes a cambio de efectivo para tener mayor liquidez?**

Gráfico 13. Necesidad de las empresas de utilizar el servicio de cambio de cheques por efectivo



Fuente: elaborado a partir de la encuesta aplicada a empresas de la Zona 3 del Ecuador

Análisis e interpretación

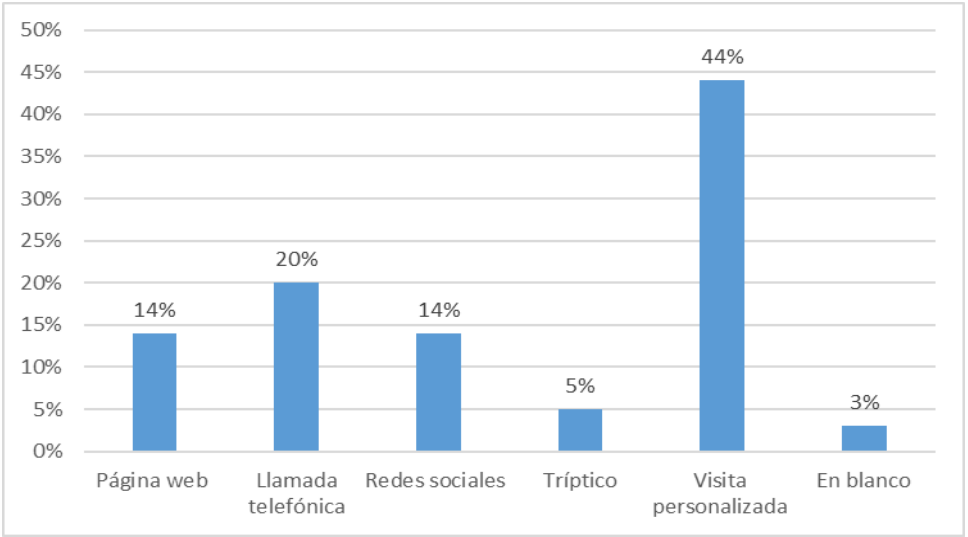
Una mayoría significativa, el 65% de las empresas encuestadas, considera fundamental contar con el servicio de cambio de cheques posfechados por efectivo para mejorar la liquidez de sus operaciones. En contraste, el 33% de los encuestados manifestó que no requiere este tipo de servicio. Cabe señalar que un 2% de los encuestados no respondió a esta pregunta.

Este resultado refleja la importancia del flujo de efectivo para las empresas de la Zona 3, disponer de liquidez les permite invertir en la adquisición de materiales y optimizar su capacidad de producción o comercio. Las respuestas confirman que el servicio de cambio de cartera es una herramienta valiosa y necesaria para muchas empresas, lo que sugiere una oportunidad para la Cooperativa FOPYMES de promover este servicio.

Aprovechar este nicho de mercado insatisfecho será clave, pero es esencial utilizar las estrategias adecuadas para dar a conocer el servicio, ofreciendo seguridad y claridad a las empresas interesadas. Esto permitiría fortalecer la presencia de la Cooperativa en el sector y captar un mayor número de clientes.

7. **¿Cómo le gustaría conocer el servicio de cambio de cheques (créditos autoliquidables)? Puede escoger más de 1 respuesta**

Gráfico 14. Dar a conocer del servicio a la ciudadanía



Fuente: Elaborada a partir de la encuesta aplicada a empresas de la Zona 3 del Ecuador

Análisis e interpretación

Los resultados revelan que el 44% de los encuestados prefiere recibir información sobre el servicio de cambio de cheques (créditos autoliquidables) a través de una visita personalizada. Este resultado subraya la importancia de la interacción directa y la atención personalizada, lo que sugiere que muchas empresas valoran el contacto humano y la posibilidad de resolver dudas o recibir explicaciones detalladas de forma presencial.

En segundo lugar, un 20% de los encuestados indicó que prefiere conocer el servicio mediante una llamada telefónica, lo que también destaca la importancia de un contacto directo, aunque menos personal que la visita física. Esto resalta la necesidad de un servicio proactivo de atención al cliente que permita establecer contacto directo con las empresas de manera eficiente y sin requerir su desplazamiento.

Las redes sociales y la página web son mencionadas por un 14% de los encuestados cada una, lo que sugiere que aunque estas herramientas digitales son importantes, no son el canal preferido para conocer este tipo de servicios financieros. Sin embargo, es crucial no descartar estos medios, representan opciones valiosas para mantener una presencia digital y llegar a un público más amplio, especialmente en una era donde la comunicación digital es clave para muchas empresas.

Por otro lado, el uso de un tríptico es la opción menos popular, con solo un 5% de las preferencias. Esto indica que los materiales impresos tradicionales tienen una relevancia limitada en comparación con los otros canales más interactivos y directos.

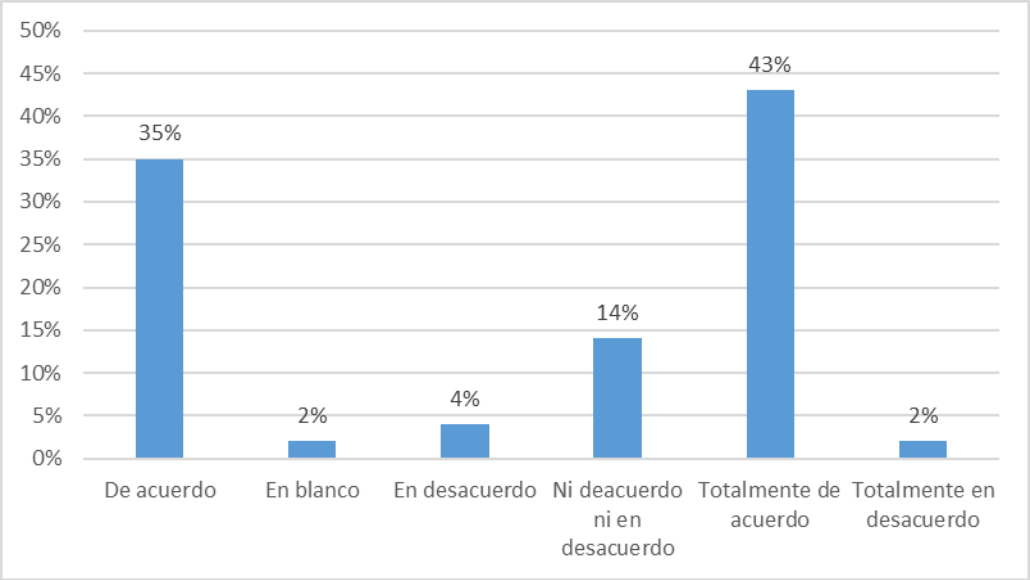
Finalmente, un 3% de los encuestados no respondió a la pregunta, lo que podría indicar una falta de claridad sobre cómo prefieren recibir información o que simplemente no están familiarizados con las opciones presentadas.

En conclusión, el análisis de los resultados sugiere que la estrategia más efectiva para dar a conocer el servicio de créditos autoliquidables debería centrarse en un

enfoque de visitas personalizadas, complementado por llamadas telefónicas. Al mismo tiempo, no se debe subestimar el potencial de las redes sociales y la página web como canales de comunicación, estos medios pueden captar a un segmento de clientes que prefieren la interacción digital. Desarrollar una estrategia multicanal que abarque tanto la atención presencial como la digital podría maximizar el alcance y efectividad de la promoción del servicio.

8. ¿Sabe que el tener cheques posfechados limita el crecimiento y producción de su empresa?

Gráfico 15. Consideración sobre el limitante que provoca la falta de liquidez



Fuente: Elaborada a partir de la encuesta aplicada a empresas de la Zona 3 del Ecuador

Análisis e interpretación

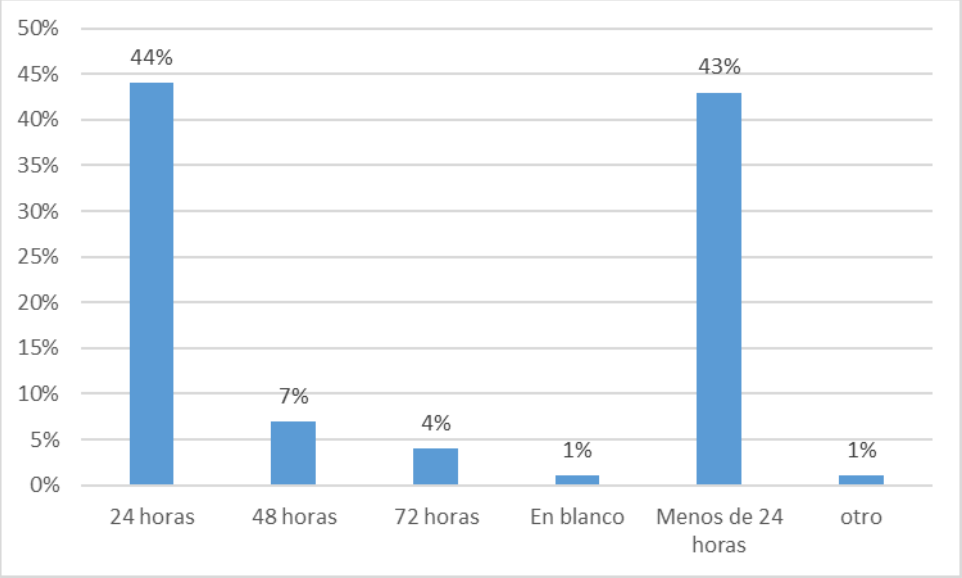
El 43% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que tener cheques posfechados limita el crecimiento y la producción de sus empresas. Un 35% adicional está de acuerdo con esta afirmación, lo que indica que una amplia mayoría de las empresas perciben este problema como un obstáculo significativo para su desarrollo. Por otro lado, un 14% de los encuestados no se inclina ni a favor ni en contra, mientras que un 4% está en desacuerdo y un 2% está totalmente en desacuerdo con que los cheques posfechados representen una limitación. Además, un 2% de los encuestados no respondió a esta pregunta.

Estos resultados destacan que, para la mayoría de las empresas, la falta de liquidez debido a cheques posfechados es un problema que afecta tanto su producción como su crecimiento. Tener pagos en cheques que no pueden ser cobrados inmediatamente genera un estancamiento en el flujo de caja, lo que impide la adquisición de insumos y la continuidad de sus operaciones comerciales de manera fluida.

Este análisis refuerza la relevancia de ofrecer servicios financieros que ayuden a solventar este tipo de situaciones, como el cambio de cheques por efectivo o los créditos autoliquidables, que podrían brindar a las empresas la liquidez necesaria para mantener sus operaciones sin interrupciones. No obstante, como se ha evidenciado en respuestas anteriores, un número considerable de encuestados aún desconoce la existencia de este tipo de servicios, lo que resalta la necesidad de implementar estrategias de comunicación más efectivas para promocionar estos productos financieros, especialmente en la Cooperativa FOPYMES.

9. ¿En qué tiempo sería óptimo el desembolso del crédito autoliquidables, una vez entregado todos los requisitos solicitados?

Gráfico 16. Consideración sobre el tiempo de desembolso



Fuente: elaborado a partir de la encuesta aplicada a empresas de la Zona 3 del Ecuador

Análisis e interpretación

Los resultados del gráfico muestran que una amplia mayoría de las empresas encuestadas consideran que el desembolso óptimo para los créditos autoliquidables debería realizarse en 24 horas o menos, con el 44% de las empresas prefiriendo un plazo de 24 horas y el 43% optando por menos de 24 horas. Estos datos subrayan la importancia de la inmediatez en los servicios financieros, especialmente cuando las empresas necesitan liquidez de manera urgente para continuar con sus operaciones.

Un 7% de los encuestados indicó que un plazo de 48 horas sería aceptable, mientras que un 4% señaló que 72 horas es un tiempo adecuado para el desembolso. Por otro lado, el 1% de los encuestados dejó la pregunta sin respuesta, y otro 1% indicó que prefiere un tiempo de desembolso diferente al propuesto.

Este análisis destaca la necesidad de ofrecer un servicio de desembolso ágil e incluso inmediato, muchas empresas requieren liquidez para cubrir pagos urgentes como sueldos, pago a proveedores o la compra de mercadería. Si el flujo de efectivo se retrasa, las empresas podrían experimentar estancamiento en sus operaciones, lo que afectaría negativamente su capacidad para continuar con la producción o el comercio. Por lo tanto, para satisfacer adecuadamente las necesidades del cliente y ofrecer un servicio competitivo, la Cooperativa FOPYMES debe enfocarse en optimizar los tiempos de respuesta y garantizar que el desembolso sea lo más rápido posible.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

“El posicionamiento es una formulación que se produce en la mente de los consumidores y por extensión, en todos los públicos de la marca, la posición a la que se quiere evidenciar las diferencias con otras alternativas con el propósito de ocupar el lugar más privilegiado en la consideración del sujeto objetivo y, en último extremo, su preferencia ante una eventual necesidad o deseo” (Martin, 2005).

La propuesta presentada en este capítulo se enfoca en el diseño de un plan estratégico de posicionamiento dirigido específicamente al mercado objetivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito FOPYMES, con un énfasis en mejorar la satisfacción del cliente. Basado en el análisis exhaustivo de los datos obtenidos a través de encuestas, este plan tiene como objetivo optimizar la toma de decisiones por parte de los directivos, permitiendo un enfoque más preciso y eficiente para elevar el reconocimiento de la marca, generar mayor confianza en los clientes, y consolidar el posicionamiento competitivo de FOPYMES en el sector financiero.

Una parte central de este plan es la potenciación de su servicio principal: los créditos autoliquidables. El análisis de los resultados ha revelado que, a pesar del valor que este servicio ofrece, no ha logrado consolidarse adecuadamente en el mercado. Por lo tanto, el reposicionamiento estratégico debe centrarse en aumentar la visibilidad y el atractivo de este producto financiero, destacando sus beneficios clave frente a la competencia.

El plan de acción también buscará asegurar que las estrategias de comunicación y las herramientas de marketing se alineen con las expectativas del cliente, creando mensajes claros y efectivos que permitan a FOPYMES diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Esto no solo fortalecerá su posición en la mente de los consumidores, sino que también permitirá captar nuevos socios y retener a los actuales, mejorando así la sostenibilidad y crecimiento de la cooperativa a largo plazo.

3.1. Antecedentes de la propuesta

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen voluntariamente para satisfacer sus aspiraciones y necesidades comunes en áreas económicas, sociales y culturales. En la actualidad, las cooperativas desempeñan un rol indispensable en la sociedad, fomentando el ahorro entre sus miembros, otorgando créditos a tasas de interés accesibles y promoviendo el bienestar económico y social de las comunidades. Además, impulsan la creación y el crecimiento de pequeñas y medianas empresas, convirtiéndose en actores esenciales para el desarrollo económico y social.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fomento Para La Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas (FOPYMES) Ltda. nació de la iniciativa de dieciséis pequeños y medianos empresarios de la provincia de Tungurahua. Estos emprendedores, preocupados por el desarrollo productivo de la región y con el fin de mitigar el desempleo, se unieron para ofrecer servicios financieros adaptados a las necesidades de las PYMES en los sectores agrícola, comercial y artesanal.

FOPYMES fue constituida en la ciudad de Ambato mediante el Acuerdo Ministerial Nº 003-DPT-C-2009 el 9 de junio de 2009, y se encuentra debidamente inscrita en el Registro Mercantil, bajo la supervisión de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

En sus inicios, la cooperativa fue gestionada por los socios fundadores, quienes fueron capacitados en intermediación financiera, contribuyendo con su experiencia y habilidades al crecimiento de la institución. Actualmente, las actividades y operaciones de FOPYMES se rigen por estrictas normas de solvencia y prudencia financiera, y son ejecutadas por un equipo de profesionales calificados.

Desde su creación, FOPYMES ha tenido como objetivo principal brindar apoyo financiero a las PYMES, especialmente a aquellas dedicadas a la curtiduría, transformación de pieles, y elaboración de prendas de vestir. Asimismo, ha ofrecido soluciones de liquidez mediante el cambio de cheques posfechados, siendo una de

las primeras entidades financieras en brindar este servicio de manera legal y respaldada por la ley. A pesar de estos esfuerzos, la cooperativa no ha logrado diferenciarse de manera significativa en el mercado, su enfoque ha estado en satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de sus asociados, cumpliendo con los principios de mutualidad y no persiguiendo fines lucrativos.

Con el tiempo, FOPYMES ha crecido gradualmente para cumplir con las normativas legales y cubrir los costos asociados, pero enfrenta el reto de mejorar y posicionarse como una de las instituciones financieras líderes en su segmento. A pesar de contar con una trayectoria y experiencia significativa en el sector, la cooperativa sigue siendo poco reconocida en la ciudad de Ambato y en la Zona Centro del Ecuador, donde concentra sus actividades de crédito, ahorro e inversión a plazo fijo.

En el mercado financiero, tanto a nivel nacional como provincial, FOPYMES enfrenta una gran competencia de otras entidades financieras que han adoptado y replicado sus ideas, lo que representa una amenaza para su crecimiento. No obstante, la cooperativa ha logrado mantenerse a lo largo de los años, satisfaciendo las necesidades de sus socios, tanto antiguos como nuevos. Sin embargo, su crecimiento ha sido limitado principalmente por la falta de estrategias de posicionamiento y marketing, lo que ha impedido que la entidad se dé a conocer de manera efectiva frente a su competencia.

Por ello, surge la necesidad de desarrollar un plan estratégico de posicionamiento que permita a FOPYMES consolidarse en el mercado, diferenciarse de sus competidores y fomentar su crecimiento en la Zona 3 del Ecuador.

Justificación

La presente propuesta tiene como objetivo proporcionar una guía estratégica para los directivos de FOPYMES, con el fin de lograr un óptimo posicionamiento de la cooperativa en el mercado, impulsando su crecimiento y expansión, en beneficio de sus socios y en concordancia con sus intereses.

Este proyecto parte del análisis de las necesidades actuales de FOPYMES para posteriormente diseñar y proponer estrategias que faciliten una toma de decisiones efectiva. Las estrategias desarrolladas se convertirán en una herramienta clave para alinear las acciones de la cooperativa con su misión, visión y objetivos. Además, servirán como una guía integral para la mejora continua y la consolidación de FOPYMES en el mercado.

Para ello, se emplearán herramientas de análisis e instrumentos de planificación estratégica, que permitirán evaluar de manera precisa el estado actual de la cooperativa. A partir de este diagnóstico, se identificarán las tácticas más adecuadas para fortalecer el posicionamiento de la cooperativa en su mercado objetivo. Estas acciones no solo contribuirán al desarrollo y progreso de la institución, sino que también incrementarán sus beneficios económicos, promoviendo su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

3.2. Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Estructurar un plan de posicionamiento estratégico, que direccione a la Cooperativa de Ahorro Crédito FOPYMES de manera adecuada para lograr un adecuado posicionamiento en la zona 3 del Ecuador.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de posicionamiento de la Cooperativa FOPYMES de acuerdo a los servicios que otorga y a los principales componentes que presenta.
- Establecer estrategias que direccionen de manera óptima el posicionamiento de la Cooperativa para la toma de decisiones de los directivos de la Cooperativa.
- Elaborar un Diagrama de Gantt que contenga un cronograma anual de actividades.

Desarrollo de la propuesta

Misión propuesta

Brindar servicios financieros con responsabilidad, transparencia y eficiencia, dirigidos a personas naturales, artesanos, pequeños, medianos y grandes empresarios. Nuestro objetivo es fomentar el desarrollo y crecimiento económico de nuestros clientes mediante un respaldo financiero sólido y un servicio personalizado, superando consistentemente las expectativas de nuestros asociados.

Visión propuesta

Ser reconocidos a nivel nacional como una institución pionera en el sector financiero, destacada por su agilidad, transparencia y confianza. Aspiramos a lograr el reconocimiento público al satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes actuales y futuros. Nos comprometemos a evolucionar y ampliar nuestra oferta de servicios, proporcionando una experiencia financiera completa y excepcional que marque la diferencia en el mercado.

Valores corporativos propuesta

a) Ética profesional: Creemos que solo hay una forma correcta de hacer las cosas: de manera profesional y bien desde el principio. Al actuar con ética, evitamos la necesidad de repetir los mismos procesos varias veces y garantizamos un trabajo de calidad.
b) Credibilidad: Cumplir con lo que ofrecemos o prometemos es fundamental. La credibilidad es la base de la confianza de nuestros clientes y del prestigio tanto de la Cooperativa como de las personas que la integran.
c) Honestidad: Valoramos el respeto a la propiedad ajena, el buen uso de las herramientas y recursos confiados, y el aprovechamiento responsable del tiempo. La honestidad es un principio esencial en nuestra conducta diaria.

d) Rentabilidad: El esfuerzo y la constancia en nuestro trabajo merecen una recompensa justa. Nos enfocamos en generar una diferencia positiva entre ingresos y gastos para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la Cooperativa.
e) Actitud positiva: Mantener una actitud positiva es clave para el progreso. En FOPYMES, cada miembro contribuye al éxito colectivo, y su esfuerzo es fundamental para mejorar la eficiencia y el crecimiento continuo.
f) Confianza: Fomentamos un entorno de confianza, donde cada persona sabe que su esfuerzo es valorado y contribuye al compromiso general de la Cooperativa con sus socios y colaboradores.
g) Trabajo en equipo: Reconocemos el valor del esfuerzo individual, pero sabemos que los mejores resultados se logran cuando trabajamos en conjunto. El éxito de la Cooperativa es el fruto del esfuerzo colectivo.
h) Solidaridad: Cada persona en la Cooperativa es importante, sin importar su función. Este sentido de solidaridad nos permite caminar juntos hacia un objetivo común, fomentando la comprensión, la ayuda mutua y la cooperación.
i) Compromiso y responsabilidad: Nos comprometemos a realizar nuestras tareas no solo cumpliendo los reglamentos, sino también dando lo mejor de nuestras capacidades. Adoptamos una actitud proactiva hacia el cambio y la mejora continua.
j) Voluntad de servicio: Entendemos que una cooperativa es, ante todo, una agencia de servicios. Cada uno de nosotros tiene la responsabilidad de prestar servicios con excelencia, y la Cooperativa FOPYMES se esfuerza por ofrecer una atención excepcional a todos sus socios.
k) Sencillez y humildad: Reconocemos nuestras imperfecciones y buscamos aprender de nuestros errores. La humildad nos permite corregir nuestras fallas y crecer como personas y profesionales, evitando la reincidencia en errores.
l) Espíritu de superación: Creemos que siempre hay algo que aprender, ya sea en conocimientos técnicos o en el desarrollo personal. Nos esforzamos continuamente por mejorar y alcanzar nuestra mejor versión cada día.

m) Perseverancia: La mejora constante es el resultado de la disciplina y la perseverancia. Nos comprometemos a repetir los esfuerzos necesarios hasta convertir nuestras acciones en hábitos que reflejen nuestra voluntad de ser mejores.
n) Lealtad: Nuestra lealtad hacia la Cooperativa es inquebrantable. Valoramos el trabajo que nos proporciona, la confianza que deposita en nosotros y las oportunidades que nos brinda para crecer personal y profesionalmente.

FODA propuesta

Fortalezas

1. Atención personalizada y generalización de cartera de clientes.
2. Atención ágil al cliente, créditos auto liquidables en menos de 24 horas.
3. Servicio de cambio de cartera con cheques posfechados.
4. Patrimonio económico solvente, préstamos de hasta 60 mil dólares.
5. Entidad legalmente constituida desde el 2009 y controlada por la SEPS.
6. Servicio de cambio de cartera con facturas por cobrar.
7. Alto conocimientos técnico administrativos en cambio de cartera.
8. Servicio de pagos varios, Impuestos, servicios básicos, obligaciones y Planes, Recargas y Catálogos gracias a la red de servicios FACILITO.

Debilidades

1. Bajo posicionamiento de la Cooperativa.
2. Ubicación poco estratégica.
3. Falta de asesores calificados para visitas *in situ* a clientes.
4. No existencia de servicio de tarjeta de crédito y de débito.
5. Reducido número de socios baja para crecer de segmento.

Oportunidades

1. Falta de liquidez en las empresas que venden a crédito.
2. Alto índice de empresas que reciben cheques posfechados.
3. Al ser una Cooperativa de Segmento Cuatro permite satisfacer correctamente este mercado.
4. Ser una institución legal que puede cambiar cheques posfechados.

5. Amplio mercado potencial que no conoce entidades que compren facturas
6. Muchas barreras de entrada.
7. Alta demanda de cambio de cheques posfechados.

Amenazas

1. Servicio de cambio de cartera imitable
2. Alto índice de morosidad en clientes.
3. Competencia ubicada en zonas estratégicas
4. Inestabilidad económica en el ámbito laboral
5. Variabilidad en la tasa de interés por segmento.
6. Competencia con transcendencia y reconocimiento en el mercado.
7. Desconfianza de las personas a invertir en Cooperativas no renombradas.
8. Percepción del mercado de tasa de interés en las Cooperativas

Tabla 1. Análisis DAFO

EXTERNALIDADES / INTERNALIDADES	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	1. Atención personalizada y cartera de clientes categorizada. **2.** Créditos autoliquidables en menos de 24 horas. **3.** Compra de cheques posfechados. **4.** Patrimonio solvente, créditos hasta 60 mil dólares. **5.** Entidad legalmente constituida desde el 2009 y controlada por la SEPS. **6.** Compra de cartera con facturas por cobrar. **7.** Experiencia en cambio de cartera. **8.** Servicio de pagos varios, con la red de servicios FACILITO.	**1.** El 92% de las empresas encuestadas no conoce nuestro servicio de cambio de cartera. **2.** Ubicación poco estratégica **3.** Falta de asesores para visitas *in situ* a clientes. **4.** Falta de conocimiento de la Cooperativa FOPYMES **5.** Servicio de tarjeta de crédito y de débito no disponibles. **6.** Reducido número de socios
OPORTUNIDADES **1.** Iliquidez de empresas que venden a crédito. **2.** Empresas que reciben cheques posfechados. **3.** Pasar al segmento tres. **4.** Cambio de cheques posfechados legalmente. **5.** Amplio mercado para compra de facturas por desconocimiento de entidades que ofrecen el servicio. **6.** Dificultad de ingreso en el mercado cooperativista. **7.** En las encuestas, el 66% del mercado potencial cree necesitar cambio de cartera en cheques posfechados.	**FO** (F3, O8) Presencia de marca, con el servicio de cambio de cartera. (F2, O2) Oferta de cambio de cartera en menos de 24 horas. (F5, O5) Establecer credibilidad y educación en el Mercado de Compra de Factura. (F6, O6) Promocionar el servicio de endoso de facturas como una herramienta para obtener liquidez. (F4, O4) Integrar nuevos socios para pasar al segmento 3, incrementar el patrimonio y ofrecer mayor cupo de crédito a los so**lic**itantes.	**DO** (D4, O6) Promocionar cambio de cheques como entidad financiera legal. (D3, O5) Contratación de personal capacitado para promocionar el servicio de créditos autoliquidables. (D3, O8) Ofrecer el servicio de compra de cartera puerta a puerta. (D1, O5) Posicionarse como principales oferentes de cambio de cartera.

AMENAZAS	FA	DA
1. Servicio de cambio de cartera imitable. 2. Alto índice de morosidad. 3. Ubicación de la competencia en zonas céntricas y más accesibles. 4. Inestabilidad económica. 5. Variabilidad en la tasa de interés según el segmento. 6. Competencia con transcendencia y reconocimiento en el mercado. 7. Desconfianza de invertir en Cooperativas. 8. Percepción de altas tasas de interés en cooperativas por parte del mercado.	(F1, A1) Informar el servicio de cambio de cartera y las ventajas con la competencia. (F7, A2) Realizar análisis mensuales de los socios con créditos para medir su capacidad de pago. (F2, A3) Realizar visitas a clientes e informar sobre los créditos autoliquidables en menos de 24h. (F1, A2) Realizar planes de refinanciamiento a clientes con cartera vencida.	(D2, A3) Ubicar la Cooperativa zona estratégica con mejor accesibilidad. (D1, A6) Implementar un departamento de mercadotecnia. (D6, A3) Establecer una oficina móvil para promoción. (D4,A6) Asignar presupuesto para promoción y mejoramiento de la Cooperativa.

Fuente: elaboración propia

ANÁLISIS PESTEL

FACTORES POLÍTICOS

- Reajustes de las tasas de cambio de interés, se realiza bien los contratos y cálculos.
- Cambio de requisitos para otorgar créditos.
- Nuevas disposiciones legales gubernamentales.
- Cambios de gobierno.
- Riesgo país a nivel nacional.
- Resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
- Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

FACTORES ECONÓMICOS

- Crisis económica que afecta a los socios, incrementa el índice de mora.
- Recesión económica a consecuencia de la pandemia.
- Nuevos impuestos específicos.
- Empresas que brindan capital a Cooperativas para su crecimiento son estrictas y no ayudan a segmentos bajos.
- Mercado de monedas digitales en crecimiento.

- Temporalidad de los distintos sectores.

FACTORES SOCIO-CULTURALES

- Inversión o reinversión de los negocios frente a la pandemia.
- Opinión desfavorable y falta de confianza hacia las Cooperativas
- Pandemia causo muertes las cuales el seguro cubre solo una parte
- Bajo nivel de educación financiera en la comunidad, el desconocimiento puede disminuir el uso de servicios cooperativos.
- Competencia posicionada en segmentos culturales y/o geolocalizados.
- Cambio en el estilo de vida y hábitos.
- Migración Internacional por falta de trabajo.

FACTORES TECNOLÓGICOS

- Crecimiento de la Banca móvil y Banca por internet
- Incremento de fraudes y robos cibernéticos.
- Competencia invierte en tecnología para acceso fácil del usurario a los servicios lo que los hace más competitivos y satisface las necesidades de sus clientes.
- La mayoría de empresas se promocionan mediante redes sociales.

FACTORES ECOLÓGICOS

- Uso de aplicaciones financieras que reducen el uso y consumo de papel para llenar la documentación.
- Entrega de documentos de manera digital mediante mail o whatsapp.
- Interés en protección del medio ambiente y la conservación de los recursosn naturales.
- Entidades regulatorias de cuidado del medio ambiente.

FACTORES LEGALES

- Ley ampara y respalda a las Cooperativas legalmente formadas.
- SEPS realiza varios tipos de inspecciones/visitas.

- Nuevas normativas según el segmento de la entidad financiera, las cuales son un gasto extra al momento de incrementar de segmento.
- Estrictas medidas regulatorias hacia Cooperativas debe seguir la Ley y reglamentos de la SEPS, UAFE, BANCO CENTRAL, SRI, etc.
- Multas monetarias, cierre de empresas, clausura y estrictos reglamentos a empresas QUE intervienen en la capacidad de hacer frente a prestamos por gastos imprevistos por lo que puede incrementar la morosidad.

MATRIZ DE DECISIÓN PONDERADA

Tabla 2. Matriz de decisión ponderada

	Imagen		Rapidez de		Capacidad			TOTAL		Porcentaje
ESTRATEGIAS POSIBLES	**Empresarial**	**01-oct**	**implementación**	**01-oct**	**Presupuestaria**	**01-0ct**	**Total**	**01-oct**		**según import**
Crear un plan de redes sociales	1	10	0,8	8	0,9	9	29,7	27	27	4
Comunicar al cliente la ágil atención de cartera	0,7	7	0,9	9	0,8	8	26,4	24	51	8
Promocionar el servicio de cambio de cheques	1	10	0,8	8	0,7	7	27,5	25	76	11
Capacitar al personal en relaciones interpersonales	0,9	9	0,8	8	0,7	7	26,4	24	100	15
Facilitar el acceso del cliente para satisfacer sus necesidades	1	10	0,7	7	0,7	7	26,4	24	124	19
Asignar el presupuesto anual	1	10	0,7	7	0,7	7	26,4	24	148	22
Visitas personalizadas a los clientes del segmento target	0,9	9	0,6	6	0,8	8	25,3	23	171	26
Verificar y cumplir disposiciones de control	0,4	4	0,9	9	0,9	9	24,2	22	193	29
Desarrollar requisitos para cumplir con las políticas	0,6	6	0,6	6	1	10	24,2	22	215	32
Establecer un segmento de mercado único	0,7	7	0,7	7	0,8	8	24,2	22	237	36
Análisis constante de las tareas regulatorias	0,4	4	0,9	9	0,8	8	23,1	21	258	39
Añadir servicios automatizados	0,7	7	0,6	6	0,8	8	23,1	21	279	42
Dar a conocer los proyectos ambientales	0	7	0,7	7	0,7	7	22,4	21	300	45
Implementar un departamento de mercadotecnia	1	10	0,5	5	0,5	5	22	20	320	48
Planificar el cumplimiento de las obligaciones	0,4	4	0,8	8	0,8	8	22	20	340	51
Facilitar la entrega de requisitos	0,3	3	0,8	8	0,8	8	20,9	19	359	54
Posicionarse como principales oferentes de cambio de cartera	1	10	0,3	3	0,6	6	20,9	19	378	57
Dar a conocer el riesgo del dinero electrónico	0,5	5	0,5	5	0,8	8	19,8	18	396	59
Incrementar servicios digitales	0,9	9	0,4	4	0,5	5	19,8	18	414	62
Comunicar formalidad y respaldos de la Cooperativa	0,4	4	0,6	6	0,8	8	19,8	18	432	65
Implementar servicios de tarjetas de crédito	0,9	9	0,5	5	0,4	4	19,8	18	450	67
Dar a conocer en el mercado segmento A,C y G	0,3	3	0,5	5	0,9	9	18,7	17	467	70
Planes de refinanciamiento personalizado	0,5	5	0,4	4	0,8	8	18,7	17	484	73

Contratación de personal capacitado	0,5	5	0,6	6	0,6	6	18,7	17	501	75
Implementar cajeros automáticos	1	10	0,6	6	0,1	1	18,7	17	518	78
Realizar campañas de publicidad	0,9	9	0,5	5	0,3	3	18,7	17	535	80
Información personalizada a los clientes de los servicios	0,6	6	0,4	4	0,7	7	18,7	17	552	83
Anticipar los gastos, presupuestar para brindar una mayor seguridad	0,6	6	0,4	4	0,7	7	18,7	17	569	85
Integrar nuevos socios a la Cooperativa	0,6	6	0,2	2	0,8	8	17,6	16	585	88
Contratar un especialista en fraudes cibernéticos	0,6	6	0,5	5	0,4	4	16,5	15	600	90
Implementar servicios digitales seguros	0,9	9	0,2	2	0,3	3	15,4	14	614	92
Promocionar el servicio de endoso de facturas	0,3	3	0,3	3	0,8	8	15,4	14	628	94
Ubicar la Cooperativa en una zona estratégica	0	7	0,2	2	0,5	5	14,7	14	642	96
Oficina móvil para la promoción de captación de créditos	0,4	4	4	4	0,5	5	17,9	13	655	98
Realizar análisis mensuales o trimestrales de los socios	0,1	1	0,2	2	0,9	9	13,2	12	667	100

Fuente: elaboración propia

Estrategias de posicionamiento

Es muy importante contar con un plan de posicionamiento estratégico que permita hacer énfasis en los factores que intervienen en la mezcla de mercado, estos se fundamentan en el producto, servicio, plaza, publicidad y promoción.

La presente propuesta establecida para la Cooperativas de Ahorro y Crédito FOPYMES, permitirá brindar un mejor servicio a los sectores para los que va dirigido y a su vez obtener beneficios como entidad financiera.

Estrategia de servicio –producto

Los gerentes de las empresas deben entender la naturaleza del servicio y las áreas donde se debe tomar decisiones, por eso es muy importante este punto dentro del plan de marketing, permite conocer las características, atributos, ventajas, posibilidades de desarrollo es decir su razón de ser.

Meta

Llegar a la mayor cantidad de clientes a través de visitas personalizadas ofreciendo nuevos productos y servicios como el cambio de cheques para obtener liquidez en cada uno de ellos.

Soporte

Tecnológicos y humanos

Forma

Visita personalizada

Plan Operativo

Tabla 3. Estrategia de servicio - producto

Objetivo	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo	Costo	Tipo de Indicador	Indicadores de Logro
	Promocionar de manera personalizada y mediante visitas	Detallar los servicios y productos que ofrece la cooperativa	Asistente de Ventas	Recursos materiales	1 semana	50,00	Eficiencia	(No. De serviciosque se ejecutan con calidad/No. Total de servicios)*100
Promocionar el servicio de cambio de cheques en FOPYMES, una entidad financiera legal	puerta a puerta el servicio de cambios de cheques como una herramienta de liquidez para las pequeñas, medianas, grandes empresas, enfocadas en la clasificación nacional de Actividades Económicas CII 4 A,C yG	Levantar la información de las empresas para conocer su ubicación.	Asistente de ventas	Recursos materiales, humanos	2 semanas	100,00	Comparativo	(No. De empresas seleccionadas/total de empresas)*100
		Agendar visitas con los gerentes y/o dueños de los negocios para ofrecer y explicar el servicio de cambio de cheques	Asistente de ventas	Recursos humanos, tecnológicos	2 semanas	200,00	Eficacia	(No. de gerentes aprobados/No.de gerentes evaluados)*100
		Contratación de las personas elegidas mas idóneas al cargo	Jefe de Operaciones	Recursos humanos, tecnológicos	1 mes	200,00	Eficacia	(No.de aspirantes seleccionados/No. de empleados postulados)*100
		Dar una charla de inducción dentro de la cooperativa y entregar las herramientas necesarias	Jefe de Operaciones	Recursos materiales, humanos	8 semanas	100,00	Cumplimiento	(No de asistentes /No de personal contratado)*100

Fuente: elaboración propia

Resultados

- Ofrecer el servicio de cambio de cheques como un apalancamiento financiero legal y formal que ayude al desarrollo y crecimiento de las empresas.

- Contratación de una persona dinámica que promocione el servicio de cambio de cheques de una forma dinámica y eficiente.

Para el control y evaluación de las estrategias planteadas sobre la promoción del servicio que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito FOPYMES se establecen los siguientes parámetros

Evaluación y control

- Registro de visitas realizadas en el día.
- Informes mensuales de los clientes que se visitaron.
- Contratos firmados por los clientes.
- Registro de empleados que asistieron

Para poder ejecutar las estrategias de promoción se propone la siguiente tabla donde se establece en un periodo de 12 meses, la misma que se considera su ejecución por parte de la Cooperativa.

Tabla 4. Cronograma de ejecución estrategia de servicio - producto

	TIEMPO																																																	
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12				Responsable	Presupuesto
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Detallar los servicios y productos que ofrece la cooperativa																																																	Asistente de Ventas	50,00
Levantar la información de las empresas para conocer su ubicación.																																																	Asistente de Ventas	100,00
Agendar visitas con los gerentes y/o dueños de los negocios para ofrecer y explicar el servicio de cambio de cheques																																																	Asistente de Ventas	200,00
Contratación de las personas elegidas mas idóneas al cargo																																																	Jefe de Operaciones	200,00
Dar una charla de inducción dentro de la cooperativa y entregar las herramientas necesarias																																																	Jefe de Operaciones	100,00

Fuente: elaboración propia

Estrategia de publicidad

En esta estrategia se busca un programa de acción que sirva como una herramienta para poder vender los servicios que la institución ofrece a sus clientes actuales y futuros, todo esto a través de acciones como la comunicación para lograr así dar soluciones al problema de posicionamiento de la Cooperativa.

Meta

Poder informar sobre los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa a través de las redes sociales y así lograr que sea reconocida por el público en general.

Soporte

Redes sociales

Forma

Campaña de reconocimiento de redes sociales

Plan operativo

A continuación, se detalla la estrategia enfocada en la publicidad de los servicios financieros que brinda la institución, y su cronograma de aplicación.

Tabla 5. Estrategia de publicidad

Objetivo	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo	Costo	Tipo de Indicador	Indicadores de Logro
Crear un plan de redes sociales enfocado a las empresas de la Sección de		Convocar agencias de publicidad por la prensa	Asistente de Ventas	Recursos materiales	1 semana	80,00	Eficiencia	(No. De medios que se colocó la convocatoria/No. De medios Planificados)*100
Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4 A, C,y G para darles a conocer la cooperativa y su servicio de créditos autoliquidables en la zona 3 del Ecuador	Contratación de una agencia de publicidad para diseñar la publicidad de la cooperativa(hojas volantes, tripticos)manejo de redes sociales y la página web	Recolectar hojas de vida de los candidatos preseleccionados	Asistente de ventas	Recursos humanos	1 semanas	50,00	Efectividad	(No. De Cotizaciones preseleccionados/ No.de cotizaciones recolectadas)*100
		Entrevista de los candidatos preseleccionados con los directivos de la cooperativa	Presidente	Recursos humanos, tecnológicos	1 semanas	50,00	Eficiencia	(No. de candidatos entrevistados/No.de candidatos preseleccionados)*100
		Contratación de la agencia más idonea al cargo	Presidente	Recursos humanos	1 semana	50,00	Efectividad	(No. de candidatos contratados/No.de candidatos entrevistados)*100
		Dar una charla de inducción dentro de la cooperativa y entregar las herramientas necesarias	Jefe de Operaciones	Recursos materiales, humanos	8 semanas	100,00	Cumplimiento	(No. De actividades realizadas/No. De actividades registradas en el manual de funciones)*100

Fuente: elaboración propia

Resultados

- Llegar a tener un buen manejo de las redes sociales para mejorar el posicionamiento de la Cooperativa.
- Lograr comunicar el servicio de cambio de cartera para brindar liquidez y que la Cooperativa sea reconocida como su primera alternativa para este servicio.
- Contratar una agencia que nos brinde un servicio de calidad en el ámbito de la publicidad y a través de ellos llegar ser reconocidos por más sectores.

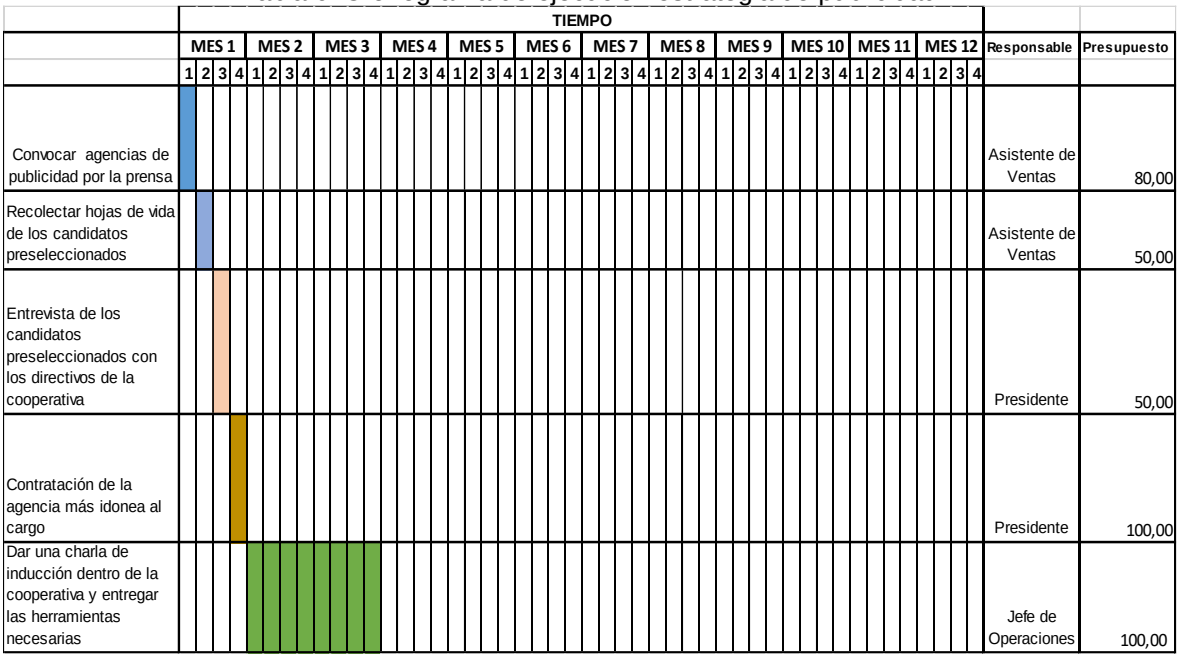
Para el control y evaluación de las estrategias planteadas sobre la publicidad propuesta que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito FOPYMES se establecen los siguientes parámetros

Evaluación y control

- Contrato con la empresa de publicidad asignada.
- Registro de mensajes, notificaciones que se recibe a través de las redes sociales.
- Fecha de entrega de resultados de las actividades.
- Número de contratos o el número de la vinculación de nuevos socios.
- Informe mensual de los clientes que se informaron a través de las redes sociales.

Para la ejecución de las estrategias de publicidad establecidas se propone la siguiente tabla estableciendo tiempos en 12 meses, la misma que está bajo consideración de ejecución por parte de la Cooperativa.

Tabla 6. Cronograma de ejecución estrategia de publicidad



Fuente: elaboración propia

Estrategia de plaza

La Cooperativa de Ahorro y Crédito FOPYMES, se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato en el sector de Macasto, dentro de la empresa Tenería Díaz, su canal de distribución es directa, no cuenta con intermediarios para llegar a sus clientes.

Meta

Incrementar la participación de la Cooperativa en los mercados meta que se quiere alcanzar de una manera oportuna y segura, siempre ajustándose a las condiciones establecidas entre ellos.

Soporte

Investigación de mercado

Forma

Incrementar los canales de comercialización para abarcar la mayor parte del mercado.

Plan operativo

A continuación, se detalla la estrategia enfocada en el factor plaza de los servicios financieros de la Cooperativa conjuntamente con el cronograma de tiempo de aplicación.

Tabla 7. Estrategia de plaza

Objetivo	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo	Costo	Tipo de Indicador	Indicadores de Logro
		Identificar los sectores exactos de la ciudad de Ambato la ubicación de la nueva sucursal	Jefe de Operaciones	Recursos materiales, recursos financieros	4 semanas	150,00	Cumplimiento	(No. De sectores identificados/No. De sectores planificados)*100
Diseñar un estudio técnico que permita conocer de mejor manera la ubicación y crear una nueva sucursal en la ciudad de Ambato	Aplicación de métodos de factores ponderados para poder determinar la ubicación de la nueva sucursal en el cantón Ambato	Determinar factores de movilidad, proximidad e instalación	Jefe de Operaciones	Recursos materiales	2 semanas	50,00	Cumplimiento	(No. De factores identificados/No.factores planificados)*100
		Realizar los cálculos para identificar los sectores en la ciudad de Ambato	Jefe de Operaciones	Recursos materiales, recursos tecnológicos	1 semana	50,00	Eficiencia	(No. De sectores calculados / No.sectores identificados)*100
		Elaborar un presupuesto sobre los ingresos y gastos para el nuevo estudio	Presidente	Recursos financieros, tecnológicos	6 semanas	200,00	Eficiencia	(No. Cantidad de dinero invertido/Cantidad de dinero planificado)*100

Fuente: elaboración propia

Resultados

- Lograr una ubicación y los recursos necesarios para instalar la nueva sucursal de la Cooperativa.
- Llegar a más clientes con la apertura de un nuevo local.
- Poder ofrecer un mejor servicio y variado para poder ser reconocido a nivel nacional.

Para el control de la estrategia de plaza propuesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito FOPYME se establecen los siguientes parámetros de control y evaluación.

Evaluación y control

- Estudio técnico de la creación de la nueva sucursal.

- Plano arquitectónico de la nueva sucursal, con su ubicación, recursos y procesos.
- Inventario de los bienes que se utilizarán en la nueva sucursal.

Para la ejecución de las estrategias de plaza se propone la siguiente tabla estableciendo tiempos en 12 meses, la misma que está bajo consideración de ejecución por parte de la Cooperativa.

Tabla 8. Cronograma de ejecución estrategia de publicidad

	TIEMPO																																																	
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12				Responsable	Presupuesto
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Identificar los sectores exantos de la ciudad de Ambato para la ubicación de la nueva sucursal																																																	Jefe de Operaciones	150,00
Determinar factores de movilidad, proximidad e instalación																																																	Jefe de Operaciones	50,00
Realizar los calculos para identificar los sectores en la ciudad de Ambato																																																	Jefe de Operaciones	50,00
Elaborar un presupuesto sobre los ingresos y gastos para el nuevo estudio																																																	Presidente	200,00

Fuente: elaboración propia

Estrategia de promoción

La estrategia de promoción es una herramienta que brinda incentivos a corto plazo para estimular la fidelidad de sus socios y para lograr captar a nuevos socios.

Meta

Aumentar las estrategias de promoción y descuentos, para mantener la fidelidad de los socios actuales y atraer a nuevos socios potenciales.

Soporte

Plan promocional

Forma

Promoción a través de medios de comunicación

Plan operativo

A continuación, se detalla la estrategia enfocada en el factor promoción de los servicios financieros de la Cooperativa conjuntamente con el cronograma de tiempo de aplicación.

Tabla 9. Estrategia de promoción

Objetivo	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo	Costo	Tipo de Indicador	Indicadores de Logro
		Elaborar un presupuesto de premios	Presidente	Recuros Financieros	3 semanas	150,00	Cumplimiento	(Cantidad de dinero planificado/Cantidad de dinero total presupuestado)*100
Entregar premios a los nuevos socios que quieran ser parte de la institucion y a los socios que tenga mas años de fidelidad	Promocionar juegos de vajillas, camisetas, gorras, llaveros a los nuevos socios y por fidelidad	Adquirir los juegos de vajilla, camisetas, gorros y llaveros	Jefe de Operaciones	Recursos Financieros	2 semanas	500,00	Cumplimiento	(Cantidad de dinero gastado/cantidad de dinero planificado)*100
		Entregar a los clientes que cumplen los parametros los premios asignados	Jefe de Operaciones	Recursos materiales y financieros	8 semanas	100,00	Cumplimiento	(No. De premios entregados/No. De socios que cumplen)*100
		Registrar a los clientes merecedores de los premios	Jefe de Operaciones	Recuros tecnológicos y financieros	1 semana	100,00	Eficacia	Cantidad de socios registrados - Total de socios

Fuente: elaboración propia

Resultado

- Premiar a los clientes por ser parte de nuestra institución.
- Aumentar la motivación y el compromiso de los socios con la Cooperativa.
- Tener una fidelidad de los clientes hacia la Cooperativa.

Para conseguir un control adecuado de las estrategias de servicio propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito FOPYMES, se establecen parámetros de evaluación y control los mismos que se detallan a continuación:

Evaluación y control

- Registro de socios nuevos.
- Base de datos por años de los socios existentes.
- Factura de premios adquiridos.

Para poder ejecutar las estrategias de servicio se propone la siguiente tabla donde se establece en un periodo de 12 meses, la misma que se considera su ejecución por parte de la Cooperativa.

Tabla 10. Cronograma de ejecución estrategia de promoción

	TIEMPO																																																	
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12				Responsable	Presupuesto
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Elaborar un presupuesto de premios																																																	Presidente	150,00
Adquirir los juegos de vajilla, camisetas, gorros y llaveros																																																	Jefe de Operaciones	500,00
Entregar a los clientes que cumplen los parametros los premios asignados																																																	Jefe de Operaciones	100,00
Registrar a los clientes merecedores de los premios																																																	Jefe de Operaciones	100,00

Fuente: elaboración propia

Estrategia de investigación de mercado

La estrategia de mercado nos permite conocer a través de evaluaciones sobre los servicios que ofrece la institución con respecto a las demás Cooperativas del mismo segmento, identificar sus puntos fuertes y débiles del servicio ofertado, conocer y controlar el progreso de los logros obtenidos y llegar a conocer la calidad de su servicio.

Meta

Conocer las opiniones de los socios sobre los productos y servicios que ofrece la Cooperativa y así conocer los puntos fuertes y débiles que permitan tomar decisiones a favor de la institución.

Soporte

Encuestas, buzón de quejas y sugerencias

Forma

Encuesta en redes sociales e instalaciones de la Cooperativa

Plan operativo

A continuación, se detalla la estrategia enfocada en el factor de evaluación conjuntamente con el cronograma de actividades.

Tabla 11.Estrategia investigación de mercado

Objetivo	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo	Costo	Tipo de Indicador	Indicadores de Logro
		Elaboración de las preguntas y alternativas de respuesta	Jefe de Operaciones	Recursos materiales	1 semana	50,00	Cumplimiento	(No.de preguntas aprobadas/No. De preguntas propuestas)*100
Realizar investigacion de mercado enfocado a la satisfacción del cliente en la cooperativa	Aplicar encuestas a los clientes actuales de la cooperativa cada 3 meses para evaluar la calidad de servicio y las promociones realizadas	Aplicar el cuestionario elaborado a los clientes de la cooperativa	Asistente de ventas	Recursos humanos y materiales	8 semanas	100,00	Eficiencia	(No. De clientes que aplicaron el cuestionario/No. De clientes de la muestra)*100
		Recolectar las opiniones, comentarios y sugerencias de los clientes	Asistente de ventas	Recursos materiales	12 semanas	50,00	Efectividad	(No. De cuestionarios contestados/No. Total de clientes)*100
		Revisar cada uno de los comentarios y sugerencias recibidos en relación a las reglas de atención al cliente	Jefe de Operaciones	Recursos humanos, tecnológicos	4 semanas	50,00	Eficacia	(No. De reglas cumplidas por los empleados/No. Total de reglas establecidas)*100
		Interpretar los resultados obtenidos mediante el grado de satisfacción al cliente	Jefe de Operaciones	Recursos humanos, tecnológicos	2 semanas	100,00	Eficacia	(No. De clientes satisfechos con el servicio/No. De clientes de la muestra)*100

Fuente: elaboración propia

Resultado

- Tener una percepción del cliente del servicio, agilidad, profesionalismo que brinda la Cooperativa.
- Conocer el nivel de aceptación de la Cooperativa.
- Pode conocer lo comentarios y sugerencias por parte de los clientes.

Para el respectivo control de la estrategia propuesta la Cooperativa para su evaluación y control establece los siguientes parámetros:

Evaluación y control

- Formularios de satisfacción del cliente.
- Registro de clientes actuales
- Registro de clientes beneficiarios de los servicios

Para la ejecución de las estrategias se establece el siguiente cronograma el mismo que está dividido en 12 meses.

Tabla 12. Cronograma de ejecución estrategia de promoción

	TIEMPO													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Responsable	Presupuesto
	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4		
Elaboración de las preguntas y alternativas de respuesta													Jefe de Operaciones	50,00
Aplicar el cuestionario elaborado a los clientes de la cooperativa													Asistente de Ventas	100,00
Recolectar las opiniones, comentarios y sugerencias de los clientes													Asistente de Ventas	50,00
Revisar cada uno de los comentarios y sugerencias recibidos en relación a las reglas de atención al cliente													Jefe de Operaciones	50,00
Interpretar los resultados obtenidos mediante el grado de satisfacción al cliente													Jefe de Operaciones	100,00

Fuente: elaboración propia

Presupuesto general del plan de marketing

A continuación, se presenta el presupuesto general para el plan sobre el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito FOPYMES.

Tabla 13. Presupuesto plan de marketing

CONCEPTO	TOTAL
ESTRATEGIA DE PRODUCTO - SERVICIO	
Promocionar de manera personalizada y mediante visitas puerta a puerta el servicio del cambio de cheques como una herramienta de liquidez para las pequeñas, medianas y grandes empresas enfocadas en la clasificación nacional de actividades económicas	$ 650,00
ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD	
Contratación de una agencia de publicidad para diseñar la publicidad de la cooperativa (hojas, volantes,tripticos) manejo de redes sociales y la página web	$ 330,00
ESTRATEGIA DE PLAZA	
Aplicación de métodos de factores ponderados para poder determinar la ubicación de la nueva sucursal en el cantón Ambato	$ 450,00
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	
Promocionar juegos de vajilla, camisetas, gorras y llaveros a los nuevos socios y por fidelidad	$ 850,00
ESTRATEGIA INVESTIGACION DE MERCADO	
Aplicar encuestas a los clientes actuales de la cooperativa cada 3 meses para evaluar la calidad de servicio y las promociones realizadas	$ 350,00
TOTAL	$ 2.630,00

Fuente: elaboración propia

Control y evaluación

Para su control y evaluación de las actividades propuestos en las estrategias, se debe verificar de manera constante su ejecución de acuerdo a sus parámetros establecidos y así lograr obtener resultados esperados, caso contrario buscar los correctivos pertinentes que permita mejorar a tiempo los resultados.

CONCLUSIONES

- **Ausencia de un plan de posicionamiento de marca:** La Cooperativa FOPYMES carece de un plan estratégico para el posicionamiento de marca, en particular en lo relacionado con el servicio de cambio de cheques. Esta carencia la deja en una posición vulnerable frente a la dinámica evolutiva del mercado financiero y a la creciente competencia. Sin un enfoque claro en la diferenciación, la cooperativa corre el riesgo de no captar la atención de su mercado objetivo.

- **Desconocimiento de los objetivos por parte del equipo:** El estudio ha evidenciado que existe una falta de claridad en la comprensión de los objetivos institucionales por parte de los colaboradores de la cooperativa. Esta falta de alineación dificulta que los empleados trabajen hacia la consecución de metas estratégicas claras, lo cual afecta negativamente el rendimiento general y la eficiencia operativa de la cooperativa.

- **Subutilización de las estrategias de marketing:** A pesar de contar con algunas herramientas y estrategias de marketing, la cooperativa no las emplea de manera eficiente para mejorar su posicionamiento en el mercado. Esta ineficiencia limita su capacidad de competir de manera efectiva y frena su potencial de crecimiento, tanto a nivel local como nacional.

- **Falta de reconocimiento y confianza:** La ausencia de un plan de posicionamiento estratégico ha provocado que la Cooperativa FOPYMES no sea reconocida en la provincia de Tungurahua ni a nivel nacional. Esta falta de visibilidad reduce la confianza del público en la institución y disminuye la percepción de solidez que podría atraer a nuevos clientes y socios.

- **Insuficiencia en la capacitación del personal:** El estudio revela que la cooperativa no realiza capacitaciones regulares para su personal, lo que limita el conocimiento profundo sobre los servicios financieros que ofrece y afecta la calidad de la atención al cliente. Esta deficiencia en la formación

del personal representa un obstáculo para el crecimiento de la cooperativa y la satisfacción de sus clientes.

- **Conocimiento parcial de los servicios financieros:** La investigación demuestra que muchas personas encuestadas tienen un conocimiento limitado sobre los servicios financieros que ofrece la cooperativa. Esto subraya la necesidad de mejorar la comunicación y la promoción de la cartera de servicios, asegurando que tanto los actuales como los potenciales clientes comprendan la oferta completa de productos financieros disponibles.

RECOMENDACIONES:

- Desarrollar e implementar un plan estratégico de posicionamiento para la Cooperativa de Ahorro y Crédito FOPYMES, que garantice un reconocimiento sólido tanto a nivel provincial como nacional. Este plan debe estar enfocado en destacar las ventajas competitivas de la cooperativa, en especial sus servicios diferenciados, como el cambio de cheques posfechados.

- Establecer programas de inducción y capacitación regulares para los empleados de la cooperativa, asegurando que comprendan claramente la misión, visión y objetivos estratégicos de FOPYMES. Estos programas deben estar diseñados para alinear los esfuerzos del personal hacia el cumplimiento de las metas institucionales, fomentando una mayor eficiencia y un enfoque común.

- Socializar el plan de posicionamiento de marca con todos los colaboradores, asegurando que comprendan y apoyen las estrategias propuestas. La orientación hacia la compra de cheques posfechados debe ser clara, y todas las acciones deben ejecutarse de manera coordinada y conjunta, evitando enfoques aislados que puedan diluir la efectividad de las estrategias.

- Aprovechar al máximo los medios digitales, especialmente las redes sociales, como parte integral de la estrategia de posicionamiento. El uso eficiente de estas plataformas permitirá ampliar el alcance de la cooperativa y captar nuevos clientes interesados en los servicios financieros que ofrece, especialmente aquellos que necesitan soluciones rápidas como el cambio de cheques y créditos autoliquidables.

- Fomentar una cultura de innovación continua dentro de la cooperativa para asegurar que FOPYMES se mantenga adaptada a las tendencias del mercado y a las demandas cambiantes de los clientes. Esto permitirá a la cooperativa competir de manera más efectiva y posicionarse como un líder

en el sector financiero, respondiendo de forma ágil a los desafíos y oportunidades del entorno.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaide, Bermúdez, Díaz, Espinosa, Muñiz, & Smith, &. (2013). *Marketing y Pymes, las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Obtenido de https://marketingypymesebook.com/

Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque America Latina.* México: Pearson Educacin.

Armstrong, K. &. (2008). *Estrategias de marketing.*

Bombón, & Pacheco, &. (2021). Impacto económico de las cooperativas de ahorro y crédito de tipo cerrada en los empleados de instituciones y empresas públicas y privadas. En *Bolentín de Coyuntura,.*

Bonta, & Farber, &. (2003). *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad.* Norma.

Cadena, C. (2015). *La Economía Social y Solidaria en la Historia de América Latina y el Caribe.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Edelcoop.

Charles, H. &. (2014). *Planeacion del Marketing.*

Cipriano, A. (2016). *Plan Estrategico de Negocios.* México: Patria.

Cortina, D. R., Cardona, & Guacarí, &. (2017). *Responsabilidad social empresarial y construcción de la marca: una nueva mirada a las estrategias de gestión.* Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/ridi/v8n1/2389-9417-ridi-8-01-49.pdf

Douglas, A. (2010). *Differentiation for competitive advantage in a small family business. Journal of Small Business and Enterprise Developmet*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/242341552_Differentiation_for_competitive_advantage_in_a_small_family_business/citation/download

Enrique, A. (2015). *Somos estrategas: Dirección de comunicación empresarial e institucional.* Gedisa.

Fernandez, R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia.* Madrid.

González, Bartolome, & Arias. (2012). El balance social cooperativo: una herramienta necesaria para la gestión Cooperativa. En *En: Jornadas 2012, Propuestas del cooperativismo.* Rosario, Argentina: ACIAméricas.

Gwin, & Gwin, &. (2003). *Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning.* Journal of Marketing, .

Hill, & Jones, &. (2011). *Administración Estratégica.* México.

Jaramillo, Guerrero, & García, &. (2018). *Marketing Aplicado en el Sector Empresarial.* Machala: UTMACH.

Kerlinger, & Lee, &. (2002). *Investigación del Comportamiento.* México: Interamericana.

Kotler, & Armstrong, &. (2008). *Fundamentos del Marketing.*

Kotler, & Keller, &. (2012). *Dirección de Marketing.* México: Pearson Educación.

López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación social cuantitativa.* Barcelona: Grup de Recerca.

Martin, M. (2005). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos.* ESIC Editorial.

Merino, S. (2013). *Las Cooperativas de vivienda como alternativa al problema de la vivienda en la actual crisis económica.* España.

Mise, M. (2019). *Análisis del crecimiento de las Cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de la provincia de Tungurahua.* Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa.*

Monteferrer, D. (2013). *Fundamentos del marketing*. Obtenido de https://doi.org/10.6035/sapientia74

Monteferrer, G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Obtenido de https://doi.org/10.6035/sapientia74

Mora, & Schupnik, &. (2009). *El posicionamiento.*

Morales, A. (2018). El sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador a través de la historia. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Ortega, Borja, Aguilar, & Montalván, &. (2017). *Evolución de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador.*

Rao, & Steckel, &. (1998). *Analysis for strategic marketing.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Ries, & Trout, &. (2002). *Posicionamiento.* México: Mc Graw Hill.

Rodriguez. (2014). *Plan de Marketing.*

Salinas, P. (2017). *Metodologia de Investigación.* Mc Graw Hill.

Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw Hill.

Sarabia, & Munuera, &. (1994). *Concepto y usos de la segmentación de mercados: una perspectiva teórica y práctica.* España.

Schiffman, & Kanuk, &. (2005). *Comportamiento del Consumidor.*

Schnarch, A. (2016). *El marketing como estrategia de emprendimiento*. Obtenido de https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/93368

Sharp, B. (2001). *What is Differentiation and How Does it Work? Journal of Marketing Management.*

Staton, Etzel, & Walker, &. (2007). *Fundamentos del Marketing.* Mc Graw Hill.

Staton, W. (2004). *Fundamentos de Mercadotecnia.* México: McGraw- Hill.

Thompson, A. (2012). *Administracion Estrategica: Teoría y casos*. Obtenido de http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20(2012).pdf

Vanegas, Botero, & Restrepo, &. (2014). *Una aproximación mediante lógica difusa al analisis de la competitivad empresarial.* Colombia.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ENCUESTA PARA DIAGNOSTICAR EL CONOCIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE LA ZONA 3 DEL ECUADOR SOBRE EL SERVICIO DE CRÉDITOS CON RESPALDO DE CHEQUES POSFECHADOS Y FACTURAS POR VENCER PARA PROPONER UN PLAN PARA EL DESARROLLO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FOMENTO PARA LA PRODUCCIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Estimado señor(a), la presente encuesta se desarrolla con la finalidad de recolectar información para un proyecto investigativo, el mismo que tiene como objetivo realizar un diagnóstico del conocimiento de las empresas de la zona 3 del Ecuador sobre obtener liquidez mediante créditos con respaldo de cheques posfechados y facturas por vencer, que permita identificar sus necesidades y proponer un plan para el crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “FOPYMES”.
Se recalca que la encuesta es totalmente confidencial y que ninguna respuesta es correcta o incorrecta.

Instrucciones: lea detenidamente las preguntas y respóndalas de forma sincera.
Marque con una x o un ✓ la respuesta que considere adecuada:

1.- ¿A qué sector pertenece su empresa?
Vestimenta y/o zapatos ☐
Material ferretero ☐
Químicos ☐
Productos agrícolas ☐
Repuestos automotrices ☐
Mueblerías/Maderero ☐
Tecnología ☐
Venta de vehículos ☐
Metalmecánico ☐
Alimentos ☐
Curtiembre ☐
Pinturas ☐

Otro ¿cuál? **……**

2.- ¿Recibe cheques posfechados?
Sí ☐
No ☐
¿A qué tiempo? **……**

3.- ¿Qué monto mensual recibe en cheques posfechados?

No recibo cheques posfechados ☐
Recibo hasta USD 1.000 en cheques posfechados ☐
Recibo entre USD 1.001 y USD 5.000 en cheques posfechados ☐
Recibo entre USD 5.001 y USD 10.000 en cheques posfechados ☐
Recibo entre USD 10.001 y USD 15.000 en cheques posfechados ☐
Recibo entre USD 15.001 y USD 20.000 en cheques posfechados ☐
Recibo más de USD 20.000 en cheques posfechados ☐

4.- ¿Conoce la existencia de entidades financieras legales que cambian cheques posfechados por efectivo?

Sí ☐
No ☐

¿Cuáles? **……**

5.- ¿Conoce la existencia de entidades financieras legales que cambian facturas por vencer a cambio de dinero en efectivo?

Sí ☐
No ☐

¿Cuáles? **……..**

6.- ¿Conoce que la Cooperativa FOPYMES ofrece el servicio de cambio de cheques/facturas por efectivo (créditos autoliquidables)?

Sí ☐
No ☐

7.- ¿Qué elementos son importantes para escoger una entidad que le brinde el servicio de cambio de cartera? Puede escoger más de 1 respuesta

Ubicación ☐
Ágil atención al cliente ☐
Servicio personalizado ☐
Beneficios (regalos) ☐
Tiempo de desembolso ☐

Otro ¿cuál? **……..**

8.- ¿Cree que su empresa necesita cambiar cheques posfechados de sus clientes a cambio de efectivo para tener mayor liquidez?

Sí ☐
No ☐

¿Por qué? **……**

9.- ¿Cómo le gustaría conocer el servicio de cambio de cheques (créditos autoliquidables)? Puede escoger más de 1 respuesta

A través de:

Una visita personalizada por nuestros asesores ☐
Un tríptico con toda la información necesaria ☐
La página web de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ☐
Redes sociales (Instagram, Facebook, email, WhatsApp, etc.) ☐
Llamada telefónica programada ☐

10.- ¿Sabe que el tener cheques posfechados limita el crecimiento y producción de su empresa?

Totalmente de acuerdo ☐
En desacuerdo ☐
De acuerdo ☐
Totalmente en desacuerdo ☐
Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐

11.- ¿En qué tiempo sería óptimo el desembolso del crédito auto liquidable, una vez entregado todos los requisitos solicitados?

Menos de 24 horas ☐
24 horas ☐
48 horas ☐
72 horas ☐
Más de 72 horas ☐

Otro **…….**

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO 2. – ESTRATIFICACIÓN

https://mercadodevalores.supercias.gob.ec/reportes/directorioCompanias.jsf

Datos tomados en la fecha de 18/05/2022 04:16:55 del DIRECTORIO DE COMPAÑÍAS de la SUPERCIAS

ZONA 3 DEL ECUADOR: (CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA Y TUNGURAHUA
zona más extensa del país con un área de 44.899km2 que equivale al 18% del territorio ecuatoriano

TOTAL EN ECUADOR DIRECTORIO SUPERCIAS **169.438**

Empresas activas ECUADOR a la fecha de 18/05/2022 SEPS **127.891**

EMPRESAS (TODOS LOS SERVICIOS) ACTIVAS ZONA 3

ACTIVAS TUNGURAHUA	**2.290**	42	0,418418	151
ACTIVAS CHIMBORAZO	**1.378**	25	0,251781	91
ACTIVAS COTOPAXI	**1.464**	27	0,267495	96
ACTIVAS PASTAZA	**341**	6	0,062306	22
TOTAL ZONA 3 ECUADOR	**5.473**	**100**		360

ACTIVAS TUNGURAHUA	# ENCUESTAS 171	%	
A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	66	0,08	13
C. Industrias manufactureras	246	0,28	49
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	554	0,64	110
TOTAL	866	1	171

ACTIVAS CHIMBORAZO	# ENCUESTAS 60	%	
A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	40	0,13	8
C. Industrias manufactureras	64	0,21	13
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	198	0,66	39
TOTAL	302	1	60

ACTIVAS COTOPAXI	# ENCUESTAS 69	%	
A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	131	0,38	26
C. Industrias manufactureras	75	0,22	15
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	141	0,41	28
TOTAL	347	1	69

ACTIVAS PASTAZA	# ENCUESTAS 9	%	
A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	14	0,3	3
C. Industrias manufactureras	11	0,24	2
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	21	0,46	4
TOTAL	46	1	9

SUMA TOTALTES A,C,G,S DE ZONA 3	1561	POBLACION	309
	309	TAMAÑO MUESTRA	
		PORCENTAJES DE CADA UNO Y # DE ENCUESTAS	
	100	% total	
	309	TOTAL ENCUESTAS	

ANEXO 3.

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

NECESIDADES DE LAS PERSONAS AL INVENTIR EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO Y PROPONER UN PLAN PARA EL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA FOPYMES

Estudiante: STEPHANIE MONICA DIAZ ARMENDARIZ

Fecha: lunes, 8 de mayo 2022

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumentos	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción					X		
Orden					X		
Presentación del instrumento				x			

Criterio de validez	Puntuación					Argumentos	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		
Total, parcial				4	30		
Total					34		

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
34	97%

	Escala		(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto: Hernán Paúl Ortiz Coloma

Formación Académica: Mg. Gerencia Financiera Empresarial

Firma:



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

NECESIDADES DE LAS PERSONAS AL INVENTIR EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO Y PROPONER UN PLAN PARA EL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA FOPYMES

Estudiante: STEPHANIE MONICA DIAZ ARMENDARIZ

Fecha: lunes, 8 de mayo 2022

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumentos	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción					X		
Orden					X		
Presentación del instrumento				x			

Criterio de validez	Puntuación					Argumentos	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		
Total, parcial				4	30		
Total					34		

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
34	97%

	Escala		(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto: Andrea González

Formación Académica: Mg. Administración de Empresas

Firma:



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

NECESIDADES DE LAS PERSONAS AL INVENTIR EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO Y PROPONER UN PLAN PARA EL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA FOPYMES

Estudiante: STEPHANIE MONICA DIAZ ARMENDARIZ

Fecha: lunes, 8 de mayo 2022

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumentos	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción					X		
Orden					X		
Presentación del instrumento				x			

Criterio de validez	Puntuación					Argumentos	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		
Total, parcial				4	30		
Total					34		

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
34	97%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto: Eduardo Hong

Formación Académica: Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Firma:



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

NECESIDADES DE LAS PERSONAS AL INVENTIR EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO Y PROPONER UN PLAN PARA EL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA FOPYMES

Estudiante: Stephanie Mónica Díaz Aldas

Fecha: 11 de mayo del 2022

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"Cuestionario para diagnosticar las necesidades de las personas al invertir en una Cooperativa de Ahorro y Crédito y proponer un plan para el desarrollo de la Cooperativa FOPYMES"** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio devalidez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x	Las preguntas planteadas permiten recabar información de una forma neutral y directa	Ninguna

Congruencia				x		La mayoría de laspreguntas evidencian congruencia	La pregunta 1, podría apoyarseen clasificaciones de empresasde acuerdo al sector económico.
Redacción				x		Algunas preguntas no sonclaras ni sencillas, de modo que pueden ser difícilde entender por los encuestados.	Se le ha realizado algunas observaciones de faltas ortográficas en el cuestionario. Revise la redacción de las preguntas: 4, 10, 11 y 12
Orden				x		Existe un orden adecuado en elcuestionario presentado.	
Presentación del instrumento				x		El instrumento puede ser mejorado.	Revise el título, y laspreguntas: 11 y 12
Criterio de validez	**Puntuación**					**Argumento**	**Observación/Sugerencia**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**		
Pertinencia de las preguntas para consecución delos objetivos dela investigación			x			Las preguntas delcuestionario tienen pertinencia con los objetivos de la investigación	Podría incorporar más preguntas relacionadas con aspectos de inversión y necesidades de inversión de acuerdo a su tema planteado.
Pertinencia delas preguntas para la comprobación de la preguntade investigación				x		Las preguntas delcuestionario tienen pertinencia para resolver situaciones y problemas	
Total Parcial			3	20	5		
Total	28						

Calificación del Instrumento:

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
28/35	**80%**

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del profesional:	Aidé Llerena B
Formación Académica:	Ingeniera Comercial Magister en Tributación y Derecho Empresarial
Firma:	