



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

### **PLAN DE TRABAJO DE GRADO**

TEMA:

**ESTUDIO DEL MODELO ESTRATÉGICO DE  
NEGOCIO DE LOS PRODUCTOS DE LA RED  
TRANSACCIONAL COOPERATIVA S.A.  
"COONECTA"**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTOR

**DIEGO ALEXIS PROAÑO POLIT**

ASESOR

CARLOS ERNESTO MERIZALDE LEITON

Ibarra, Noviembre 2013



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El plan estratégico para el diseño y mejoramiento de los productos que ofrece la empresa Red Transaccional Cooperativa S.A. para los próximos 3 años (2013-2015) presentado a continuación surge del análisis de mercado en el cual opera la empresa, el análisis del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa, la evaluación del desempeño histórico (2009-2012) en la venta de productos, el esquema operativo de los productos y servicios y de la información recopilada durante las visitas efectuadas a los clientes actuales y a los clientes potenciales durante el año 2012.

Se ha visto un notable crecimiento del sector cooperativo en los últimos periodos (2009-2012) y se lo atribuye en cierta parte a un factor cultural dentro de nuestro país porque mucha gente que reside en zonas rurales, urbano-marginal, interior del país y en general personas con un nivel socioeconómico medio y medio bajo confían más en una Cooperativa de ahorro y crédito que en la banca privada.

También se observa en el país un incremento en el acceso a la tecnología, como por ejemplo el acceso a internet y a los teléfonos celulares lo cual puede facilitar y mejorar la adaptación por parte de las comunidades rurales a nuevos servicios financieros en los que interviene la tecnología.

Finalmente, el análisis efectuado refleja que las personas ubicadas principalmente en las zonas rurales del país a través de las COACs necesitan y buscan servicios financieros de alta confiabilidad similares a los que presta la banca privada.

El estudio del modelo operativo de cada producto deja un resultado positivo sobre el esquema existente dentro de la empresa para la implementación y administración de los mismos. En la mayoría de productos el modelo a seguir es flexible y permite el acceso de nuevos clientes (COACs) con facilidad.

La probabilidad que estimó el modelo de obtener un VAN menor que 0 es de 22% aproximadamente y la probabilidad de que la TIR sea menor al costo de oportunidad es del 17%, es decir, existe un 78% de probabilidades de éxito aplicando las estrategias propuestas en este proyecto.

Noviembre 2013

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The strategic plan in order to improve and design all the products offered by Red Transasactional Co SA for the next three years comes from an analysis about market features, which involves the environment, operational performance and also the actual scheme of analysis of the market in which the company operates, , the historical performance evaluation (2009-2012) based on in the selling products, the operational scheme of products and services and the information gathered from customers and potential customers.

During 2009 and 2012 the financial specialized in Credit Union has grown in our country due to some cultural factors such as high percentage of rural areas and people with medium to low incomes, and can not access to a bank credit for example.

Otherwise, the big internet access increase will facilitate and enhance adaptation by rural communities in new financial services technology involved.

Finally, the analysis shows that people located primarily in rural areas all over the country through the credit unions need and seek highly reliable financial services similar to those provided by private banks.

The study of the operating an core model in each product leaves a positive result on the existing scheme within the company for the implementation and administration thereof. In most products the role model is flexible and allows access to new customers (credit unions) easily.

All the strategic plan and the financial model estimates the probability of obtaining an NPV less than 0 is 22% approximately and the probability that the IRR is less than the opportunity cost is 17%, therefore is a 78% chance of successfully applying the strategies proposed in this project.

November 2013

## AUTORÍA

Yo, Diego Alexis Proaño Pólit, portador de la C.I. 1719569871 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría: **ESTUDIO DEL MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO DE LOS PRODUCTOS DE LA RED TRANSACCIONAL COOPERATIVA S.A. "COONECTA"**, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A square image containing a handwritten signature in blue ink. The signature is stylized and appears to read 'Diego Proaño Pólit'.

---

DIEGO ALEXIS PROAÑO PÓLIT



Universidad Técnica del Norte  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

---

Ibarra, 25 de julio de 2013

Oficio No. 051-CM

**Doctora**  
**Soraya Rhea**  
**DECANA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**Presente**

De mi consideración:

Por medio del presente remito el informe final de Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial, cuyo tema es: **“ESTUDIO DEL MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS DE LOS PRODUCTOS DE LA RED TRANSACCIONAL, COOPERATIVA S.A. COONECTA.”**, del señor **PROAÑO POLIT DIEGO**, estudiante amparada por el convenio de cooperación con el American Junior College. .

Calificación del Director del trabajo de grado: DIEZ (10)

Encarezco autorizar el trámite pertinente, agradeciéndole de antemano por su gentil atención.

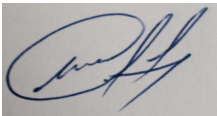


**Ing. Carlos Merizalde Leitón**  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE**  
**GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL**  
**NORTE**

Yo, Diego Alexis Proaño Pólit, con cédula de identidad N<sup>º</sup>. 1719569871, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor de la obra o trabajo de grado denominado: **ESTUDIO DEL MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO DE LOS PRODUCTOS DE LA RED TRANSACCIONAL COOPERATIVA S.A. “COONECTA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de: Ing. Comercial en la Universidad Técnica del Norte en convenio con el American Junior College, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo de los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

C.C : 1719569871

(Firma) 

NOMBRE: Diego Alexis Proaño Pólit

Ibarra, Noviembre 2013

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA  
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN  
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

**Datos de Contacto**

|                                   |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Cédula de Identidad:</b>       | 1719569871                        |
| <b>Apellidos y Nombres:</b>       | Diego Alexis Proaño Polit         |
| <b>Dirección:</b>                 | Conocoto – Quito                  |
| <b>Email:</b>                     | zorrillano88@hotmail.com          |
| <b>Teléfono Fijo:</b> 02- 2190205 | <b>Teléfono Móvil:</b> 0999720487 |

**Autor (as)** Diego Alexis Proaño Pólit

|                                |                             |
|--------------------------------|-----------------------------|
| <b>Programa:</b>               | Pregrado                    |
| <b>Título por el que opta:</b> | Ingeniera Comercial         |
| <b>Asesor/Director:</b>        | Ing. Carlos MerizaldeLeiton |

**Datos de la Obra**

**Título: ESTUDIO DEL MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO DE LOS PRODUCTOS DE LA RED TRANSACCIONAL COOPERATIVA S.A. “COONECTA”**



## 2. Autorización de uso a favor de la Universidad

Yo, Proaño Pólit Diego Alexis con cédula de identidad N° 1719569871, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior artículo 144.


## 3. Constancias

El Autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, Noviembre 2013

**El Autor:**

**Aceptación:**

(Firma)   
Nombre: Diego Alexis Proaño Pólit  
C.C.: 1719569871

(Firma).....  
Nombre:.....  
Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario \_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedico a mi familia que gracias a su apoyo pude concluir mi carrera.

A mis padres y hermanos por su apoyo y confianza en todo lo necesario para a cumplir mis objetivos como persona y estudiante.

A mi padre por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre.

A mi madre por hacer de mí una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor.

A mis hermanas y sobrinas por estar siempre presentes, acompañándome.

A mi hija quien es la razón de mi vivir y por quien me preparo cada día para darle un futuro mejor.

A todo el resto de familia y amigos que de una u otra manera me han llenado de sabiduría para terminar la tesis.

A todos en general por darme el tiempo para realizarme profesionalmente

**DIEGO PROAÑO**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis Maestros quienes me han enseñado a ser mejor en la vida y a realizarme profesionalmente.

Un agradecimiento especial a mi asesor el Ing. Carlos Merizalde Leiton por hacer posible esta tesis.

A mis compañeros de clases quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimientos.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis , que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que desde los más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo pero sobre todo cariño y amistad.

**DIEGO PROAÑO**

# ÍNDICE

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1.</b> | <b>DIAGNÓSTICO .....</b>  | <b>21</b> |
| 1.1.      | ANTECEDENTES .....  | 21        |
| 1.2.      | OBJETIVO .....  | 22        |
| 1.2.1.    | <i>Objetivo General</i> .....   | 22        |
| 1.2.2.    | <i>Objetivos Específicos</i> .....  | 22        |
| 1.3.      | VARIABLES .....   | 22        |
| 1.4.      | INDICADORES .....   | 22        |
| 1.5.      | MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA .....  | 23        |
| 1.5.1.    | <i>Recursos Humanos</i> .....   | 23        |
| 1.5.2.    | <i>Procesos</i> .....   | 24        |
| 1.5.3.    | <i>Clientes</i> .....   | 25        |
| 1.5.4.    | <i>Financiera</i> .....   | 26        |
| 1.6.      | ANÁLISIS DE VARIABLES DEL ENTORNO EXTERNO .....                                       | 27        |
| 1.6.1.    | <i>Económicas</i> .....   | 27        |
| 1.6.2.    | <i>Sociales</i> .....   | 30        |
| 1.6.3.    | <i>Población Económicamente Activa</i> .....  | 31        |
| 1.6.4.    | <i>Población Económicamente Activa que recibió el Bono de Desarrollo Humano</i> ..... | 33        |
| 1.6.5.    | <i>Legales</i> .....  | 33        |
| 1.6.6.    | <i>Tecnológicas</i> .....   | 34        |
| 1.6.7.    | <i>Culturales</i> .....   | 36        |
| 1.6.8.    | <i>Políticas</i> .....  | 37        |
| 1.6.9.    | <i>Demográficas</i> .....   | 37        |
| 1.6.10.   | <i>Relación entre las variables ambientales</i> .....                                 | 38        |
| <b>2.</b> | <b>MARCO TEÓRICO .....</b>  | <b>39</b> |
| <b>3.</b> | <b>ESTUDIO DEL MERCADO .....</b>  | <b>47</b> |
| 3.1.      | INTRODUCCIÓN .....  | 47        |
| 3.2.      | OBJETIVOS .....   | 48        |
| 3.2.1.    | <i>Objetivo General</i> .....   | 48        |
| 3.2.2.    | <i>Objetivos Específicos</i> .....  | 48        |
| 3.2.3.    | <i>Metodología de investigación</i> .....   | 48        |
| 3.2.4.    | <i>Análisis de la Oferta</i> .....  | 49        |
| 3.2.5.    | <i>Análisis de la Demanda</i> .....   | 51        |
| 3.2.6.    | <i>Análisis de la Demanda Potencial</i> .....   | 56        |
| 3.2.7.    | <i>Análisis de la Demanda Insatisfecha</i> .....                                      | 58        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 3.2.8.    | <i>Oportunidades del mercado</i> .....                             | 59         |
| 3.2.9.    | <i>Marketing Mix</i> .....   | 59         |
| 3.3.      | CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO.....                           | 67         |
| <b>4.</b> | <b>PLAN DE MERCADEO .....</b>                                      | <b>69</b>  |
| 4.1.      | INTRODUCCIÓN.....  | 69         |
| 4.2.      | OBJETIVO GENERAL.....  | 69         |
| 4.3.      | OBJETIVOS EPECÍFICOS.....  | 69         |
| 4.4.      | JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....                                 | 70         |
| 4.5.      | FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....  | 70         |
| 4.6.      | MISIÓN .....   | 71         |
| 4.7.      | VISIÓN .....   | 71         |
| 4.8.      | VALORES CORPORATIVOS .....   | 71         |
| 4.9.      | IDENTIFICACIÓN .....   | 72         |
| 4.9.1.    | <i>Análisis de Integración</i> .....                               | 74         |
|           | <i>Rivalidad entre los competidores</i> .....                      | 87         |
| 4.10.     | ANÁLISIS FODA .....  | 88         |
| 4.10.1.   | <i>Fortalezas</i> .....  | 88         |
| 4.10.2.   | <i>Oportunidades</i> .....   | 88         |
| 4.10.3.   | <i>Debilidades</i> .....   | 88         |
| 4.10.4.   | <i>Amenazas</i> .....  | 88         |
| 4.11.     | POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....                                   | 89         |
| 4.12.     | CADENA DE VALOR.....   | 90         |
| 4.13.     | MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA .....                      | 93         |
| 4.13.1.   | <i>Tipo de ventaja competitiva</i> .....                           | 93         |
| 4.13.2.   | <i>Mejora Continua</i> .....                                       | 93         |
| 4.14.     | PROGRAMAS OPERACIONALES .....                                      | 102        |
| 4.15.     | CONTROL ESTRATÉGICO.....   | 104        |
| 4.16.     | DISEÑO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO POR PRODUCTO .....                | 107        |
| <b>5.</b> | <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>                             | <b>123</b> |
| 5.1.      | ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA.....                                | 123        |
| 5.2.      | DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES .....                                     | 125        |
| 5.3.      | MANUAL DE PUESTOS.....   | 131        |
| 5.4.      | SISTEMA DE REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES.....                    | 131        |
| 5.5.      | PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESEMPEÑO.....                             | 131        |
| 5.6.      | NORMAS ISO Y ESTÁNDARES DE CALIDAD ACEPTADOS A NIVEL MUNDIAL ..... | 132        |
| <b>6.</b> | <b>ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO .....</b>                         | <b>133</b> |
| 6.1.      | INTRODUCCIÓN.....  | 133        |
| 6.2.      | OBJETIVO GENERAL .....   | 133        |
| 6.3.      | CAPITAL DE TRABAJO.....  | 133        |
| 6.4.      | INVERSIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN CORRECTA DE LA ASESORÍA .....   | 134        |
| 6.5.      | FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PARA LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS .....          | 138        |
| 6.6.      | CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO.....                               | 144        |
| 6.7.      | CALCULO DEL VAN.....   | 144        |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 6.8.       | CALCULO DE LA TIR .....  | 145        |
| 6.9.       | ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON VARIACIONES EN LAS VARIABLES CRÍTICAS (MONTECARLO)..... | 145        |
| 6.10.      | RESULTADOS Y CONSIDERACIONES DE LA EVALUACIÓN .....                                  | 150        |
| <b>7.</b>  | <b>IMPACTOS DEL PROYECTO .....</b>   | <b>151</b> |
| 7.1.       | OBJETIVO .....   | 151        |
| 7.2.       | IMPACTO ECONÓMICO .....  | 152        |
| 7.3.       | IMPACTO SOCIAL.....  | 152        |
| <b>8.</b>  | <b>CONCLUSIONES.....</b>   | <b>153</b> |
| <b>9.</b>  | <b>RECOMENDACIONES .....</b>   | <b>155</b> |
| <b>10.</b> | <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>   | <b>157</b> |

## LISTADO DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1.1: Tasa de Interés Activa y Pasiva.....   | 29 |
| Gráfico 1.2: Pobreza en Ecuador .....   | 30 |
| Gráfico 1.3 Análisis Población Económicamente Activa .....                                | 31 |
| Gráfico 1.4 Evolución Población Económicamente activa.....                                | 32 |
| Gráfico 1.5 Población Económicamente Activa que recibió el Bono de Desarrollo Humano..... | 33 |
| Gráfico 1.6 Uso del Internet.....   | 34 |
| Gráfico 1.7 Frecuencia de uso de Internet .....   | 35 |
| Gráfico 1.8: Lugar de uso de Internet.....  | 35 |
| Gráfico 2.1 Switch Central.....   | 43 |
| Gráfico 2.2 VPN .....   | 44 |
| Gráfico 2.3 Funcionamiento VPN .....  | 45 |
| Gráfico 2.4 Funcionamiento VPN .....  | 45 |
| Gráfico 3.1 Crecimiento de oferta Proyectado.....   | 50 |
| Gráfico 3.2 Histórico ATMs.....   | 53 |
| Gráfico 3.3 Histórico Tarjetas de Débito.....   | 54 |
| Gráfico 3.4 Monto Remesas.....  | 54 |
| Gráfico 3.5 TRX Remesas .....   | 55 |
| Gráfico 3.6 Bono de Desarrollo Humano.....  | 55 |
| Gráfico 3.7 Remesas.....  | 57 |

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 3.8 Cajeros Automáticos.....  | 57  |
| Gráfico 3.9 Tarjetas de Crédito .....   | 58  |
| Gráfico 3.8 Cobertura Coonecta.....   | 66  |
| Gráfico 4.1 Grupos de Interés .....   | 72  |
| Gráfico 4.2 Rivalidad entre los competidores .....                            | 87  |
| Gráfico 4.3 Matriz de Estrategia .....  | 90  |
| Gráfico 4.4 Cadena de Valor .....   | 91  |
| Gráfico 4.5 Plan Estratégico BDH .....  | 108 |
| Gráfico 4.6 Plan Estratégico Remesas.....                                     | 109 |
| Gráfico 4.7 Plan Estratégico ATMS.....  | 111 |
| Gráfico 4.8 Plan Estratégico Coonecta Celular .....                           | 113 |
| Gráfico 4.9 Plan Estratégico Agencias Compartidas.....                        | 115 |
| Gráfico 4.10 Plan Estratégico POS .....                                       | 117 |
| Gráfico 4.11 Plan Estratégico Tarjeta Prepagada MASTERCARD .....              | 119 |
| Gráfico 4.12 Plan Estratégico Recaudaciones RISE y Matriculación Vehicular .. | 121 |
| Gráfico 5.2 Cargos-Funciones.....   | 125 |



## LISTADO DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1.1 Matriz de Recursos Humanos .....                           | 23  |
| Tabla 1.2 Matriz de Procesos.....                                    | 24  |
| Tabla 1.3 Matriz de Clientes.....                                    | 25  |
| Tabla 1.4 Matriz Financiera .....                                    | 26  |
| Tabla 1.5 Población por Provincia.....                               | 38  |
| Tabla 3.1 Proyección de la Oferta.....                               | 49  |
| Tabla 3.2 Oficinas Cantonales de Agencias Compartidas Coonecta ..... | 67  |
| Tabla 4.1 Matriz de Demandas Actuales y Futuras.....                 | 74  |
| Tabla 4.2 Posible Migración Sistema .....                            | 79  |
| Tabla 4.3 Cuadro Estratégico para los productos .....                | 96  |
| Tabla 4.4: Programa Técnico .....                                    | 97  |
| Tabla 4.5 Potenciales Clientes .....                                 | 98  |
| Tabla 4.6 Metas de Venta .....                                       | 103 |
| Tabla 4.7 Medición .....   | 106 |
| Tabla 6.1 Capital de Trabajo .....                                   | 133 |
| Tabla 6.2 Inversión inicial prevista para el 2013.....               | 134 |
| Tabla 6.3 Inversiones para ejecutar el plan de visitas.....          | 135 |
| Tabla 6.4 Inversiones de publicidad y promoción.....                 | 137 |
| Tabla 6.5 Inversión en equipos POS (punto de venta).....             | 138 |
| Tabla 6.6 Flujo del Proyecto 2013-2015.....                          | 139 |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| Tabla 6.7 Ingresos Anuales.....   | 143 |
| Tabla 6.8 Gastos Anuales .....    | 143 |
| Tabla 6.9 Tasa de Descuento ..... | 144 |
| Tabla: 7.1 Nivel de Impacto.....  | 151 |
| Tabla 7.2 Impacto Económico.....  | 152 |
| Tabla 7.3 Impacto Social.....     | 152 |

## **Justificación del objetivo**

La inclusión financiera es un problema que es repetitivo en los países en desarrollo en donde hasta el momento las estrategias de mejora para los sectores rurales no han sido debidamente enfocadas, ni ejecutadas. Siendo que el Ecuador no maneja un sistema o una moneda propia esto genera que exista una brecha muy grande entre los servicios de banca prestados a los altos ejecutivos y empresarios, de zonas urbanas; y entre los pequeños empresarios de zonas rurales. Dado que para las zonas urbanas y altos ejecutivos la infraestructura de la banca privada es cada vez más innovadora y comercial por todos los servicios transaccionales que presta, mientras que la mayoría de Cooperativas no cuentan con un mecanismo apropiado para generar más movimiento bancario. Observando los desfases entre la demanda y la oferta, se aprecia que COONECTA tiene una oportunidad muy interesante de crecimiento en el mercado financiero direccionando bien sus estrategias.

Como observación general se denota que hay una demanda muy grande por parte de las PYMES en zonas rurales, pero que la oferta actual no está siendo conocida debidamente, distorsionando el acceso a la apertura financiera de estos sectores. Inclusive hay PYMES que queriendo acceder a servicios financieros no logran satisfacer sus necesidades, ya que muchas veces los costos por transacciones son muy elevados y los requisitos para créditos son excesivos. Si se llegará a satisfacer estas necesidades en el mediano plazo, el objetivo de COONECTA de introducir sus productos de fácil acceso para el sistema financiero, sería muy viable para que muchas personas pudieran mejorar su forma de negociación y vida.

Es muy importante estudiar el mercado y las variables que afectan para que en las zonas rurales no exista una apertura adecuada en cuando a la inclusión financiera. Igualmente, es necesario aprovechar el desarrollo tecnológico para la innovación e implementación de nuevos productos que ofrece COONECTA y otros que se pueden llegar a ofertar.

## **Objetivos del estudio**

### **A. General**

1. Realizar la reingeniería de los modelos de negocio y desarrollar estrategias para los productos que ofrece la empresa COONECTA al mercado ecuatoriano.

### **B. Específicos**

1. Evaluar los lineamientos y procesos de la empresa para trabajar como equipo.
2. Conocer el proceso de gestión de venta y post-venta de la empresa.
3. Estudiar el comportamiento actual financiero en las zonas rurales.
4. Comparar el eje de negocio de la empresa y los productos que está desarrollando.
5. Relacionar los beneficios de los productos y la necesidad de los clientes.
6. Implementar estrategias que realcen la comercialización de los productos en el mercado meta.
7. Analizar las razones de crecimiento financiero de las Cooperativas en el país.

## **Metodología utilizada**

Los clientes de COONECTA son las Cooperativas que ayudan a que los empresarios de las provincias puedan acceder a créditos y puedan incrementar sus negocios y avanzar en su rama empresarial.

Siendo que COONECTA tiene productos que ayudan a que las Cooperativas se desarrollen mejor y que puedan ampliar su acceso crediticio, esto ayuda a que los productos ofrecidos de la gama de su portafolio sean de bastante interés y de un crecimiento económico en el sector provincial del Ecuador. Una vez que los clientes han sido adquiridos lo ideal es mantener un seguimiento apropiado ya que no es fácil entender la tecnología de los productos y si se requiere de una capacitación la empresa debe de tener un plan que respalde a sus clientes en cuanto al conocimiento y al manejo del mismo.

Por el momento en el rediseño de la empresa se aplicará una publicidad y comunicación de boca a boca, mientras se ve la necesidad de que se difunda a través de otros medios, como puede ser la prensa que circula dentro de las comunidades, o en proyectos publicitarios que se desarrollen aliándose con algunas Cooperativas.

Al momento de realizar una reingeniería se busca optimizar tiempo en procesos, desarrollar un paquete nuevo de estrategias. Lo que se busca es relacionar la estructura organizacional de la empresa y su influencia en el trabajo en equipo dentro de la misma. Al momento que en los departamentos existentes se privilegie el trabajo en equipo, es más fácil poder ofrecer un óptimo y preciso servicio al cliente. Igualmente, se facilitará la aplicación de las estrategias, pero siempre observando y midiendo los resultados.

Para poder analizar las falencias de inclusión financiera en el mercado ecuatoriano, se debe estudiar a las instituciones financieras del país para observar el comportamiento histórico y actual de los mercados existentes. Si bien, el mercado meta al cual está enfocado la empresa a ser asesorada no es un

mercado que tenga una educación financiera apropiada, de ahí la necesidad de generar nuevas estrategias que vayan dirigidas a satisfacer las necesidades de este nicho de mercado.

El análisis de la competencia de cualquier empresa o producto, ya sea ésta directa o indirecta, es muy importante para conocer qué valor agregado se puede ofrecer ya sea directamente en el servicio al cliente, o en los productos. Para realizar un análisis adecuado de la competencia real, se implementará el análisis de las fuerzas de Porter, esto con el fin de ver qué poder tiene el cliente en relación a lo que ofrece COONECTA y viceversa. Las cinco fuerzas de Porter nos ayudan para saber cómo debemos de plantear las estrategias para reaccionar frente a nueva competencia o en dado caso con la competencia existente.

Finalmente para obtener resultados de larga duración se desarrollará un estudio de marketing mix, que mida desde la necesidad primaria del cliente, el servicio donde se presenta el momento de verdad, el cierre de venta y el seguimiento a los clientes, durante un lapso de tiempo para medir el impacto y beneficio que obtuvieron con la gestión realizada por los ejecutivos de COONECTA. En este análisis se desarrollarán entrevistas a los ejecutivos tanto de las Cooperativas como de COONECTA, para conocer su enfoque comercial. Igualmente, se realizará un FocusGroup que medirá la satisfacción del cliente y un análisis histórico para evaluar el comportamiento de la demanda.

# CAPÍTULO I

## 1. DIAGNÓSTICO

### 1.1. ANTECEDENTES

RTC del Ecuador Sociedad Anónima, es una empresa auxiliar de servicios para el sistema Cooperativo, autorizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Los accionistas son el WOCCU, Concejo Mundial de Cooperativas con el 33% y Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador con el 67%.

La red inicialmente se formó con 9 Cooperativas, actualmente forman parte de COONECTA 55 Cooperativas.

Cuenta con más de 400 oficinas a nivel nacional, y con presencia en 136 cantones de los 226 a nivel nacional.

La red posee varios productos individuales, los cuales se nombran a continuación:

- Cajeros automáticos
- Tarjeta de débito con cobertura de seguro por fraude y/o clonación
- Remesas, provisión de micro seguros de repatriación de cadáver y muerte por cualquier causa a usuarios del canal COONECTA
- Agencias compartidas (nacionales e internacionales)
- POS (Corresponsalía no bancaria)
- Recaudación: RISE, microcréditos
- Pago BDH (Bono de Desarrollo Humano)
- COONECTA celular y herramientas móviles
- Capacitación (nacional e internacional) y asistencia técnico

## **1.2. OBJETIVO**

### **1.2.1. Objetivo General**

Conocer la situación actual del modelo estratégico de la Red Transaccional Cooperativa S.A.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Evaluar los procesos internos de Coonecta
- Evaluar los procesos de Venta y Post venta de Coonecta

## **1.3. VARIABLES**

Para desarrollar los objetivos citados anteriormente se han tomado en cuenta un conjunto de variables, las mismas que serán analizadas para recopilar información que se convertirán en la base para desarrollar el diagnóstico de la compañía.

- Recursos Humanos
- Procesos
- Clientes
- Financiera

## **1.4. INDICADORES**

Con el propósito de analizar las variables mencionadas se ha escogido algunos indicadores que permitan definir el método, la técnica e instrumentos que se utilizaran para el desarrollo del presente estudio.



## 1.5. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

### 1.5.1. Recursos Humanos

Tabla 1.1 Matriz de Recursos Humanos

| Objetivo   | Indicador   | Responsable                    | Metas  | Plazos CML                                   | Proyecto                           | Plan de Acción  |
|--|---|--------------------------------|--|--|------------------------------------|---|
| Reducir la rotación del Talento Humano   | Cantidad de renuncias /<br>Cantidad promedio de<br>empleados permanentes<br>x100                                  | Recursos<br>Humanos            | Inferior a 5%  | 90 días                                      | RETENCIÓN DEL<br>TALENTO<br>HUMANO | Condiciones adecuadas:<br>* Beneficios socioeconómicos<br>* Oportunidades de crecimiento personal y profesional<br>* Buen clima organizacional<br>* Adecuadas y cómodas instalaciones<br>* Correcto estilo de dirección y gestión<br>* Flexibilidad e interés por los empleados |
| Estimular el cumplimiento de las pautas definidas en capacitación de liderazgo | Cantidad de horas de<br>capacitación realizadas /<br>Cantidad de horas de<br>capacitación presupuestadas<br>x 100 | Jefe de<br>Recursos<br>Humanos | Superior a 80%<br>capacitación<br>anual              | 40% CORTO -<br>60%<br>MEDIANO -<br>80% LARGO | CAPACITACION<br>CONTINUA           | * Determinar necesidades específicas de capacitación<br>* Diseñar la forma de enseñanza (contenidos)<br>* Validación del programa (que sea el adecuado)<br>* Aplicación del programa de capacitación<br>* Evaluación del éxito o fracaso del programa                           |
| Medir la eficacia de la fuerza de ventas                                       | Σ(Fecha de Implementación -<br>Fecha de incorporación)  | OFICIALES<br>DE NEGOCIO        | IMPLEMENTACION<br>MAXIMO DE<br>45 DIAS X<br>PRODUCTO | N/A  | INCREMENTO EN<br>VENTAS            | * Definir objetivos retadores<br>* Implementar Revenue Management (Incremento en precio o en cantidad)<br>* Brindar todas las herramientas necesarias al personal de ventas   |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Elaborado Por: Diego Proaño

Año: 2013

## 1.5.2. Procesos

Tabla 1.2 Matriz de Procesos

| Objetivo                                   | Indicador   | Responsable          | Metas                            | Plazos CML                         | Proyecto   | Plan de Acción   |
|--|---|----------------------|----------------------------------|------------------------------------|------------|--|
| Diseñar un plan de innovación de productos | Numero de Proyectos presentados/Numero de Proyectos implementados | Mercadeo y Marketing | 12 proyectos aprobados en el año | 4 proyectos aprobados trimestrales | INNOVACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Señalar fortalezas y debilidades para la gestión de la innovación</li> <li>* Definir opción de mejora para cada elemento de la gestión</li> <li>* Análisis del portafolio de productos (nuevos, adicionales, mejora de los existentes)</li> <li>* Determinar requerimientos de innovación de procesos (vinculado al diseño de productos)</li> <li>* Definir las opciones de estrategias tecnológicas (requerimientos adicionales)</li> </ul>                              |
| Iniciar nuevas alianzas estratégicas       | Numero de Conversaciones/Numero de Contratos Firmados             | Mercadeo y Marketing | 3 Alianzas en el año             | 1 Alianza cada cuatrimestre        | SINERGIAS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Determinar la conveniencia para la empresa de la alianza estratégica</li> <li>* Detectar oportunamente la conveniencia para el posible aliado</li> <li>* Analizar coincidencias y diferencias de ambas partes</li> <li>* Elaborar un primer plan estratégico (qué se quiere lograr)</li> <li>* Dialogar para persuadir y lograr consensos</li> <li>* Planificación participativa</li> <li>* Ejecutar, dar seguimiento y evaluar la planificación participativa</li> </ul> |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Elaborado Por: Diego Proaño

Año: 2013

### 1.5.3. Clientes

Tabla 1.3 Matriz de Clientes

| Objetivo  | Indicador   | Responsable          | Metas                    | Plazos CML  | Proyecto                 | Plan de Acción  |
|---|---|----------------------|--------------------------|---|--------------------------|---|
| Incorporar una fidelización de los miembros de la Red<br>Instalando mas sistemas transaccionales            | Numero de productos instalados/Numero de Coopertivas de la Red    | Ventas -<br>Mercadeo | 5 productos a cada coop  | Instalacion de productos en 10 coops en 3 meses                             | FIDELIZACIÓN DE CLIENTES | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Entender las necesidades reales del cliente</li> <li>+ Diseñar un programa adecuado para cada cliente</li> <li>+ Ofrecer un valor único y diferenciado</li> <li>+ Mantener un diálogo inteligente y continuo</li> <li>+ Crear relaciones y vínculos con empresas externas afines</li> <li>+ Medir resultados de los programas ofrecidos</li> </ul> |
| Iniciar un proceso de sistematización para la calificación de la coop nueva y la implementación del sistema | Llegada de la Carpeta de Incorporación / Aprobación de la Carpeta | Vicepresidencia      | 1 semana de Calificación | 48 horas de verificación de Documentos- 72 horas de Calificación de la Coop | CALIFICACIÓN             | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ayudar y desarrollar la implantación de la estrategia</li> <li>+ Evaluar necesidades y grado de avance del proceso</li> <li>+ Actualizar y desarrollar el programa</li> </ul>  |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Elaborado Por: Diego Proaño

Año: 2013

#### 1.5.4. Financiera

**Tabla 1.4 Matriz Financiera**

| Objetivo  | Indicador   | Responsable            | Metas                    | Plazos CML   | Proyecto                     | Plan de Acción   |
|---|---|------------------------|--------------------------|--|------------------------------|--|
| Reducir el monto de la cartera vencida              | Valor de Cobranzas/Valor cartera vencida                  | Cobranzas-Contabilidad | Reducir el 65% en 2 años | 5% en 4 meses -<br>25% en 8 meses -<br>35% en 12 meses | REDUCCIÓN DE CARTERA VENCIDA | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Clasificación previa de clientes sujetos de crédito (características)</li> <li>* Establecer limitantes para otorgar créditos</li> <li>* Establecer garantías requeridas de acuerdo al tipo de crédito</li> <li>* Determinar las condiciones del crédito</li> <li>* Elaborar una Política Comercial de Crédito y Cobranza</li> </ul> |
| Mejorar la gestión de pago a Clientes y Proveedores | Aumento de facturas canceladas/Numero de facturas totales | Cobranzas-Contabilidad | 95%                      | 6 meses  | EFFECTIVIDAD DE PAGO         | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ingreso de Facturas semanal</li> <li>* Emisión y Firma de Cheques semanal</li> <li>* Día determinado de pago</li> </ul>   |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Elaborado Por: Diego Proaño

Año: 2013

## **1.6. ANÁLISIS DE VARIABLES DEL ENTORNO EXTERNO**

### **1.6.1. Económicas**

A continuación se muestran datos importantes sobre la evolución económica del país desde el año 2010 hasta diciembre 2012 y se podrá observar que existen muchas oportunidades en este sector debido a la recuperación que ha tenido la economía y al crecimiento que ha presentado el sector financiero (principalmente las Cooperativas de Ahorro y Crédito) en el Ecuador, la información fue extraída del Banco Central del Ecuador y de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Para la economía ecuatoriana, al igual que para la economía mundial, el año 2012 resultó ser un año de recuperación económica, en comparación a lo experimentado en el 2010, año en el cual la economía ecuatoriana se avocó a desacelerar su crecimiento como consecuencia de la profunda crisis económica internacional cuyos efectos se evidenciaron tanto en el sector financiero como en el sector real.

Los resguardos y la contracción del negocio financiero, junto con los efectos propios de la crisis económica iniciada en los Estados Unidos, se transmitieron al sector real de la economía ecuatoriana al crear un clima de incertidumbre que afectó variables reales, como el consumo, haciendo que se produzca una disminución en la demanda de bienes y servicios, lo que repercutió en menores niveles de producción. Tal es así que el PIB en

El año 2011 creció a una tasa del 0.36% en relación al año 2010. Para el 2012, la economía ecuatoriana muestra una recuperación, lo cual se refleja en la mayor tasa de crecimiento del PIB de 3.73% al cierre del año 2012.

En cuanto a los índices de inflación acumulada, se puede observar que el índice inflacionario anual para la economía ecuatoriana se redujo, ya que fue de 4.31% para el año 2011, mientras que para el año 2012 la inflación

anual fue de 3.33%. Por ello, se observa que el comportamiento del índice inflacionario, durante el año 2012, disminuyó al ritmo que la economía se iba recuperando de los embates de la crisis internacional vivida durante el año 2011.

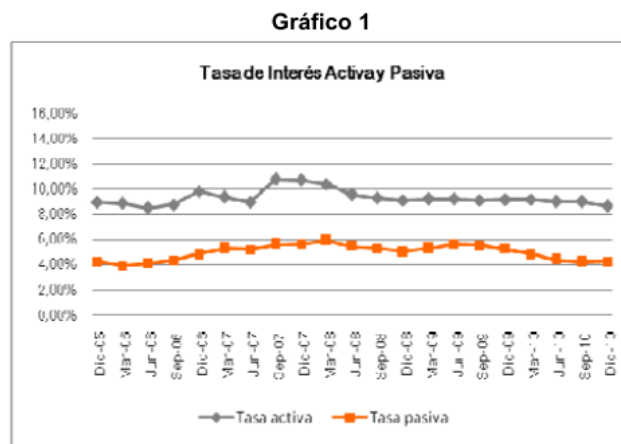
El contexto económico poco alentador que atravesó la economía debido a la crisis financiera internacional vivida entre los años 2010 y 2011 generó, en su momento, la contracción de rubros importantes como el precio del petróleo y remesas, los cuales afectaron en primer lugar a la balanza comercial, y posteriormente, desembocaron en la caída de los depósitos bancarios a causa en parte por la salida de divisas. Ante esta situación, el Gobierno optó por implementar medidas con la finalidad de inyectar mayor liquidez a la economía; como por ejemplo, la entrega mensual de los fondos de reserva, aranceles a las importaciones y salida de divisas, utilización de recursos de la Reserva de Libre Disponibilidad, acciones que junto a la recuperación del precio del petróleo ayudaron a la recuperación de la economía en el segundo semestre de 2011.

La implementación de dichas políticas, junto con la paulatina recuperación de la economía en el año 2012 después de la coyuntura adversa vivida, fueron factores determinantes de los mejores resultados económicos obtenidos durante dicho año, tanto para el sector real como para el sector financiero.

En lo referente al manejo de las tasas de interés, la política del Gobierno ecuatoriano sigue siendo la misma, es decir, una política de regulación de las mismas con el afán de incentivar la demanda de crédito, para lo cual dispuso su reducción. Sin embargo, se consiguieron parcialmente los resultados esperados ya que el contexto económico presentado en el año 2011 determinó que, a pesar de la reducción de las tasas de interés, el ritmo de crecimiento de las colocaciones se detenga debido a que la incertidumbre del entorno incentivó al sector financiero a tomar políticas conservadoras que frenaron las colocaciones.

La tasa de interés activa varió de 10.72% en diciembre de 2009 a 9.14% en diciembre de 2010, 9.19% en diciembre de 2011, y se ubicó en 8.68% en diciembre de 2012. Por otro lado, la tasa de interés pasiva pasó de 5.64% en diciembre de 2009 a 5.09% en diciembre de 2010, 5.24% en diciembre de 2011, y se ubicó en 4.28% en diciembre de 2012. La perspectiva con respecto a las regulaciones de tasas de interés y tarifas es que se mantengan, por lo cual las entidades financieras están obligadas a buscar alternativas, diversificar sus productos y definir sus estrategias de crecimiento apuntando a su segmento de mercado, de manera que puedan generar márgenes de rentabilidad positivos derivados directamente de su negocio de intermediación financiera.

**Gráfico 1.1: Tasa de Interés Activa y Pasiva**



Fuente: Banco Central del Ecuador / Elaboración: PCR – PACIFIC CREDIT RATING

Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Diego Proaño

Año: 2013



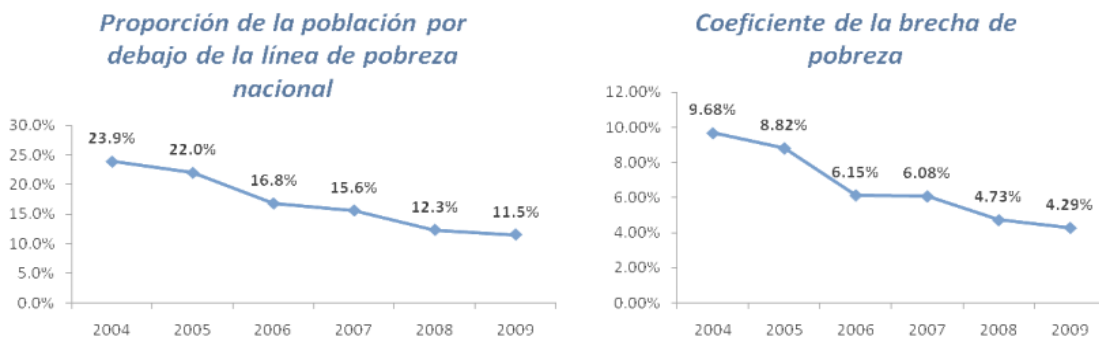
## 1.6.2. Sociales

En este punto analizaremos indicadores importantes para saber cómo se encuentra la población en lo que se refiere al salario mínimo vital, canasta básica familiar, niveles socioeconómicos, población económicamente activa, empleo, subempleo y desempleo.

El salario mínimo vital en el año 2012 tuvo un aumento a 264 dólares, mientras que el valor de la canasta básica familiar es de 571\$ al mes de octubre, con esta información se pudo deducir que la población mantiene un déficit de 53.76%, es decir que el salario mínimo vital no compensa las necesidades que tiene la población.

El aumento del salario mínimo vital tuvo una importante influencia en los costos de las de producción, este valor fue transmitido al precio de venta al público de los productos y servicios en varios sectores económicos del país.

**Gráfico 1.2: Pobreza en Ecuador**



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Diego Proaño

Año: 2013



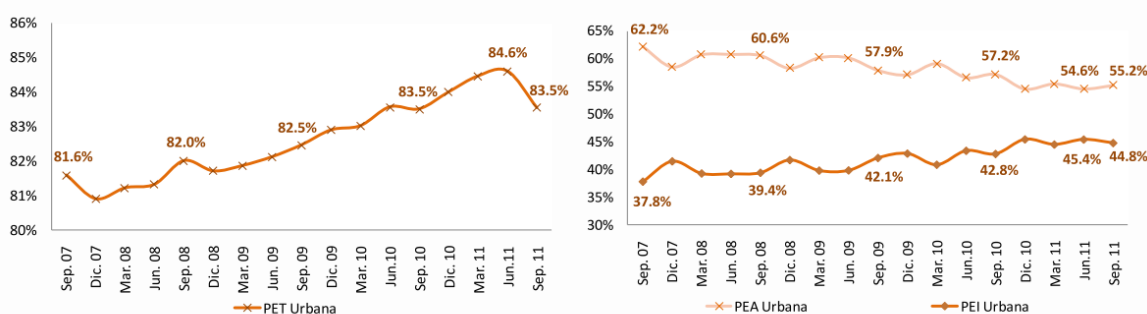
La pobreza extrema en el país ha ido disminuyendo en los últimos años, en el año 2004 el 23.9% de la población se encontraba por debajo de la línea de pobreza nacional y en el año 2009 se redujo a 11.5%

### 1.6.3. Población Económicamente Activa

Como se observa en el gráfico, la participación de la PET dentro de la Población total, se mantuvo al igual que en septiembre 2010.

Por su lado la participación de la PEA dentro de la PET, registró una disminución en septiembre de 2011 de 2.0 puntos porcentuales respecto a septiembre de 2010, para ubicarse en 55.2%. Al contrario la participación de la PEI en septiembre 2011 (44.8%) dentro de la PET aumentó en 2.0 puntos porcentuales con respecto a igual mes del año anterior.

**Gráfico 1.3 Análisis Población Económicamente Activa**



Elaborado por BCE. Fuente: ENEMDU.

Fuente: Banco Central del Ecuador

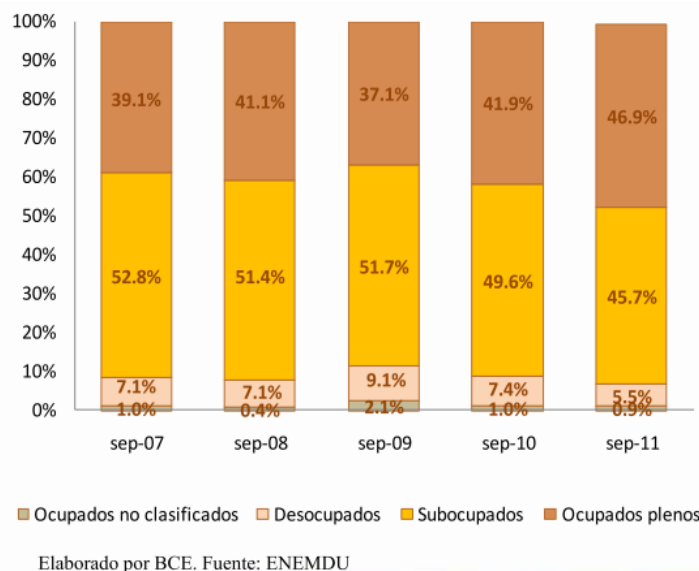
Autor: Diego Proaño

Año: 2013

## Distribución de la PEA

En septiembre de 2011, los ocupados plenos representaron la mayor parte de la PEA, constituyendo el 46.9%, registrando el nivel más alto de ocupación plena desde septiembre de 2007 (39.1%); por otro lado, la tasa de subocupación disminuyó 3.9 puntos porcentuales entre septiembre de 2011 y septiembre de 2010. De igual manera, la tasa de desocupación total disminuyó 1.9 puntos porcentuales, situándose en 5.5%.

**Gráfico 1.4 Evolución Población Económicamente activa**



Fuente: Banco Central del Ecuador

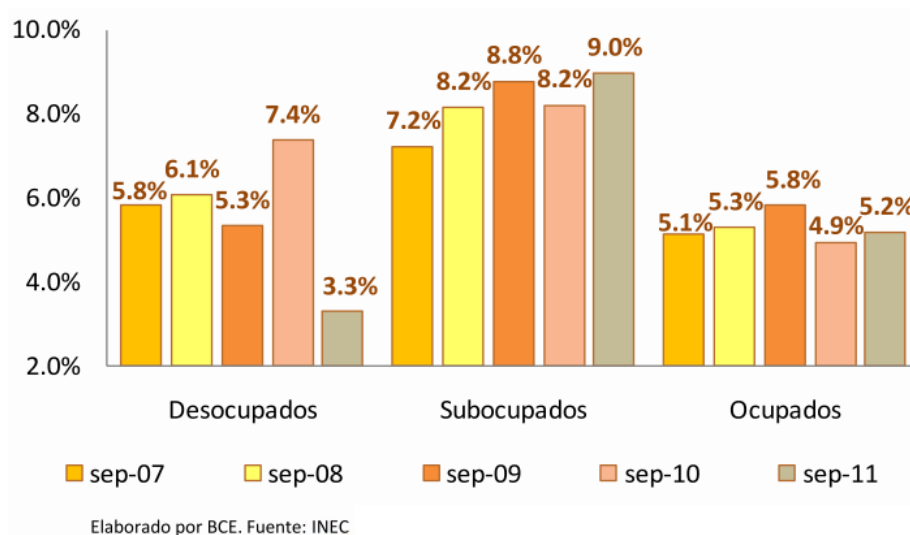
Autor: Diego Proaño

Año: 2013

#### 1.6.4. Población Económicamente Activa que recibió el Bono de Desarrollo Humano

En septiembre de 2011 disminuyó el porcentaje de desocupados que recibió el Bono de Desarrollo Humano al ubicarse en 3.3% con respecto a septiembre 2010, no ocurriendo lo mismo con los subocupados y ocupados totales, los cuales aumentaron su porcentaje al 9.0% y 5.2% respectivamente.

**Gráfico 1.5 Población Económicamente Activa que recibió el Bono de Desarrollo Humano**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

#### 1.6.5. Legales

Durante los últimos años en el Ecuador se han creado y reformado varias leyes, entre estas se encuentra la **Ley de Economía Popular y Solidaria**, en la misma están involucradas las Cooperativas de ahorro y crédito del país, que contarán con una Superintendencia de Cooperativas de Ahorro y Crédito para que exista solo un organismo regulador de las mismas, actualmente en el país se tiene Cooperativas reguladas por la

Superintendencia de Bancos y Seguros y por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Las Cooperativas se encuentran a la expectativa hasta el posicionamiento del nuevo Superintendente para poder tomar las decisiones adecuadas sobre los servicios que podrán prestar a sus socios y clientes.

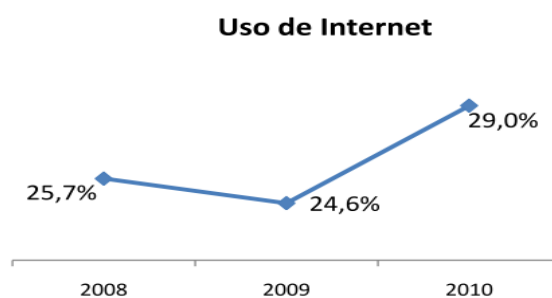
El este proyecto de Ley que fue aprobado en el presente año existen varias oportunidades pero también amenazas en cuanto a la prestación de servicios para las Cooperativas.

### 1.6.6. Tecnológicas

El acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) del Ecuador cada es más acelerado y tiene mejor calidad de servicio, es importante saber aprovechar las diferentes tecnologías para desarrollar nuevos productos y servicios en el momento adecuado, para poder competir en el mercado actual que se vuelve más exigente y competitivo.

Un factor clave es el acceso a internet al mismo que a diciembre de 2010 el 29% de la población total tuvo acceso, registrando un crecimiento con respecto a diciembre 2009 que solo tuvo acceso el 24.6% de la población.

**Gráfico 1.6 Uso del Internet**



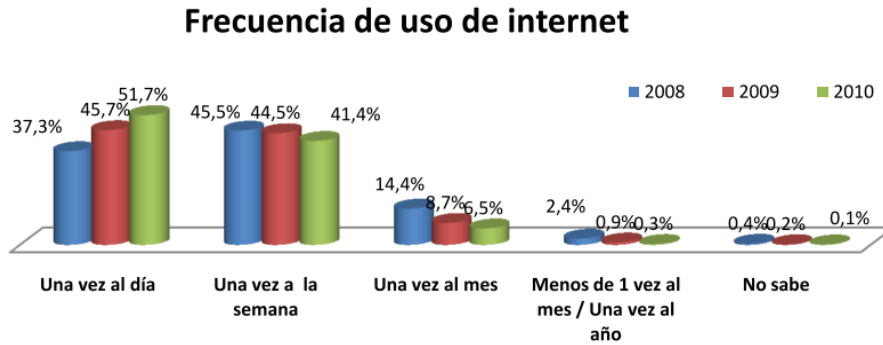
Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Diego Proaño

Año:2012

El 50% de las personas que tienen acceso a internet lo hacen por lo menos una vez al día, seguido del 41% que lo hacen una vez por semana.

**Gráfico 1.7 Frecuencia de uso de Internet**



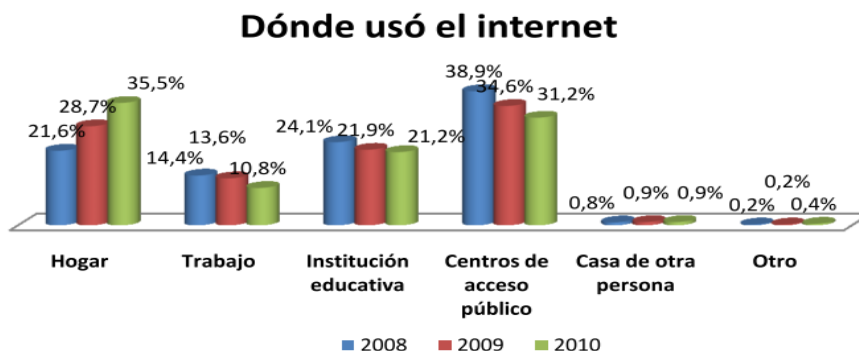
Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Diego Proaño

Año:2012

El uso del internet también se lo puede clasificar de acuerdo al lugar donde es utilizado por la población, en primer lugar se encuentra el hogar con un 35.5%, en segundo lugar están los accesos públicos con un 31.2%, en tercer lugar instituciones educativas con un 21.2% y en cuarto lugar el trabajo con un 10.8%.

**Gráfico 1.8: Lugar de uso de Internet**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Diego Proaño

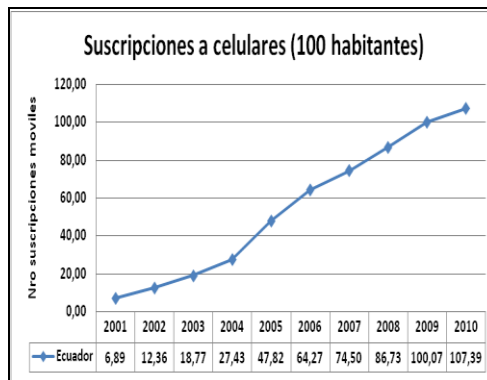
Año:2012

### **1.6.7. Culturales**

En el país es muy importante la influencia del factor cultural, por ejemplo: en el sistema financiero se ha podido observar que en los últimos años gran cantidad de personas que tienen un nivel socioeconómico medio, medio bajo y bajo confían más en una cooperativa de ahorro y crédito que un banco privado, porque tienen mayor facilidad de acceso a créditos, apertura de cuentas y las Cooperativas poco a poco han podido dar servicios adicionales al ahorro y al crédito y estas personas se han ido fidelizando con su institución financiera (Cooperativa).

En la actualidad, las oportunidades que ofrece el crecimiento del sector cooperativo ecuatoriano, de la telefonía celular para el acceso a servicios financieros y/o para la incorporación de aplicaciones relacionadas con procesos bancarios (captación, cobros, apertura de cuentas) en celulares, para la prestación de servicios a domicilio, al igual que las posibilidades de aplicar modelos de banca electrónica a través de internet para realizar transferencias, pagos de servicios públicos y privados, recaudaciones de impuestos, consultas y otros servicios, y la todavía baja penetración de canales y medios de pago electrónicos (mencionada anteriormente) como cajeros automáticos, agencias compartidas y corresponsales no bancarios, crean un entorno atractivo para la prestación de productos y servicios en red, máxime si se considera que a Dic/10 la densidad financiera (acceso a servicios financieros: población nacional a puntos totales de atención) incluidos todos los puntos de atención al cliente del Sistema Financiero Ecuatoriano es de 10,70 puntos de atención por cada 20,000 habitantes, aunque superior al promedio de América Latina.

### Gráfico 1.9 Suscripciones de Celulares



Fuente: Supertel - Ecuador

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

#### 1.6.8. Políticas

La inestabilidad ha caracterizado el contexto político del Ecuador durante la última década. Cambios de gobierno, constante reemplazo de funcionarios públicos y falta de consensos sobre las reformas han representado una importante limitación para el diseño e implementación de una estrategia de desarrollo económico y social de mediano y largo plazo. Las condiciones de gobernabilidad han mejorado con respecto al pasado. El respaldo que tiene la nueva administración favorece el alcance de consensos sobre las reformas y una mayor coherencia para delinear los objetivos de desarrollo del país.

#### 1.6.9. Demográficas

Es importante saber cuál es el tamaño poblacional del Ecuador en cada una de las 24 provincias para determinar en qué provincia existe una mayor posibilidad de crecimiento del sistema financiero, principalmente el Cooperativo. Actualmente el 53% de la población tiene acceso a servicios financieros (cuenta de ahorros, crédito, entre otras) y son las Cooperativas la que pueden mejorar estos indicadores en los próximos años.

**Tabla 1.5 Población por Provincia**

| PROVINCIAS           | POBLACION 2010    |               |
|----------------------|-------------------|---------------|
| AZUAY                | 702.893           | 4,9%          |
| BOLIVAR              | 182.744           | 1,3%          |
| CAÑAR                | 223.563           | 1,6%          |
| CARCHI               | 165.659           | 1,2%          |
| COTOPAXI             | 406.798           | 2,8%          |
| CHIMBORAZO           | 452.352           | 3,2%          |
| EL ORO               | 588.546           | 4,1%          |
| ESMERALDAS **        | 520.711           | 3,6%          |
| GUAYAS               | 3.573.003         | 25,0%         |
| IMBABURA             | 400.359           | 2,8%          |
| LOJA                 | 446.743           | 3,1%          |
| LOS RIOS             | 765.274           | 5,3%          |
| MANABI               | 1.345.779         | 9,4%          |
| MORONA SANTIAGO      | 147.866           | 1,0%          |
| NAPO                 | 104.047           | 0,7%          |
| PASTAZA              | 84.329            | 0,6%          |
| PICHINCHA            | 2.570.201         | 18,0%         |
| TUNGURAHUA           | 500.755           | 3,5%          |
| ZAMORA CHIMCHIPE     | 91.219            | 0,6%          |
| GALAPAGOS            | 22.770            | 0,2%          |
| SUCUMBIOS            | 174.522           | 1,2%          |
| ORELLANA             | 137.848           | 1,0%          |
| SANTO DOMINGO        | 365.965           | 2,6%          |
| SANTA ELENA          | 301.168           | 2,1%          |
| ZONAS NO DELIMITADAS | 31.762            | 0,2%          |
| <b>NACIONAL</b>      | <b>14.306.876</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: INEC

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

### **1.6.10. Relación entre las variables ambientales**

Es importante resaltar el crecimiento de las finanzas populares en el país y el énfasis que ha puesto el gobierno en el desarrollo del sector cooperativo, la aprobación de la ley de finanzas populares demuestra el interés que existe en mejorar el acceso a los servicios financieros para personas de bajos recursos e incentivar el ahorro, crédito y microcrédito en las zonas rurales del país. Se ha visto un notable crecimiento del sector cooperativo en los últimos periodos y se lo adjudica en cierta parte a un factor cultural dentro de nuestro país porque mucha gente que reside en zonas rurales y también personas con un nivel socioeconómico medio y medio bajo confían más en una Cooperativa de ahorro y crédito que en la banca privada. También se ha visto un incremento en el acceso a la tecnología tales como: el acceso a internet y el acceso a los teléfonos celulares y esto puede facilitar y mejorar la adaptación por parte de las comunidades rurales a nuevos servicios financieros en los que interviene la tecnología.



## CAPÍTULO 2

### 2. MARCO TEÓRICO

Para poder conocer y entender cada una de las palabras que se utilizaran en este proyecto, tenemos que conceptualizar y estar claros en el significado de los mismos ya que existen términos técnicos tecnológicos y además términos financieros electrónicos que en este proyecto ayudaran a la población que está en proceso de la inclusión financiera.

**RED TRANSACCIONAL COOPERATIVA S.A. “COONECTA”:** Es una empresa auxiliar de servicios para el sistema Cooperativo, autorizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Los accionistas son el WOCCU, Concejo Mundial de Cooperativas con el 33% y Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador con el 67%.

La red inicialmente se formó con 9 Cooperativas, actualmente forman parte de COONECTA 84 Cooperativas.

Cuenta con más de 600 oficinas a nivel nacional, y con presencia en 136 cantones de los 226 a nivel nacional.

La red posee varios productos individuales, los cuales se nombran a continuación:

- Cajeros automáticos
- Tarjeta de débito con cobertura de seguro por fraude y/o clonación
- Remesas, provisión de micro seguros de repatriación de cadáver y muerte por cualquier causa a usuarios del canal COONECTA
- Agencias compartidas (nacionales e internacionales)
- POS (Corresponsalía no bancaria)
- Recaudación: RISE, microcréditos
- Pago BDH (Bono de Desarrollo Humano)

- COONECTA celular y herramientas móviles
- Giros nacionales
- Capacitación (nacional e internacional) y asistencia técnica

(RED TRANSACCIONAL COOPERATIVA S.A., 2012)

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO:** Las cooperativas de ahorro y crédito o, simplemente, cooperativas de crédito son sociedades cooperativas cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito.

Las cooperativas de ahorro y crédito son también conocidas por su sigla en inglés, SACCO: Savings and Credit Cooperative.

Estas cooperativas suelen ser locales y parecen adecuarse más a áreas rurales. Sobre todo tienen acceso a fondos externos y los mismos son apropiadamente administrados. Y si bien existe un Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (World Council of Credit Unions – WOCCU) hay pocas cooperativas locales o rurales asociadas al mismo.

(ESTADO DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR)

**INCLUSIÓN FINANCIERA:** Educación financiera es el proceso por el cual las personas mejoran su comprensión de los productos, servicios y conceptos financieros, de manera que estén facultadas para tomar decisiones informadas, evitar trampas, saber dónde buscar ayuda, y tomar otras medidas para mejorar su bienestar financiero presente y de largo plazo“ (President’s Advisory Council on Financial Literacy, 2009).

(ESTADO DE LA REÚBLICA DEL ECUADOR)

**MICROFINANZAS:** Es la provisión de servicios financieros para personas en situación de pobreza, microempresas o clientes de bajos ingresos,

incluyendo consumidores y autoempleados.<sup>1</sup> El término también se refiere a la práctica de proveer estos servicios de manera sostenible. El Microcrédito (o préstamos para microempresas) no debe ser confundido con las microfinanzas, las cuales se dirigen a un amplio rango de necesidades financieras de parte de personas en situación de pobreza y, por tanto, abarcan a los microcréditos pero son mucho más que esto (ESTADO DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR)

**ATM** :Es una máquina expendedora usada para extraer dinero utilizando una tarjeta de plástico con una banda magnética o chip (tarjeta de débito o tarjeta de crédito por ejemplo), sin necesidad de personal del banco. Es también conocido como "ATM" por sus iniciales en inglés Automated Teller Machine.

Suelen tener una pequeña impresora matricial o térmica para imprimir los resguardos de la operación y actualizar las libretas de ahorros.

Los cajeros suelen realizar las siguientes operaciones:

- Retiro de dinero en efectivo de la cuenta bancaria o débito
- Actualización de la libreta de ahorros.
- Obtención y cambio de contraseñas olvidadas de banca electrónica o telefónica.
- Compra y recogida de entradas.
- Recarga de tarjeta telefónica o bono de transporte.
- Recarga de tarjeta monedero.
- Ingreso de dinero en la cuenta mediante un sobre, normalmente proporcionado por el propio cajero, en el que introduce el dinero en billetes o uncheque.
- Recarga del teléfono móvil prepago.
- Obtención del listado del uso del bono transporte.
- Obtención de los movimientos de una cuenta o débito
- Enviar dinero al extranjero.

- Pago de servicios públicos

El uso del cajero automático supone un ahorro para el banco, porque ahorra en personal que no tiene que atender a los clientes para ofrecer servicios básicos. Por este motivo, mucha gente ve abusivo que los bancos cobren una cuota anual por la tarjeta del cajero.

(DIEBOLD)

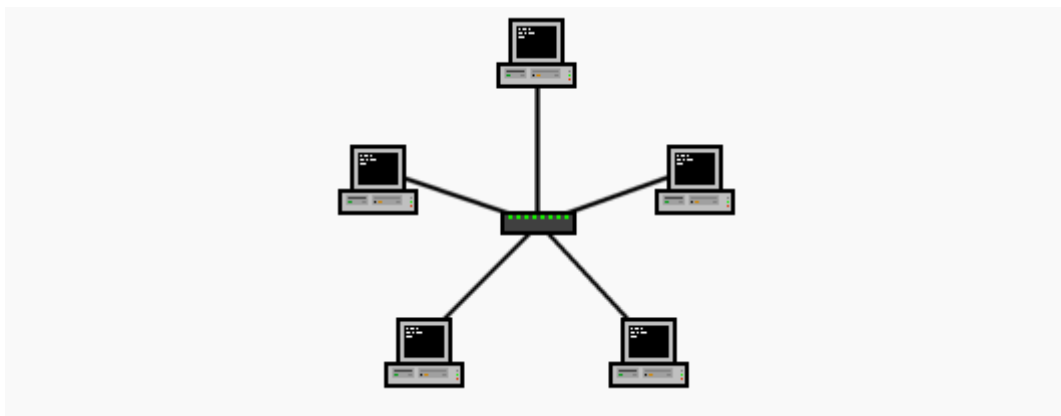
**ENLACE DE COMUNICACIONES:** Se definen dos tipos de enlace de telecomunicación:

- Uplink (enlace o conexión de subida) es el término utilizado en un enlace de comunicación para la transmisión de señales de radio (RF) desde una estación o terminal ubicado en la Tierra a una plataforma en suspensión o movimiento ubicada en el espacio, como por ejemplo un satélite, una sonda espacial o una nave espacial. Un uplink es el inverso de un downlink.
- Downlink (enlace o conexión de bajada) es el término utilizado para representar el enlace entre un satélite y la Tierra.

(TELCONET)

**SWITCH CENTRAL:** Es un dispositivo digital lógico de interconexión de redes de computadoras que opera en la capa de enlace de datos del modelo OSI. Su función es interconectar dos o más segmentos de red, de manera similar a los puentes de red, pasando datos de un segmento a otro de acuerdo con la dirección MAC de destino de las tramas en la red.

## Gráfico 2.1 Switch Central



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

Un conmutador en el centro de una red en estrella.

Los conmutadores se utilizan cuando se desea conectar múltiples redes, fusionándolas en una sola. Al igual que los puentes, dado que funcionan como un filtro en la red, mejoran el rendimiento y la seguridad de las redes de área local.

(RED TECNOLÓGICA)

**ANTI – MALWARE:** También llamado badware, código maligno, software malicioso o software malintencionado, es un tipo de software que tiene como objetivo infiltrarse o dañar una computadora o Sistema de información sin el consentimiento de su propietario. El término malware es muy utilizado por profesionales de la informática para referirse a una variedad de software hostil, intrusivo o molesto.<sup>1</sup> El término virus informático suele aplicarse de forma incorrecta para referirse a todos los tipos de malware, incluidos los virus verdaderos.

El software se considera malware en función de los efectos que, pensados por el creador, provoque en un computador. El término malware incluye virus, gusanos, troyanos, la mayor parte de

los rootkits, scareware, spyware, adware intrusivo, crimeware y otros softwares maliciosos e indeseables.2

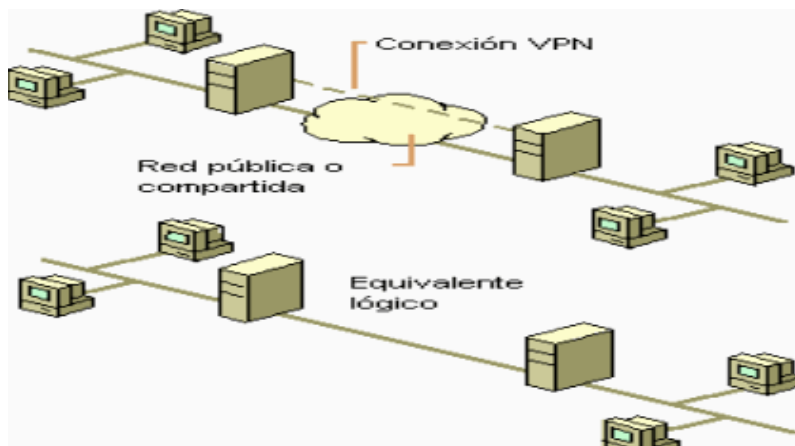
Malware no es lo mismo que software defectuoso; este último contiene bugs peligrosos, pero no de forma intencionada.

(DIEBOLD)

**VPN** :Es una red privada que se extiende, mediante un proceso de encapsulación y en su caso de encriptación, de los paquetes de datos a distintos puntos remotos mediante el uso de unas infraestructuras públicas de transporte.

Los paquetes de datos de la red privada viajan por medio de un "túnel" definido en la red pública. (ver figura siguiente)

**Gráfico 2.2 VPN**

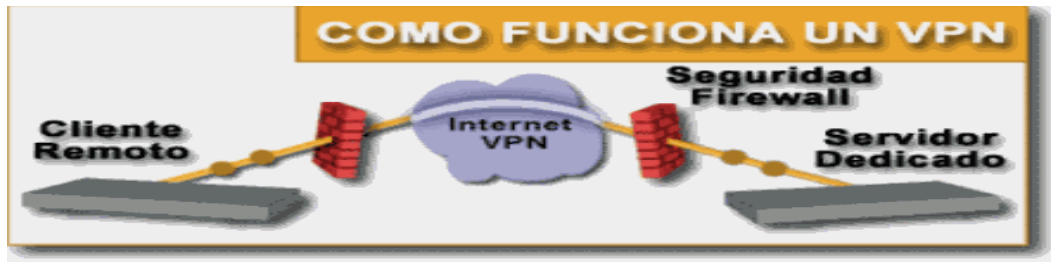


Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

**Gráfico 2.3 Funcionamiento VPN**



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

En la figura anterior se muestra como viajan los datos a través de una VPN ya que el servidor dedicado es del cual parten los datos, llegando a firewall que hace la función de una pared para engañar a los intrusos a la red, después los datos llegan a nube de internet donde se genera un túnel dedicado únicamente para nuestros datos para que estos con una velocidad garantizada, con un ancho de banda también garantizado y lleguen a su vez al firewall remoto y terminen en el servidor remoto.

Las VPN pueden enlazar mis oficinas corporativas con los socios, con usuarios móviles, con oficinas remotas mediante los protocolos como internet, IP, IPsec, FrameRelay, ATM como lo muestra la figura siguiente.

**Gráfico 2.4 Funcionamiento VPN**



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

(RED TECNOLÓGICA)

**TARJETA DE DÉBITO:**La tarjeta de débito es una tarjeta bancaria de plástico de 8.5 x 5.3 cm con una banda magnética en el reverso (y actualmente también se incluye un chip electrónico) que guarda información sobre los datos de acceso, el nombre y número de cuenta del titular, usada para poder efectuar con ella operaciones financieras activas (incrementar el saldo), pasivas (disminuir el saldo) o neutrales (no incrementan ni disminuyen el saldo disponible).

En este tipo de tarjeta el dinero que se usa es el que se toma a débito del que el titular dispone en su cuenta bancaria y no el que le presta el banco como ocurre con las tarjetas de crédito. Algunos bancos realizan acuerdos con sus clientes para permitirles extraer dinero en descubierto, generando un préstamo con sus respectivos intereses.

Su cuota anual es más barata que la de crédito o incluso resulta gratuita y es uno de los instrumentos financieros más utilizados en el mundo

(LOGIKARD)

**BONO DE DESARROLLO HUMANO:**Beneficio monetario mensual de USD 50 que está condicionado al cumplimiento de requisitos establecidos por el Viceministerio de Aseguramiento y Movilidad Social, y que lo reciben los representantes de los núcleos familiares (madres) que se encuentran bajo la línea de pobreza establecida por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social de acuerdo a los resultados obtenidos del Registro Social.

(ESTADO DE LA REÚBLICA DEL ECUADOR)



## **CAPÍTULO 3**

### **3. ESTUDIO DEL MERCADO**

#### **3.1. Introducción**

El estudio de mercado es un factor fundamental en la elaboración de un proyecto, pues de los resultados que se obtengan, se podrá determinar el éxito o a su vez el riesgo que se correrá con la aplicación de un plan de marketing para un servicio tan diferenciado como es el blindaje.

El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados.

El estudio de mercado puede ser utilizado para determinar que porción de la población comprara un producto o servicio, basado en variables como el género, la edad, ubicación y nivel de ingresos.

El estudio de mercado consiste en recopilar y analizar información procedente del mercado; mientras que la sección del estudio de mercado, es la parte del plan de negocios en donde señalamos los resultados del estudio de mercado que hemos realizado.

Siempre que se quiera poner en marcha algún proyecto es recomendable hacer el estudio de mercado donde se podrá saber qué posibilidades reales de obtener buenos resultados tiene el proyecto en este caso nuestro plan de marketing.

Existen diferentes métodos para realizar un estudio de mercado pero básicamente la recolección de la información es fundamental basándonos en el análisis de la competencia, productos sustitutos, definir el mercado en el cual se está manejando la empresa, el poder de

adquisición de sus clientes etc., también puede ayudarnos mucho la opinión de los clientes realizando encuestas, o midiendo el nivel de los reclamos que nos llegan. De esta manera poder analizarlos y comenzar a dar forma a la propuesta de marketing que nos ayudara en la empresa.

## **3.2. OBJETIVOS**

### **3.2.1. Objetivo General**

Conocer la situación actual del mercado de portafolio de servicios por red de datos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

### **3.2.2. Objetivos Específicos**

- Definir la metodología de investigación
- Analizar las ofertas
- Analizar la Demanda
- Determinar la demanda Potencial
- Identificar demanda Insatisfecha
- Identificar las oportunidades del mercado

### **3.2.3. Metodología de investigación**

Se realizara 4 Focusgroup en las principales ciudades donde se encuentran la mayor concentración de Cooperativas de ahorro y crédito (Quito – Ambato – Riobamba – Cuenca), además de realizar 84 encuestas a los Gerentes de las Cooperativas que forman parte de la red para la implementación de nuevos productos y la actualización de los sistemas informáticos que permiten brindar una gama de servicios a los socios de las Cooperativas asociadas a Coonecta.

### 3.2.4. Análisis de la Oferta

#### Características principales de la empresa.

- COONECTA fue fundada en el 2006
- Cuenta con el respaldo del WOCCU que es la red más amplia y más grande a nivel mundial
- COONECTA desarrolla productos y servicios para las Cooperativas tanto en zonas urbanas como en zonas rurales.
- Portafolio de productos amplio en cuanto a la banca financiera se refiere
- Crecimiento sostenido de un 60% a un 70%.

Para proyectar la oferta se debe estimar la oferta futura, a partir de los datos de consumo aparente, utilizando uno de los métodos de proyección. El método más recomendable es el de extrapolación de tendencia histórica, que podrá reflejar el crecimiento del número de cooperativas asociadas.

**Tabla 3.1 Proyección de la Oferta**

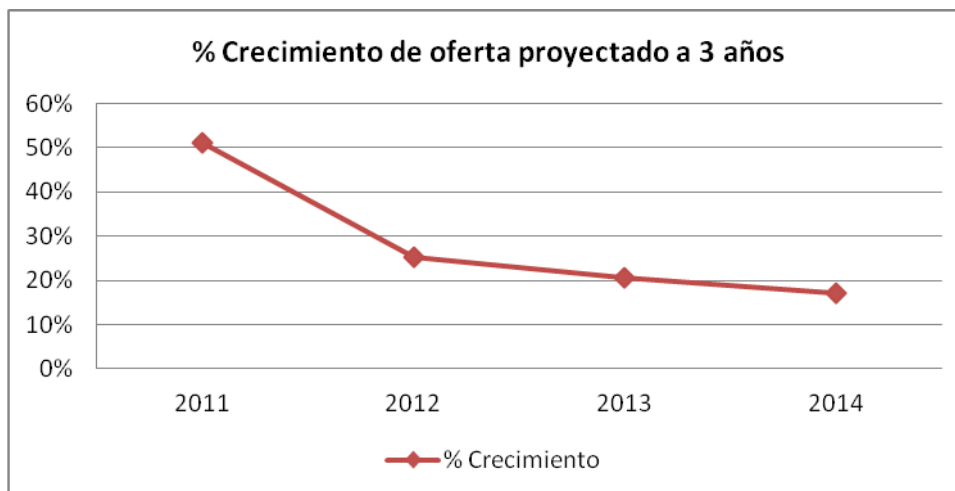
| Proyección para los próximos 3 años |                |               |
|-------------------------------------|----------------|---------------|
| Año                                 | # Cooperativas | % Crecimiento |
| 2010                                | 46             |               |
| 2011                                | 69             | 50%           |
| 2012                                | 84             | 25%           |
| 2013                                | 100            | 20%           |
| 2014                                | 116            | 17%           |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

**Gráfico 3.1 Crecimiento de oferta Projectado**



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

La razón por la cual la oferta tiene un crecimiento desacelerado es porque se calcula que de los clientes potenciales que existen, este número debe de ir bajando cuando los ejecutivos de negocios van realizando la visitas anualmente, es decir que si de las 1000 Cooperativas a nivel nacional, el segmento solo es el 40%, se tiene proyectado que esto se vaya cumpliendo en el transcurso de tres años.

La oferta que se está calculando es una oferta basada en las Cooperativas que tienen una capacidad instalada apropiada para adquirir y trabajar por lo menos con 3 productos de COONECTA. Una vez que se visiten las Cooperativas que entran dentro del nicho de mercado, se proyectara en el cuarto año un análisis para ver cuáles de las Cooperativas ya existentes pueden implementar más productos de los que se ofrece.

Una vez que se llegue al tercer año de visitas y de lo proyectado en cuanto al mercado potencial, se buscará fidelizar mejor al cliente ya que se trabajar más con la publicidad BTL y no ATL. Lo que se busca es ya buscar disminuir la inversión de la oferta y de ahí fortalecer la oferta existente hasta el tercer año proyectado.

- REMESAS 340 puntos de pago
- CAJEROS AUTOMATICOS
- BONO DE DESARROLLO HUMANO
- TARJETAS DE DEBITO
- TARJETA PREPAGO MASTERCARD
- COONECTA CELULAR
- VENTANILLA MOVIL
- P.O.S. (PUNTOS DE VENTA)
- AGENCIAS COMPARTIDAS
- RECAUDACION – RISE
- PAGO MATRICULACION VEHICULAR

### **3.2.5. Análisis de la Demanda**

#### ***3.2.5.1. Necesidades de los clientes***

Analizando el entorno económico del país, se observa que el sector privado de la banca es mucho más avanzando en la ciudades pobladas, grandes y renombradas que en las ciudades rurales, donde el flujo económico es más a través de Cooperativas.

Debido a la poca apertura que existe para las personas de pocos recursos o que de pequeñas empresas en las provincias, se denota la necesidad de realizar una empresa que ofrezca productos relevantes y de mucha ayuda para las personas interesadas.

La banca privada del Ecuador se considera a accionistas y se observan como sociedades anónimas, mientras que las Cooperativas son propietarios que pueden acceder a realizar cambios mediante votos y no bajo una junta directiva. Al existir esta diferencia se facilita más a una cooperativa a que se integren más productos que ayuden a las personas de provincia o de recursos medios a que obtengan créditos y demás ventajas bancarias.

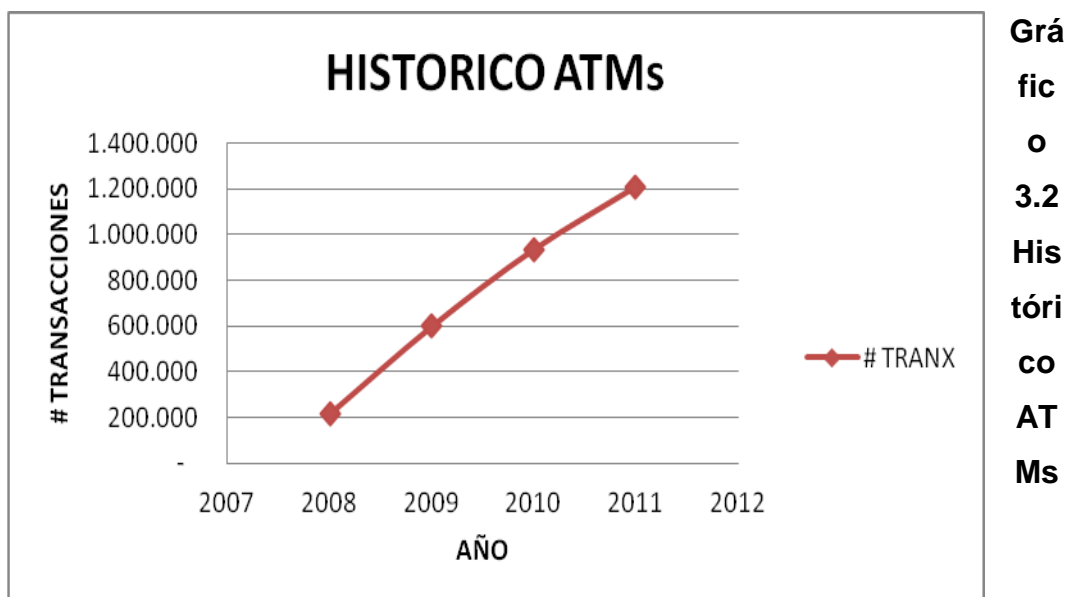
Actualmente, en el Ecuador el 14% de la banca es privada, lo cual limita a que las empresas y los empresarios pequeños y de provincia puedan ejercer de la forma apropiada o de crecimiento continuo. Es por ello, que viendo que el otro 86% necesita opciones para inversión tanto nacional como internacional, es por ello que COONECTA ofrece sus servicios.

Según el porcentaje anteriormente detallado aproximadamente unos 12 millones de habitantes de los 14 millones que tiene el país del Ecuador. Igualmente, COONECTA ha tenido un crecimiento sostenido de más o menos un 60% a un 70% en los últimos 2 años.

De los 11 productos que ofrece COONECTA cinco son los productos que más crecimiento en número de transacciones, lo cual ayuda a que su acogida sea positiva en las Cooperativas de las provincias y en las de las ciudades grandes. En el país el 95% son PYMES de las cuales 60% generan empleo y el 50% participa en la producción del país, es por ello que la importancia de dar más apertura y facilidad económica a este segmento es muy importante para el progreso del país.

Los ciudadanos ecuatorianos buscan opciones y servicios que faciliten su apertura de crédito y en general la bancarización del país. Es por ello que COONECTA cuenta con el siguiente portafolio para suplir y satisfacer la necesidad de empresarios pequeños tanto en las zonas rurales como en las urbanas. Para evaluar el crecimiento de la demanda de cada producto de la red COONECTA es importante analizar 2 variables: el monto de las transacciones y el número de transacciones realizadas en los diferentes productos.

## CAJEROS AUTOMÁTICOS



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

En el gráfico se muestra el crecimiento de las transacciones en los cajeros automáticos de la red COONECTA desde el año 2008 que el producto empezó a funcionar en las Cooperativas de ahorro y crédito que forman parte de la red, se puede observar un crecimiento sostenido de las transacciones que va a incrementar con la implementación de un mayor número de cajeros automáticos en los próximos 3 años.

## TARJETAS DE DÉBITO

Gráfico 3.3 Histórico Tarjetas de Débito



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

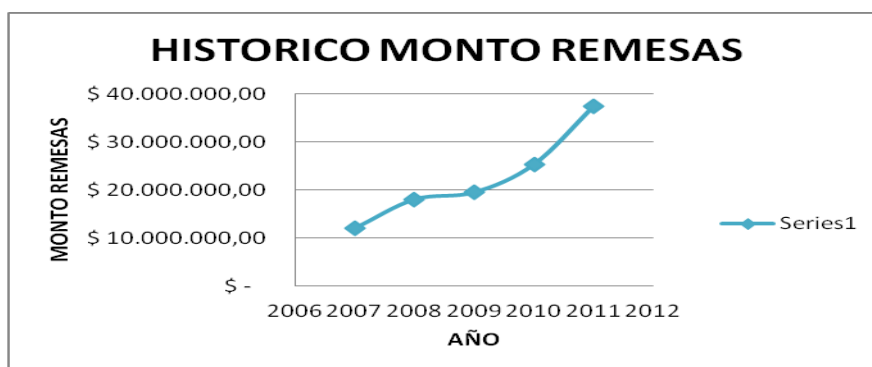
Autor: Diego Proaño

Año: 2013

La emisión de tarjetas de débito va de la mano con el número de Cooperativas que implementan el producto de cajeros automáticos, cerca de 40 Cooperativas miembros de COONECTA cuentan con este servicio y por este motivo se presenta un crecimiento notable anualmente.

## PAGO DE REMESAS

Gráfico 3.4 Monto Remesas



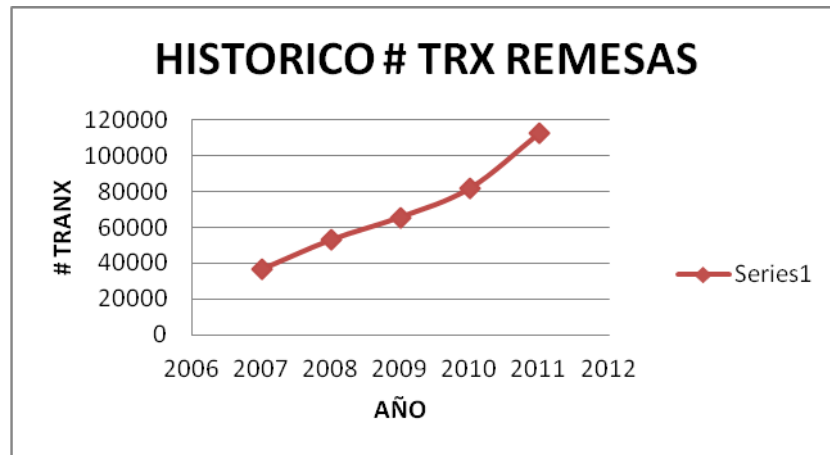
Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013



**Gráfico 3.5 TRX Remesas**



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

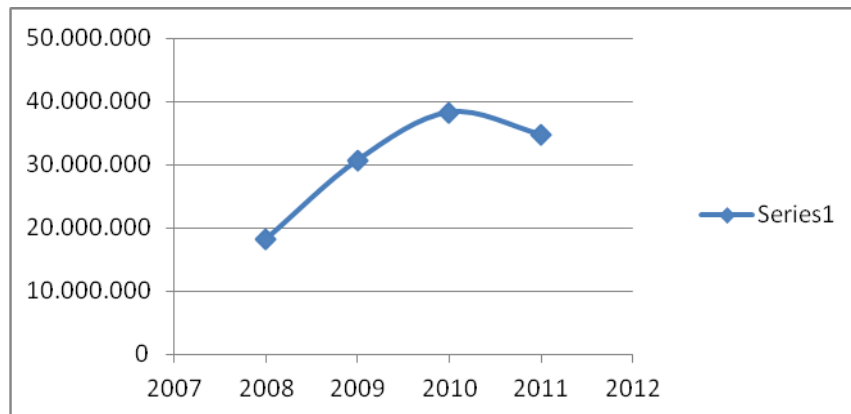
Autor: Diego Proaño

Año: 2013

El pago de remesas es uno de los productos más importantes por la comisión que COONECTA gana, el crecimiento de este producto se evidencia tanto en el número de transacciones como en el monto pagado de remesas alrededor del país.

### **PAGO BONO DE DESARROLLO HUMANO**

**Gráfico 3.6 Bono de Desarrollo Humano**



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

Es el único producto de COONECTA que ha presentado un decrecimiento en el nivel de transacciones realizadas, esto sucede por factores externos que actualmente existen en el país y decisiones que han afectado al desarrollo y mantenimiento del producto en el mercado.

Con respecto a los demás productos de COONECTA no se ha podido realizar un análisis histórico de la demanda porque son productos que recién han sido desarrollados pocos meses atrás y es necesario contar con mayor información para poder evaluar de una mejor manera la evolución de estos productos.

Sin embargo por experiencia de algunos clientes con otros proveedores de estos servicios se ha podido identificar que han evolucionado favorablemente y el potencial dentro de este sector es muy bueno y existen excelentes oportunidades para el crecimiento de los mismos.

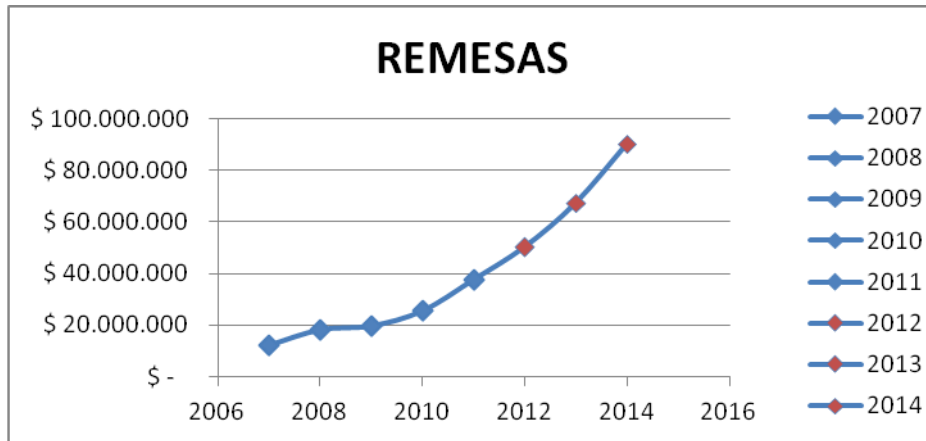
### **3.2.6. Análisis de la Demanda Potencial**

La proyección se basa en la información histórica sobre la evolución y crecimiento anual de cada producto, con las estrategias planteadas es posible mejorar el resultado final y lograr un incremento que permita hacer crecer a la empresa de una manera más acelerada, la proyección se la ha realizado teniendo en cuenta una planificación para los próximos 3 años en los que se podrá ir midiendo la efectividad de las estrategias.

Dentro de las estrategias esta realizar campañas de publicidad de los productos y de la red, esto permitirá mantener los productos en constante crecimiento. COONECTA solo ha desarrollado publicidad durante este año para: remesas, tarjetas de débito y POS, un ejemplo claro de la importancia de realizar publicidad para todos los productos es el crecimiento que tuvo el producto de pago de remesas en el 2011 en comparación al año 2010 y fue de 47%, mientras que en el año 2009 solo se evidencio un crecimiento de 8% al no realizar publicidad sobre este producto. Se ha hecho la proyección de los productos que en la actualidad representan el mayor ingreso para COONECTA.

## PAGO DE REMESAS

Gráfico 3.7 Remesas



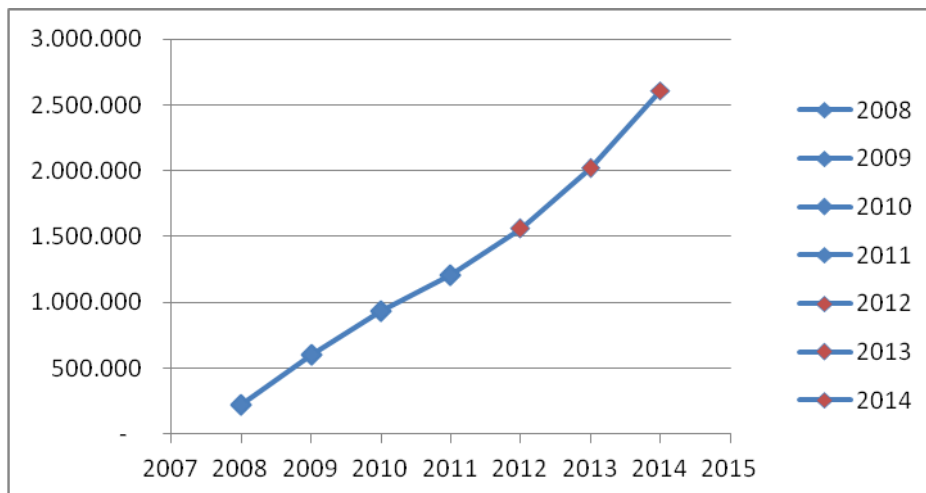
Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

## CAJEROS AUTOMÁTICOS

Gráfico 3.8 Cajeros Automáticos



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

## TARJETAS DE DEBITO

**Gráfico 3.9 Tarjetas de Crédito**



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

### 3.2.7. Análisis de la Demanda Insatisfecha

Según información de la Súper Intendencia de Economía Popular y solidaria se encuentran inscritas bajo el MIES 410 Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador de las cuales Coonecta posee 84 de ellas.

Esto no quiere decir que Coonecta posee el 20,49% del mercado de las Cooperativas brindando el servicio transaccional y un 79,51% de Cooperativas que no han sido visitadas ni saben de la existencia de productos transaccionales para fomentar la economía popular y solidaria.

Coonecta debe realizar un plan de marketing y posicionamiento de la marca para que la demanda insatisfecha que aún no conoce de esta clase de empresas que brindan ayuda a las COACs

### **3.2.8. Oportunidades del mercado**

Coonecta con los servicios y productos que ofrece a las COACs posee un 60% de oportunidad de crecimiento ya que no posee una competencia directa que abarque todos los servicios y productos ofertados por la red.

De las 410 COACs aprobadas por el MIES y que están funcionando actualmente 300 de ellas cumplen con los requisitos de calificación de Coonecta para poder funcionar transaccionalmente ya que implican compensaciones de dinero que las 110 COACs restantes no soportarían este tipo de procesos ya que no tienen la cantidad de activos necesarios o tienen muy poco tiempo en el mercado.

### **3.2.9. Marketing Mix**

A continuación se realizará el análisis de las 4 P's: producto, precio, plaza y promoción de acuerdo a la información facilitada por COONECTA.

#### ***3.2.9.1. Definición de los productos***

**Agencias Compartidas:** con este producto sus socios pueden efectuar depósitos o retiros en las agencias de las Cooperativas Afiliadas como si estuvieran en su propia Cooperativa, se evita que la Cooperativa invierta recursos en la apertura de nuevas agencias y se brinda al socio una mayor cobertura y seguridad ante el riesgo que significa actualmente el transporte de dinero. La cooperativa que presta el servicio recibe una comisión por transacción realizada. En Agencias Compartidas el costo al cliente es de \$ 0.35 centavos de dólar. La Cooperativa gana \$ 0.15 centavos cuando adquiere transacciones de socios de otras Cooperativas.

**Pago del Bono de Desarrollo Humano:** provisión del sistema para pago del subsidio y entrega de la tarjeta MIES Bono Rápido a los beneficiarios.

**Remesas:** provisión del sistema y acceso a 9 empresas remesadoras: Vigo (Western Union), Ria (USA-Europa), Viamericas, Telegiros (España), DINEX (USA), TRANSFAST (USA y EUROPA), I-Transfer (USA),

Intercambio Express (USA) y MoneyGram (global). El canal de pago de remesas de COONECTA es uno de los más grandes del país con 298 puntos de servicio en el país.

Adicionalmente, nuestro servicio incorpora un seguro para repatriación de restos mortales y seguro de vida por muerte por cualquier causa, sin costo para el remitente, beneficiario o Cooperativa y la provisión de material publicitario.

Este servicio se implementa en una semana en la Cooperativa sin costo y es una aplicación web, desarrollada y respaldada en USA, como la pudieron observar.

**Aplicaciones móviles:** es un producto que permite realizar las mismas transacciones de una ventanilla de la Cooperativa, es decir, depósitos, pago de cuotas de préstamos y afiliación de socios por medio de un teléfono celular y una mini impresora.

Esta solución al ser totalmente portátil y discreta por su pequeño tamaño, permite una gran versatilidad a la hora de implementar negocios nuevos o volver más eficientes negocios ya existentes.

Como ejemplo de las opciones que ofrece la herramienta mencionada podemos indicar por lo menos las siguientes:

Cobro de préstamos en el sitio de trabajo del cliente de la institución.

Recaudación de ahorros en el lugar que el cuentaahorrista prefiera.

Alianza con locales establecidos para ventanillas de extensión de la cooperativa.

Prestar servicios financieros a discapacitados y tercera edad.

El servicio incluye la instalación del módulo de ventanilla móvil en la Cooperativa y del software de los teléfonos celulares así como la entrega de las respectivas licencias de uso. La Cooperativa adquiere por su

cuenta el teléfono celular con las especificaciones necesarias a cualquiera de las operadoras existentes.

**Servicios de recaudación:** de servicios, microcréditos de otras organizaciones aliadas, impuestos como el RISE y matriculación vehicular. La comisión varía en función del servicio.

**Tarjetas de débito prepagada MasterCard** emitidas directamente por las Cooperativas (en implementación para Cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros). COONECTA facilita la obtención de la licencia MasterCard a las Cooperativas.

**Agencias Compartidas Internacionales** para el envío y retiro de dinero de ecuatorianos desde USA a/en Cooperativas del país y USA.

**COONECTA celular** que permite al socio de la Cooperativa realizar transacciones financieras a través de mensajes SMS y a la institución efectuar notificaciones y promociones de los servicios que presta. Con este servicio, la Cooperativa se beneficia del volumen de mensajes que puede generar toda la red lo cual se refleja en el costo del mensaje. De igual manera, todo el costo del desarrollo del producto se diluye entre los usuarios del servicio, lo cual abarata el costo de implementación del servicio para las Cooperativas.

**Red de POS (puntos de venta)** con capacidad de proporcionar a las Cooperativas el servicio de corresponsalías no bancarias y acercar los servicios financieros a los socios además de generar otras ventajas para la Cooperativa como son fidelización del socio, preservación de la liquidez institucional, nuevas opciones de servicios, reducción de costos transaccionales, etc. El requisito principal para este servicio es que la Cooperativa disponga de la tarjeta de débito de cajeros automáticos de COONECTA.

**Giros COONECTA** en el país y al exterior, producto que aprovecha los puntos de servicio existentes en las Cooperativas del país y la cobertura internacional con las empresas remesadoras del exterior.

**Capacitación, asistencia técnica y pasantías en Cooperativas de USA.** Incluye programas de fortalecimiento y transferencia de tecnología para el manejo de productos de microcrédito, movilización de ahorro, riesgos, marketing, etc., e intercambios con Cooperativas estadounidenses.

### **Cajeros Automáticos (ATMs)**

- Servicios ofertados a la Institución
- Provisión del switch transaccional
- Conexión de los cajeros automáticos
- Conexión al host de la Cooperativa
- Conexión con COONECTA (RTC)
- Provisión de sistema para la administración de las tarjetas de débito
- Vinculación de la tarjeta de débito con la cuenta del socio
- Control de las claves de las tarjetas
- Control de cupos de retiro
- Control de fecha de caducidad de las tarjetas
- Creación de nuevas tarjetas
- Bloqueo de tarjetas por pérdida o robo
- Emisión de tarjetas de débito
- Monitoreo de cajeros automáticos las 24 horas del día, 365 días del año siempre y cuando la Institución mantenga las líneas de comunicación necesarias con RTC.
- Reporte de novedades al funcionario designado por la Cooperativa.
- Instalación y certificación del servicio: 20 días hábiles
- Elaboración de tarjetas de débito: 20 días hábiles (actividad paralela)



### **3.2.9.2. Análisis de precios**

Para realizar el análisis de precio de COONECTA, se deben determinar cuáles son los costos que influyen para determinar el precio final o de venta al público, que generan una ganancia y rentabilidad significativa para COONECTA. Algunos factores para determinar el precio final son:

#### **Costos directos:**

- Licencia del Software (switch transaccional) – por producto
- Monitorio al sistema 24/7
- Asistencia Técnica
- % de comisión (ej.: remesas)
- Seguros incorporados de los productos (ej.: tarjetas de debito, ATM's, Remesas, POS)
- Desarrollo tecnológico
- Enlaces de datos y comunicación

#### **Costos Indirectos:**

- Publicidad
- Capacitación a los clientes
- Viáticos de personal al sitio donde está la cooperativa.
- Eventos o charlas a los socios

Todos los costos directos e indirectos son los que afectan para el precio final de los productos.

En cuanto a los costos fijos, semi-variables y variables, estos van más enfocados a la empresa. Es decir que inclusive los costos que están afectando a PVP, pueden llegar a convertirse en fijos o variables.

### **Costos Fijos:**

- Servicios Básicos (Luz, Agua, Teléfono)
- Internet
- Arriendo

### **Costos Semi-variable:**

- Sueldos y Salarios
- Viáticos

Los sueldos en este caso son directos porque de las ganancias que se genere para la empresa, se medirá cuanto se puede o no pagar al personal que trabaja en la empresa. Igualmente, se mide cuantas personas son necesarias para el tipo de trabajo que se tiene que realizar.

### **Costos variables**

- Mantenimiento
- Capacitaciones a la fuerza de ventas.
- Agasajos por fiestas nacionales o de la empresa

### **Costos por Productos**

**Agencias Compartidas:** La cooperativa que presta el servicio recibe una comisión por transacción realizada. En Agencias Compartidas el costo al cliente es de \$ 0.35 centavos de dólar, la Cooperativa gana \$ 0.15 centavos cuando adquiere transacciones de socios de otras Cooperativas.

**Pago del Bono de Desarrollo Humano:** La comisión es de \$ 0.30 centavos, conectados directamente al PPS.

**Remesas:** Vigo 58%, Ria 39%, Via 41%, Telegiros 56%, Transfast 44%, Dinex 56%, I-Transfer 41%

**Ventanilla Movil (PDA):** El costo por la implementación en tres equipos es de:

Pago mensual por la implementación del módulo de ventanilla móvil \$250.00 (3 Licencias)

Valor de cada mini impresora con Bluetooth \$485

Pago mensual por licencia adicional \$ 75.00

### **Cajeros Automáticos (ATMs)**

Licencia de uso de software y monitoreo de transacciones y dispositivos de cajeros (7días, 24 horas, 365 días): \$ 130 mensual por cada ATM.

Costos de tarjetas de débito. El costo del plástico dependerá del volumen de tarjetas que se vayan a elaborar en Logikard, pero en todo caso el costo de las mismas, incluida la personalización y plástico, no supera \$1,50.

RTC cobrará por el uso del BIN en la tarjeta de débito, US\$ 0,50. (Este valor es anual y corresponde a cada tarjeta emitida).

Certificación de tramas de conexión y encriptación para transacciones en redes afiliadas (red de ATMs de otras cooperativas, BG y Banred): US\$ 1,200.00 por una sola vez.

Costo del cajero, traslado y obra física para instalación del cajero por cuenta de la Cooperativa. COONECTA con el proveedor del equipo y sus técnicos efectúa el proceso de implementación y capacitación para la puesta en marcha del servicio.

Costo de tarjeta de débito personalizada \$ 0,50 anual Menores costos transaccionales para el socio. Los miembros de las Cooperativas de la Red COONECTA al utilizar un cajero del Banco de Guayaquil S.A., pagan solo \$ 0.50 centavos de dólar, a diferencia de clientes de otras entidades

financieras que pagan al efectuar retiros en cajeros de otras IFIs entre \$ 0,95 y \$1 dólar por transacción.

De igual manera, al usar un cajero de las Cooperativas Miembros de COONECTA, el costo al usuario es de \$ 0.35 centavos por transacción. El costo normal del servicio en el mercado es de \$ 0,50 más el denominado “surcharge” (recargo).

A los valores anteriores se debe incluir los costos de instalación del software de COONECTA en la Cooperativa de US\$ 500.00 para el producto de ATM, así como los costos de movilización y hospedaje de los técnicos cuando sean necesarios.

### **3.2.9.3. Plaza**

Actualmente COONECTA se encuentra a en una cobertura a nivel nacional, lo cual representa un 100 % de la cobertura provincial, y 62% a nivel cantonal que es donde se ubican la mayoría de las Cooperativas.

**Gráfico 3.8 Cobertura Coonecta**



Fuente: Coonecta Red Cooperativa  
Autor: Diego Proaño  
Año: 2013

De esta cobertura a nivel nacional tenemos que un buen número de agencias afianzadas, las cuales cuentan con un 80% de los productos que COONECTA ofrece.

Este análisis de agencias sale ya que las Cooperativas cuentan con varias sucursales a nivel provincial, a continuación la tabla descriptiva de número de agencias total distribuidas en la cobertura a nivel nacional.

De las agencias compartidas que cuentan con los servicios de COONECTA cada una tiene varias oficinas en los cantones donde se encuentran. A continuación una tabla detallando las oficinas a nivel cantonal de las agencias compartidas de COONECTA.

**Tabla 3.2 Oficinas Cantonales de Agencias Compartidas Coonecta**

| Ubicación Cooperativas |       | Ubicación Cooperativas |       | Ubicación Cooperativas |       | Ubicación Cooperativas   |       | Ubicación Cooperativas          |            |
|------------------------|-------|------------------------|-------|------------------------|-------|--------------------------|-------|---------------------------------|------------|
| Cantón                 | Total | Cantón                 | Total | Cantón                 | Total | Cantón                   | Total | Cantón                          | Total      |
| Alausí                 | 3     | El Guabo               | 2     | Meja                   | 1     | Piñas                    | 2     | Sucre                           | 1          |
| Ambato                 | 17    | El Pangui              | 1     | Mendez                 | 1     | Ponce Enriquez           | 1     | Sucsal                          | 1          |
| Antonio Ante           | 1     | El Tambo               | 1     | Méndez                 | 2     | Portoviejo               | 2     | Sucua                           | 3          |
| Arenillas              | 1     | El Triunfo             | 1     | Mera                   | 2     | Pucará                   | 2     | Tambo                           | 1          |
| Atuntaqui              | 1     | Esmeraldas             | 2     | Milagro                | 1     | Puerto Fco. de Orellana  | 1     | Tena                            | 4          |
| Azogues                | 5     | Espejo                 | 2     | Mira                   | 2     | Puerto Lopez             | 1     | Troncal                         | 1          |
| Babahoyo               | 1     | Gualaceo               | 1     | Mira                   | 1     | Puerto Quito             | 1     | Tulcán                          | 6          |
| Balao                  | 1     | Gualaquiza             | 5     | Mocha                  | 1     | Pujili                   | 2     | Tumbaco                         | 1          |
| Balsas                 | 1     | Guamote                | 2     | Montalvo               | 2     | Pulucate                 | 1     | Urcuqui                         | 1          |
| Baños de Agua Santa    | 2     | Guano                  | 1     | Montufar               | 1     | Puyo                     | 1     | Valencia                        | 1          |
| Biblián                | 2     | Guaranda               | 6     | Morona                 | 4     | Quero                    | 1     | Valladolid                      | 1          |
| Bolívar                | 2     | Guayaquil              | 8     | Morona Santiago        | 1     | Quevedo                  | 2     | Ventanas                        | 1          |
| Bucay                  | 1     | Guayas                 | 1     | Nabón                  | 2     | Quito                    | 60    | Vinces                          | 1          |
| Caluma                 | 1     | Huaquillas             | 1     | Nangaritza             | 3     | Riobamba                 | 21    | Yacuambi                        | 2          |
| Calvas                 | 1     | Ibarra                 | 8     | Naranjito              | 1     | Rumiñahui                | 3     | Yantzaza                        | 5          |
| CANAR                  | 4     | Intag                  | 3     | Oña                    | 1     | Salcedo                  | 5     | Zamora                          | 3          |
| Catamayo               | 1     | Isabela                | 1     | Orellana               | 1     | San Cristobal            | 1     | <b>Total puntos de atención</b> | <b>444</b> |
| Cayambe                | 4     | Jama                   | 1     | Otavalo                | 4     | San Fernando             | 1     |                                 |            |
| Centinela del Condor   | 1     | La Concordia           | 1     | Pagua                  | 1     | San Juan Bosco           | 2     |                                 |            |
| Cevallos               | 1     | La Libertad            | 2     | Palanda                | 1     | San Miguel               | 1     |                                 |            |
| Chambo                 | 2     | La Maná                | 2     | Palora                 | 1     | San Miguel de los Bancos | 4     |                                 |            |
| Chillanes              | 1     | La Troncal             | 2     | Paltas                 | 1     | San Pedro de Pelileo     | 3     |                                 |            |
| Chimbo                 | 1     | La Union               | 1     | Paquisha               | 1     | Santa Ana                | 2     |                                 |            |
| Chinchi                | 1     | Lago Agrio             | 3     | Pasaje                 | 4     | Santa Cruz               | 1     |                                 |            |
| Chordeleg              | 1     | Latacunga              | 11    | Pastaza                | 5     | Santa Elena              | 1     |                                 |            |
| Chunchi                | 1     | Limón Indanza          | 1     | Patate                 | 2     | Santa Isabel             | 2     |                                 |            |
| Colta                  | 2     | Logroño                | 1     | Paute                  | 2     | Santa Rosa               | 3     |                                 |            |
| Columbe                | 1     | Loja                   | 13    | Pedernales             | 1     | Santiago de Pillaro      | 3     |                                 |            |
| Cotacachi              | 3     | Macará                 | 1     | Pedro Moncayo          | 2     | Santo Domingo            | 5     |                                 |            |
| Cuenca                 | 42    | Macas                  | 4     | Pelileo                | 1     | Saquisilí                | 2     |                                 |            |
| Cumanda                | 2     | Machala                | 6     | Penipe                 | 1     | Saraguro                 | 4     |                                 |            |
| Echandia               | 1     | Manta                  | 3     | Pillaro                | 1     | Sevilla de Oro           | 2     |                                 |            |
| El Carmen              | 1     | Mata de Cacao          | 1     | Pimampiro              | 2     | Sigsig                   | 2     |                                 |            |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

### 3.3. Conclusiones del estudio de mercado

Después de haber realizado un análisis sobre la oferta y la demanda, podemos dar los siguientes resultados, cabe recalcar que este análisis nos sirvió para ver el estado en que se encuentra la empresa a que mercado atacar, donde aun no se ha dado el servicio y se tiene una oportunidad de crecimiento importante de la Red Transaccional Cooperativa.

Como primera conclusión podemos analizar que la demanda que se realizó específicamente a cada uno de los productos, esta de forma creciente ya que el impacto que queremos causar en las Cooperativas con el mejoramiento del software es significativo y apoyándonos en las estrategias tácticas que se mencionan más adelante, esto nos ayuda a impulsar cada uno de los productos.

En segunda instancia, se considera el hecho de que las Cooperativas van viendo cada vez más el beneficio de los productos que ofrece y es allí donde debemos de aprovechar nuestro KNOW HOW y nuestra capacidad para poder impulsar más la utilización de los productos.

Según la poca investigación que se realizó en cuanto a los beneficios que reciben los socios de las Cooperativas, son mayores o iguales que las de las la banca privada. Al analizar esto, se ve la oportunidad de poder incrementar la utilización de los productos. Los socios tienen la oportunidad de incrementar sus niveles económicos y de reconocimiento empresarial al poder competir como pequeños empresarios que buscan crédito y poder tener servicios que les ayude a incrementar su presencia empresarial.

En tercera instancia la oferta tiene un crecimiento desacelerado debido a que el nicho de mercado al cual nos estamos enfocando, llega a un punto donde es reducido y donde nos toca impulsar más los productos actuales. No se puede analizar la oferta producto por producto ya que al momento de analizar la demanda se nota que los productos si tienen un crecimiento significativo. Igualmente tampoco podemos analizar un punto de equilibrio ya que no solo es un solo producto el que se está tomando en cuenta, ni existe un precio único con el cual se pueda calcular un punto exacto del cual se pueda analizar cuanto debemos de vender de cada producto para poder saber cuánto se debe de impulsar o en cuantas Cooperativas para llegar a obtener una ganancia de equilibrio.

## **CAPÍTULO 4**

### **4. PLAN DE MERCADEO**

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

La presente propuesta de marketing tiene la finalidad de fortalecer la imagen de la empresa dándola a conocer, también poner en conocimiento de la ciudadanía los servicios que se ofrece, para esto debemos poner en práctica conjunto de estrategias en las cuales se encuentra el mejoramiento de las ventas y el posicionamiento de la marca, siendo desarrolladas de acuerdo a las exigencias del mundo moderno y globalizado, dando énfasis a la calidad del servicio que brinda COONECTA a sus clientes

Para que este plan se ponga en práctica debemos desarrollar todos los objetivos con sus respectivas técnicas, esto nos permite determinar los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para lograr lo que nos proponemos con la empresa.

#### **4.2. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de marketing para Coonecta para fortalecer la gestión empresarial, mejorar el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa.

#### **4.3. OBJETIVOS EPECÍFICOS**

- Definir el nicho de mercado para dirigir la propuesta de marketing de una manera más personalizada
- Definir las estrategias de marketing con las cuales se va a poner en marcha
- Establecer el presupuesto que se va a utilizar para el plan de marketing, cuantificar el gasto que se va hacer y medir la rentabilidad se puede tener una vez lanzada la campaña

- Implantar un cronograma de la campaña y de las actividades que se van a realizar.

#### **4.4. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Para lograr realizar el plan de marketing propuesto es necesario realizar un diagnóstico situacional de la empresa y su entorno, conocer ¿dónde está?, ¿cómo está? y ¿a dónde debe ir?, a través de las herramientas administrativas de la planificación estratégica, así definir el verdadero rumbo que debe emprender y proporcionar las estrategias adecuadas de marketing, conociendo las demandas del mercado al cual debe enfocar toda su gestión de mercadeo.

Las Cooperativas que forman parte de Coonecta no todas poseen los productos y servicios que podrían adquirirlos con la red para mejorar la calidad de servicio, esto nos ayudara a identificar claramente el nuevo nicho de mercado al que nos vamos enfocar y vamos a enfocarnos para realizar un trabajo personalizado.

#### **4.5. FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

La RED TRANSACCIONAL COOPERATIVA S.A., RTC, es una Institución de servicios auxiliares del Sistema Financiero, calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante Resolución No. SBS-2007-172 de 28 de febrero del 2007. La constitución de la empresa fue aprobada por la Superintendencia de Compañías con Resolución No. 06.Q.IJ.004284 de 06 de noviembre del 2006.

Se forma por la decisión de las Cooperativas del Ecuador para integrarse mediante servicios transaccionales. Las Cooperativas de la Red están interconectadas en forma permanente. El objetivo es actuar como facilitadora de las transacciones entre Cooperativas de Ahorro y Crédito



#### **4.6. MISIÓN**

Contribuir a la integración operativa y el crecimiento del sistema cooperativo de ahorro y crédito mediante la prestación de servicios transaccionales y la ejecución de procesos de consultoría bajo una estrategia de innovación, calidad, competitividad y sostenibilidad de los servicios.

#### **4.7. VISIÓN**

“Ser la red de negocios transaccionales del sector cooperativo y de microfinanzas con una cobertura al 100% de cantones del Ecuador, integrada internacionalmente y referente de éxito en las redes a nivel mundial.”

#### **4.8. VALORES CORPORATIVOS**

**Operación - Integración:** Manteniendo una actitud de cooperación con las otras personas que integran el equipo de trabajo, compartiendo responsabilidades. A nivel de las cooperativas, disponiendo de apertura a generar alianzas que permitan implementar procesos que impliquen economías de escala entre los integrantes de RTC.

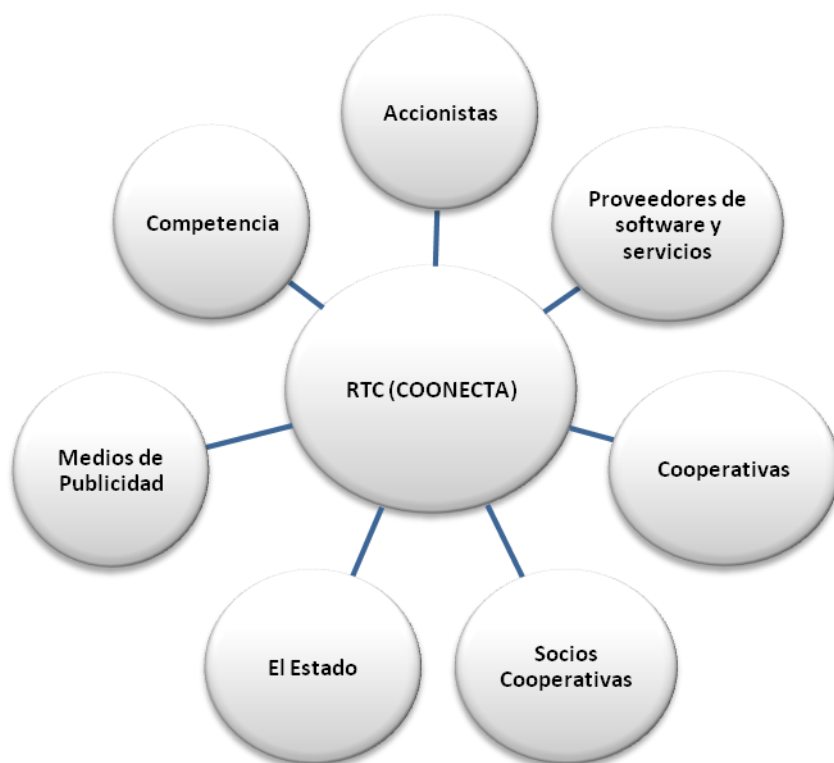
**Innovación:** Ser pioneros y ejercer un liderazgo a través de ideas novedosas y creativas, con el fin de producir cambios en la institución, las cooperativas integradas a la Red y los sistemas sociales.

**Compromiso:** Estar orgulloso de pertenecer y trabajar como parte integrante de la institución.

**Competitividad:** tener un permanente afán de superarse y de dar lo mejor de uno mismo en las responsabilidades asignadas. A nivel institucional mantener una actitud constante de mejoramiento y de brindar los mejores servicios a las cooperativas.

## 4.9. IDENTIFICACIÓN

Gráfico 4.1 Grupos de Interés



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

Los grupos interesados en la empresa son los siguientes:

**Accionistas:** WOCCU que tiene un 33% de participación del paquete accionario, 23 Cooperativas de ahorro y crédito, tienen un 67% de participación.

**Proveedores de software y servicios:** DATACARRIER: provee el software de los cajeros automáticos e interfaces, YELLOW PEPPER: es una integradora móvil que une las tres operadoras telefónicas del país (CLARO, MOVISTAR y Alegro) para el productos de banca móvil y permite la integración para otras aplicaciones.

**Cooperativas:** 69 Cooperativas son las afiliadas en este momento a COONECTA, ellos forman parte de la matriz de interesados ya que son el medio para que los servicios de COONECTA lleguen al cliente final.

**Socios de las Cooperativas:** Se consideran los clientes finales, ya que todos los servicios de COONECTA son para su beneficio para que puedan ampliar su sistema financiero con estos servicios auxiliares.

**El Estado:** Afecta a COONECTA según las leyes que sean aprobadas por el gobierno y se dictaminen en contra o a favor de los servicios financieros o la banca.

**Medios de publicidad:** Actualmente COONECTA no cuenta con un departamento de Marketing formal y para que se dé a conocer mucho más nuestros servicios y el mercado objetivo al cual nos dirigimos es importante saber cómo podemos realizar campañas de publicidad, para poder comunicar a través de estos medios y llegar a captar más clientes. Igualmente, es bueno saber que medios son los que más nos benefician.

**Competencia:** Aunque COONECTA no tiene mucha competencia directa o indirecta, si existen algunas empresas en el país, como RFR (Red financiero Rural), FINANCOOP, BCE (Banco Central del Ecuador). Aunque estas empresas no ofrecen todos los productos que COONECTA ofrece, en los pocos que se asemejan son una competencia muy fuerte que influye en la estrategia de comunicación y servicio para los potenciales clientes de COONECTA.

**Tabla 4.1 Matriz de Demandas Actuales y Futuras**

| GRUPO DE INTERESADOS    | DEMANDA ACTUAL  | DEMANDA FUTURA  |
|-------------------------|---|---|
| Accionistas             | Rentabilidad  | Crecimiento-expansiones, mayor rentabilidad.  |
| Proveedores de software | Tener exclusividad al trabajar con la empresa   | Generar una base que sea confiable y que se adapte a la necesidad del mercado                                   |
| Cooperativas            | Instituciones financieras que brindan servicios parecidos al de la banca privada en sectores menos privilegiados. | Poder ofrecer a los socios servicios parecidos a los de la banca que puedan suplir sus necesidades financieras. |
| Socios de Cooperativas  | Personas de niveles medios y bajos que no pueden acceder a servicios bancarios fácilmente                         | Que las Cooperativas les ayuden a que sus negocios puedan crecer y que puedan expandirse financieramente.       |
| Estado                  | Cobrar impuestos, generación empleo, cumplimiento de regulaciones de ley para el sector (gas industrial).         | (+) Impuestos, mejorar la calidad de vida, regulación de precios.   |
| Medios de Publicidad    | Compra de anuncios publicitarios.   | Incremento y variedad de utilización de los medios de publicidad.   |
| Competencia             | Ganar mercado.  | Que la empresa deje de existir.   |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

#### **4.9.1. Análisis de Integración**

##### **4.9.1.1. Cinco Fuerzas de Porter**

#### **Barreras de Entrada**

#### **Inversión Inicial (+)**

Para poner en marcha una empresa con las características de COONECTA es muy importante conocer todos y cada uno de los insumos necesarios, tales como: software, compra o arriendo de licencias (Switch Transaccional), equipos, entre otros. Son insumos costosos en el país.

### **Acceso a los Canales de Distribución (+)**

En este caso es necesario explicar que existen diferentes canales de distribución para cada uno de los productos de COONECTA.

En el caso de ATMs y Tarjetas de Débito los canales de distribución pueden ser: empresas que brindan el servicio de enlaces de datos, otras redes de ATMs (BANRED) debido a que el mercado actualmente exige una cobertura nacional para este servicio, el factor crítico está en la negociación con otras redes de ATMs, los dos productos mencionados en este punto son de gran importancia para la empresa.

Con respecto al pago de Remesas a través del canal COONECTA, es necesario que WSG (WOCCU SERVICES GROUP) realice la negociación directa con las remesadoras interesadas en participar en este producto, hasta el momento se han tenido buenos resultados con esta modalidad y se la puede mantener de esta manera.

El resto de productos que ofrece COONECTA requiere simplemente los enlaces de datos y empresas autorizadas, con las que se tiene un contrato previo para dar seguridad de la continuidad del servicio.

### **Economías de Escala (-)**

Se generan economías de escala con facilidad en el momento que se tiene un red desarrollada y con una cartera amplia de clientes que dan la opción a llegar a mejores acuerdos dentro de la negociación para cada producto teniendo en cuenta que al ser una red transaccional que brinda servicio a varias instituciones financieras alrededor del país, solo se negocia una sola vez por todas las instituciones y los costos disminuyen de gran manera.

### **Imagen de Marca (+)**

Existe marcas “top of mind” en el mercado y se debe tener muy claro el mercado objetivo para posicionarse en el segmento correcto y poder

tomar decisiones acertadas una vez posicionada la empresa como tal y cada producto ofertado, esto facilitará la creación de una buena imagen corporativa a los clientes.

En la actualidad posicionar una marca y lograr la imagen que se desea en este segmento es difícil porque las Cooperativas de Ahorro y Crédito ya se han informado sobre los servicios que pueden adquirir y cuáles son las mejores opciones de acuerdo a la experiencia, seguridad y cobertura que se les puede ofrecer, por lo que una nueva empresa tendría que realizar una inversión muy grande en promoción y la plataforma tecnológica necesaria para estar al nivel que exigen los clientes.

### **Curva de Aprendizaje (+)**

El área que requiere de mayor atención en la contratación y capacitación es el Departamento de sistemas, en donde está concentrado el capital humano que tendrá comunicación directa con los clientes, realizando instalaciones, implementaciones, monitoreo de las transacciones, soporte técnico, inspecciones, certificación de las transacciones; deben hacer esto por cada uno de los productos y es necesario que cuenten con experiencia y profundo conocimiento del funcionamiento de todos los procesos a seguir para brindar un servicio ágil y eficiente, actualmente el personal tiene una amplia experiencia trabajando con Cooperativas pero todavía se puede mejorar en varios aspectos los servicios prestados, contratar personal con vasta experiencia en esta área puede resultar costoso para la compañía pero el beneficio obtenido es mucho mayor, además al contar con una persona especializada la empresa tiene la oportunidad de capacitar con mayor facilidad a las personas que se vayan incorporando a la empresa.

### **Acceso a insumos (+)**

El acceso a los insumos principalmente los tecnológicos (software, enlaces, hardware, switch transaccional) dentro de esta industria que permiten brindar los servicios a las Cooperativas presenta cierto grado de

dificultad; debido a que existen pocos proveedores que pueden brindar un servicio con la capacidad que necesita COONECTA y con estas condiciones el costo se incrementa drásticamente.

### **Patentes (+/-)**

Cumplen un papel importante dentro de cualquier segmento de mercado, pero no es un factor tan crítico actualmente en el país que impida el desarrollo de nuevos sistemas o procesos, con esta característica es importante determinar una oportunidad para la empresa al tener la posibilidad de desarrollar su propio software, que sin lugar a dudas conseguirá mantener costos bajos dentro de lo posible en algunos productos.

### **Legislación (+)**

Actualmente es un factor crítico en el sector, debido a la aprobación de la “Ley de Economía Popular y Solidaria” en la cual se explica la creación de un nuevo ente regulador para las Cooperativas de Ahorro y Crédito (nicho de mercado en el cual está COONECTA), el cual dará autorización a las mismas sobre los servicios que podrán o no brindar a sus clientes, si bien ha sido aprobada la Ley, el reglamento no ha sido publicado por lo que existe cierta incertidumbre por parte de las Cooperativas con respecto a lo que podrán o no hacer como institución financiera y esto afecta en la gestión de venta y las proyecciones de crecimiento que se tenían planificadas dentro de COONECTA hasta que se conforme la nueva Superintendencia de Cooperativas de ahorro y crédito y todos los puntos sobre la ley se vayan aclarando.

Las barreras de entrada en el mercado son altas en la mayoría de los aspectos analizados, como sus mayores barreras siendo el capital necesario para contar con una plataforma tecnológica adecuada, mantener diferentes canales de distribución y la curva de aprendizaje dando mayor importancia al departamento de sistemas.

## **Poder de Negociación de los Proveedores**

### **Facilidades o costes para el cambio de proveedor (+)**

El tiempo es un factor crítico en este punto, porque el cambio de proveedor implica necesariamente la utilización de un nuevo sistema y conlleva realizar modificaciones en el mismo, también parte del personal debe recibir nuevas capacitaciones y el tiempo requerido depende de la complejidad de los productos.

### **Grado de diferenciación de los productos del proveedor (+)**

A pesar de existir pocos proveedores, si hay diferenciación entre los servicios prestados por un proveedor con respecto a otros, este valor agregado como se lo conoce se refleja en el tipo de tecnología, capacidad de desarrollo pero también implica un mayor costo por la adquisición de un mejor servicio.

### **Presencia de productos sustitutos (+)**

Se pueden denominar productos sustitutos a los diferentes tipos de tecnología que pueden tener un switch transaccional para cada producto, sin embargo no existen muchos tipos de switch transaccionales en el país, actualmente el acceso a un nuevo tipo de tecnología es costoso y por esto ha sido necesario detallar a los productos y los tipos de plataforma utilizada para determinar la posibilidad de realizar una migración en el switch transaccional bajo 2 variables principalmente: la complejidad y el tiempo en el que sería posible realizar la migración.



**Tabla 4.2 Posible Migración Sistema**

| Producto                              | Plataforma       | Proveedor Actual           | POSIBLE MIGRACION |                  |
|---------------------------------------|------------------|----------------------------|-------------------|------------------|
|                                       |                  |                            | Complejidad       | Tiempo           |
| <b>Agencias Compartidas</b>           | Sharing          | WSG – Datacarrier          | Alta              | Largo plazo      |
| <b>ATM</b>                            | TID              | WSG – Datacarrier          | Alta              | Largo plazo      |
| <b>BDH</b>                            | TID              | Datacarrier                | Baja              | Corto plazo      |
| <b>SRI</b>                            | TID              | Datacarrier                | Baja              | Corto plazo      |
| <b>Remesas</b>                        | IRNET            | WSG                        | Media             | Largo plazo      |
| <b>Coonecta Celular</b>               | TRANX            | WSG<br>Yellowpepper<br>RTC | Media             | Mediano<br>plazo |
| <b>IVR Claro</b>                      | TRANX            | Datacarrier                | Alta              | Largo plazo      |
| <b>Corresponsales Bancarios (POS)</b> | <b>No</b><br>TID | Datacarrier                | Alta              | Largo plazo      |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

En el cuadro anterior se puede observar claramente que COONECTA tiene un alto grado de dependencia con uno de sus proveedores (Datacarrier), el mismo es el dueño del **switch transaccional** con el que es posible brindar los servicios a las Cooperativas de ahorro y crédito.

### **Concentración de los proveedores (+)**

En esta industria existen varios tipos de proveedores para los diferentes productos que se ofertan y los que se podrían ofertar en un futuro, es importante detallar cuáles son los proveedores de mayor importancia y que pueden ofrecer a COONECTA los sistemas necesarios para prestar un buen servicio, además servirá para identificar si existe dependencia con alguno de los proveedores y encontrar alguna manera de solucionar

los problemas que se podrían presentar como una amenaza para el modelo de negocio de cada uno de los productos de COONECTA:

### **ATM´s**

- Switch Transaccional (Datacarrier, WSG, AlexSoft, Multiservice)
- CMS (Datacarrier, Alex Soft, Multiservice)
- ATM server (Datacarrier, Alex Soft, Multiservice)
- Cajeros automáticos (DIEBOLD, NCR)

### **POS**

- Switch Transaccional (Datacarrier, Alex Soft, Multiservice)
- CMS (Datacarrier, Alex Soft, Multiservice)
- VERIFONE POS (Datacarrier, Uniplex, DIEBOLD)

### **TARJETAS DE DÉBITO / CREDITO**

- Logikard

### **BANCA MÓVIL**

- YellowPepper, Eclipsoft (integradora de operadoras celulares)

### **IVR CLARO**

- CLARO (Operadora celular)
- Switch Transaccional (Datacarrier, Alex Soft)

### **AGENCIAS COMPARTIDAS**

- Switch Transaccional (Datacarrier, Alex Soft, Multiservice)
- WSG

## **PAGO DE REMESAS**

- WSG ( desarrollo irnet)
- Remesadoras

## **PAGO DE BDH**

- PPS (BANRED) ente autorizador del servicio
- Datacarrier, AlexSoft

## **VENTANILLA MÓVIL**

- Switch Transaccional (Datacarrier, Asecsystem, EasySoft)

## **RECAUDACIONES TRIBUTARIAS**

- Switch Transaccional (Datacarrier, Easysoft, AlexSoft)
- SRI ente autorizador del servicio

## **RECAUDACIONES SERVICIOS**

- Switch Transaccional (Datacarrier, AlexSoft, Easysoft)

El listado anterior se refiere a los diferentes tipos de proveedores existentes en el país para cada uno de los productos de COONECTA, 3 de estos proveedores están presentes en la mayor parte de todos los productos detallados, a nivel internacional existe una mayor cantidad de proveedores pero el costo de adquisición de los servicios de una empresa que se encuentre fuera del país es demasiado alto por lo que las posibilidades de un cambio de proveedor se reducen a la oferta nacional.

### **Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores**

No representa una amenaza importante en la actualidad, principalmente por el posicionamiento de una nueva marca sin contar con productos que

cuenten con la suficiente cobertura en puntos de atención suficientes para satisfacer a la demanda actual y futura.

#### **Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores (+)**

Si existe la posibilidad de este tipo de integración por parte de nuestros competidores, sin embargo es importante recalcar que solo lo podrían hacer para algunos productos porque la mayoría de competidores no cuenta con una cartera de productos como los tiene COONECTA, además cada producto en la mayoría de los casos requiere de diferentes especificaciones técnicas, salvo las especificaciones del **switch transaccional** que está presente en la mayoría de los productos de COONECTA, en caso de presentarse dentro de los principales competidores de COONECTA una integración hacia atrás, como resultado se sabe que afectaría directamente en la disminución de los costos sobre algunos de los insumos y permitirá reducir el precio final para que sea más competitivo dentro del mercado.

#### **Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final (+)**

Es un factor crítico porque el coste del producto final se ve afectado en caso de un aumento en el coste por parte de los proveedores directamente.

#### **Volumen de compra (+)**

El volumen transaccional mensual es un factor importante dentro de la negociación con los proveedores, para reducir las tarifas mensuales que representan un rubro importante dentro de la estructura de costos.

## **Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

### **Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías. (-)**

La cantidad de compradores (Cooperativas de ahorro y crédito) es muy grande con respecto a las compañías que les ofrecen este tipo de servicios, en este año se calculó que posiblemente existen cerca de 1.500 Cooperativas de Ahorro y Crédito, de este número se puede decir que cerca del 15% o 20% de las Cooperativas se encuentran dentro de un mercado potencial con las características necesarias para adquirir los servicios anteriormente mencionados. Con este escenario se puede ver que todavía se puede penetrar con fuerza en este mercado potencial que no ha sido satisfecho en su totalidad.

### **Grado de dependencia de los canales de distribución (enlaces de datos, adecuación del sistema) (+/-)**

La dependencia en los canales de distribución es alta, ya que mediante estos se hace posible brindar los servicios y si se pierde la comunicación con los clientes por cualquier motivo referente a los canales de distribución dejan de funcionar los servicios afectados y disminuye el nivel de transacciones provocando malestar a los clientes y a los usuarios finales.

### **Volumen comprador (-)**

No es un punto relevante porque el cliente adquiere servicios en los cuales el costo por transacción es igual sin importar el número de transacciones, en el caso del arrendamiento de licencias tampoco se ofrece ningún tipo de descuento a mayor número de licencias.

Puede tener cierto grado de importancia el volumen de compra en tarjetas de débito y la compra de cajeros automáticos por parte de las Cooperativas a través de los convenios que los proveedores de estos productos tienen con COONECTA y permite a sus clientes recibir ciertos

beneficios por haber logrado la firma de los mismos para todas las Cooperativas miembros de la red.

#### **Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa. (-)**

Los costes de un cambio pueden cuantificarse principalmente en el tiempo que tardarían en capacitarse para el uso de un nuevo sistema, el costo de desarrollo de nuevas interfaces, en este segmento el índice de cambios de proveedor son bajos, puede ser por la dificultad que representa o en la Cooperativa no existe la flexibilidad para asumir una decisión que de alguna manera podría provocar un rechazo o resistencia al cambio de un sistema a otro.

#### **Capacidad de integrarse hacia atrás. (-)**

Es muy difícil que una institución financiera (Cooperativa de ahorro y crédito) se integre hacia atrás, porque la mayoría no está en capacidad de adquirir un switch transaccional y toda la plataforma necesaria y el personal que administre y controle el funcionamiento de estos sistemas. Solo una Cooperativa lo ha hecho y cabe recalcar que es la Cooperativa más grande del país y solo lo pudo hacer en el producto de cajeros automáticos, para los demás servicios utiliza la plataforma de COONECTA.

#### **Existencia de productos sustitutos. (-)**

Si existen productos sustitutos, en este caso se puede hacer referencia nuevamente a la presencia de diferentes tipos de software existentes en el mercado. Sin embargo el principal elemento dentro de la prestación de estos servicios que es el switch transaccional no es reemplazable y es el más costoso.

#### **Sensibilidad del comprador al precio. (+)**

Los clientes que se encuentran en este nicho de mercado dan gran importancia al precio propuesto por este motivo en muchas ocasiones es

necesario dedicar una mayor cantidad de tiempo a explicar claramente el valor intangible de cada producto que por el mismo hecho de ser intangible es más difícil de percibir por los clientes.

Dentro del valor intangible de cada producto de COONECTA se pueden encontrar: la calidad del servicio, seguridad de las transacciones, sistemas amigables para los usuarios, solución integral para los clientes por contar con una cartera de productos amplia, cobertura nacional, tarifas preferenciales por parte de otros proveedores, entre otros.

### **Ventaja diferencial (exclusividad) del producto. (+)**

En este segmento no existe exclusividad para los servicios prestados, ya que todos los competidores de este mercado tienen la posibilidad de ofrecer los productos a sus clientes. Actualmente cada uno de los productos que ofrece COONECTA, tiene competencia directa o indirectamente. Por eso es importante siempre buscar innovación y desarrollo de nuevos productos para incrementar las posibilidades de crecimiento de la compañía.

### **Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja). (+)**

Es muy importante, debido a que los ingresos de varios de los productos se debe al arrendamiento de licencias de software y distribución de comisiones mensuales por este motivo se genera un flujo importante en los ingresos mensuales para las compañías que compiten en este nicho de mercado.

Es necesario mejorar la penetración de los productos con cada uno de los clientes que forman parte de la red, con la finalidad de fidelizarlos con COONECTA y mejorar el flujo de ingresos mensuales por las transacciones realizadas y las licencias arrendadas.

## **Amenaza de productos sustitutos**

- **Propensión del comprador a sustituir. (-)**

Es baja debido a que representa una inversión adicional en el cambio de sistema, tiempo para lograr una adaptación óptima al sistema recientemente adquirido.

- **Precios relativos de los productos sustitutos. (-)**

Los precios en este segmento son variables de acuerdo a los beneficios que tenga el adquirir algún servicio de uno u otro proveedor, se debe explicar de una manera muy clara cada uno de los servicios a ser prestados para demostrar que además del precio establecido existe un valor agregado que en ocasiones es difícil de percibir por el mismo hecho de dar mucha importancia al precio.

- **Coste o facilidad de cambio del comprador. (-)**

El cambio de proveedor representa costes adicionales en tiempo, dinero y aprendizaje que muchas veces son determinantes en la toma de decisiones sobre el cambio o no de proveedor.

- **Nivel percibido de diferenciación de producto. (+)**

El nivel de diferenciación de los servicios en la mayoría de los casos es bajo, esto si representa una amenaza en el momento de la negociación con los clientes para lograr la contratación de los servicios, es por esto que la fuerza de ventas es muy importante para persuadir en la toma de decisiones y llegar a un acuerdo con los clientes.



## Rivalidad entre los competidores

Gráfico 4.2 Rivalidad entre los competidores



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

Se puede concluir determinando un nivel medio de rivalidad entre los competidores del sector, principalmente porque existen varios oferentes de los diferentes productos que también ofrece COONECTA, sin embargo el número de clientes potenciales o demanda insatisfecha actual del país es lo suficientemente grande para poder mantener un nivel medio de rivalidad.

## 4.10. ANÁLISIS FODA

### 4.10.1. Fortalezas

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia en servicios con las COACs más grandes del país</li></ul>                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Diferentes tipos de servicios en un solo sistema</li></ul>                              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Innovación continua y desarrollo de productos y servicios</li></ul>                     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Alianzas estratégicas con grandes proveedores del sistema financiero del país</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Precios competitivos en el mercado</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Cartera amplia de servicios</li></ul>   |

### 4.10.2. Oportunidades

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor desarrollo tecnológico que puede ayudar a ofrecer mejores y más productos a las COACs</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo de ONGs con subsidio para las COACs para ciertos productos ofertados</li></ul>                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Fácil acceso a nuevas tecnologías</li></ul>   |

### 4.10.3. Debilidades

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de personal en las áreas de sistemas y operaciones para poder mejorar el servicio post-venta</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Dependencia con uno de los proveedores</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Baja aceptación en algunos de los productos</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de difusión de los servicios prestados</li></ul>   |

### 4.10.4. Amenazas

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Barreras de acceso bajas para los competidores.</li></ul>           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Cambios en la política del país.</li></ul>                          |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevas leyes que afectan a las instituciones financieras.</li></ul> |

#### **4.11. Posicionamiento Estratégico**

Se ubica a la Red Transaccional Coonecta como una empresa que busca posicionarse en el mercado con una estrategia de diferenciación, pero a la vez que esta segmentada. Cuando nos referimos a la diferenciación es por la variedad de productos que ofrece y porque no existen muchas empresas que se dediquen a realizar lo mismo y tengan los mismos productos para ofrecer a las empresas. He ahí donde RTC se diferencia con su servicio y sus productos, en cuanto a la segmentación se refiere, ya que solo se puede dirigir a un segmento de servicio financiero como son las Cooperativas, esto se refiere a que el mercado que se tiene es un mercado reducido, pero a la vez le ayuda a que los costos sean de paridad, ya que la competencia es muy reducida.

En cuanto a las empresas que ofrecen los productos que ofrece COONECTA todas son muy limitadas o no cuentan con un software tan amplio y tan seguro como el de COONECTA. Al tener un software, variedad de productos de calidad y seguros en su portafolio, y dar un buen servicio post-venta, ayuda a que su posicionamiento sea diferenciado a otras agencias que pueden ofrecer productos parecidos a los de COONECTA.

A continuación la Matriz de Estrategia, según lo comentado y analizado anteriormente.

### Gráfico 4.3 Matriz de Estrategia

#### MATRIZ DE ESTRATEGIA

#### ESTRATEGIA

COSTOS INFERIOR      DIFERENCIACION

|               |                 |                        |   |
|---------------|-----------------|------------------------|---|
| <b>TAMAÑO</b> | <b>AMPLIO</b>   | <b>LIDER EN COSTOS</b> | <b>DIFERENCIADO</b>   |
|               | <b>REDUCIDO</b> | <b>COSTOS</b>          | <b>DIFERENCIADO<br/>SEGMENTADO</b><br><b>COONECTA</b><br><b>(Solución Integral)</b> |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

#### 4.12. Cadena de Valor

A continuación se presenta el cuadro correspondiente a la cadena de valor de COONECTA detallando cuales con las principales actividades a realizar en cada una de las áreas de la empresa, clasificándolas según su importancia (actividades primarias y actividades de apoyo).

- El personal de la empresa debe trabajar en equipo y estar dispuesto a ciertos cambios a los que serán sometidos para la implementación de las estrategias planteadas dentro de la consultoría.

### Gráfico 4.4 Cadena de Valor

|                      |  |
|----------------------|--|
| Actividades de Apoyo | <p><b>Infraestructura de la empresa:</b> cambiar el organigrama de la empresa, de tal forma que la jerarquía pueda ser más igual, es decir que sean o todas jefaturas o todas gerencias. Igualmente, según el crecimiento de la empresa poder implementar un departamento de RRHH.</p> |
|                      | <p><b>Negocios:</b> Tener más apertura en la gerencia de negocios para poder realizar estrategias más amplias que atraigan a los clientes.</p>   |
|                      | <p><b>Tecnología:</b> Estar siempre a la vanguardia del KNOW-HOW del software que ofrecen los proveedores y poder implementar sistemas integrados para los productos.</p>  |
|                      | <p><b>Aprovisionamiento:</b> La relación que se tiene con los proveedores, si se piensa comprar más maquinaria, estar al día con los sistemas disponibles, de resto los proveedores de sistemas y de nuevos métodos de manejar los servicios de la banca.</p>                          |
|                      | <p>Fuente: Coonecta Red Cooperativa<br/>         Autor: Diego Proaño<br/>         Año: 2013</p>  |

|                              | <b>Logística de Entradas</b>   | <b>Operaciones</b>   | <b>Logística Externa</b>   | <b>Marketing y Ventas</b>  | <b>Servicio post-venta</b>   |
|------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>Actividades Primarias</b> | * Todo el software y las plataformas que necesitan estar al día y bien actualizadas para poder ofrecer un buen servicio a las Cooperativas | * Analizar bien los programas para poder entenderlos y poder ver cómo aplicarlos a los servicios ofrecidos   | * Poner en marcha los servicios que tiene COONECTA                                     | * A través de un plan de marketing y el departamento de negocios, buscar estrategias que beneficien la promoción de los productos. | * Revisar siempre la plataforma del software                           |
|                              | * Mantener una BBDD actualizada en cuanto a clientes potenciales se refiere  | * Estar contactando a los clientes de la BBDD y concretando citas para poder visitar y dar una presentación formal de la empresa y de los servicios que se ofrecen | * Desplazarse hasta el lugar donde se encuentra el cliente                             | * Atados a las estrategias de marketing, poder llegar a los lugares y ofreciendo al cliente un producto real y de gran beneficio   | * La garantía por el servicio ofrecido                                 |
|                              | * Mantener a los trabajadores capacitados sobre las tendencias del mercado.  | * Para que se conozca el uso del sistema y servicio ofrecidos  | * Con el fin de poder dar un seguimiento preciso a los clientes que emplean el sistema | * Desarrollo de un plan interno de marketing para el cliente interno y con incentivos para metas de venta.                         | * Seguir contactados para mantener a su personal capacitado            |
|                              | * Investigar sobre el KNOW-HOW que puede incorporar nuestros socios en países con tecnología avanzada.                                     | * Implementar el KNOW-HOW para poder actualizar servicio, dar capacitación del mismo y ofrecer un mejor servicio.  | * Ofrecer más servicios actualizados y de tecnología avanzados                         | * Siempre que se necesite lanzar un nuevo producto, poder publicitarlo al segmento correcto y de forma correcta.                   | * Medir el impacto de las estrategias y la percepción de los clientes. |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

## **4.13. Mantenimiento de la ventaja competitiva**

### **4.13.1. Tipo de ventaja competitiva**

Las ventajas competitivas son de orden superior

#### **Número de ventajas competitivas**

Actualmente, COONECTA utiliza solo dos ventajas competitivas que son capital organizado y capital tecnológico. El capital organizado según PORTER, es el capital que estrecha los lazos entre los proveedores y los clientes. COONECTA como empresa de servicios necesita tener lazos fuertes entre sus proveedores y sus clientes. Igualmente, para que el servicio pueda ser efectivo y podamos tener ventaja frente a nuestra competencia y dar seguridad a nuestros clientes, debemos de tener un software altamente desarrollado, manteniéndonos al día con respecto a los nuevos modelos tecnológicos.

En cuanto al capital humano y el capital comercial COONECTA si necesita desarrollar una estructura de mejora continua en la que pueda apoyar más a su organización interna a través de formación de nuevos departamentos como de marketing y de RRHH, para que puedan trabajar con personas que conocen del tema y también el capital comercial que es el de publicitar y comunicar todos los servicios que ofrece COONECTA. La mejora continua la vamos a enfocar en el capital humano y el capital comercial.

### **4.13.2. Mejora Continua**

- Estructurar un departamento de marketing
- Fidelizar al cliente interno como externo
- Fortalecer el portafolio de productos
- Capacitación a la fuerza de ventas para ventas y servicio al cliente
- Apoyo de estas ventajas para las actuales
- Investigación de continuo de capital tecnológico

## **Programas Tácticos (Funcionales)**

Dentro de las estrategias que quiere utilizar COONECTA se denomina que uno de los principales enfoques debe ser el de realizar publicidad es decir que su departamento comercial sea más estratégico e investigativo para buscar maneras de darse a conocer en el mercado.

Partiendo de dicha base, se determina que los programas tácticos a seguir en cuanto a publicidad se refierevarían según el tiempo en que se vaya a implementar cada una de las estrategias de marketing para los diferentes productos.

Es decir que no se puede manejar la misma estrategia para los 11 productos ya que todos ofrecen un diferente servicio. Lo que sí se puede hacer es una estrategia de comunicación conjunta en el corto plazo. Sin embargo, para poder realizar algo más a largo plazo y que pueda ser más claro para los potenciales y actuales clientes, la publicidad debe de ser explícita en cada uno de los productos.

El programa táctico para comunicar los servicios de COONECTA sería el siguiente:

**Estrategia permanente:** Plan de visitas por los próximos 3 años a las Cooperativas de ahorro y crédito que no han podido acceder a estos productos.

**Corto plazo:** Medios Masivos (Televisión, Prensa, Internet, Radio, Media Móvil), estrategias BelowThe Line (BTL), participación en eventos del sector cooperativo.

**Mediano Plazo:** Mantener las estrategias BelowThe Line (BTL), que son más de marketing directo una vez que se tenga una BBDD consolidada de clientes.



**Largo Plazo:** Realizar eventos de alto impacto que fidelicen al cliente actual y permita atraer a clientes potenciales con todo lo que la empresa tiene para ofrecer.

Con respecto al plan de visitas se puede decir que es una estrategia de gran importancia para la captación de nuevos clientes en zonas donde no ha atacado todavía la competencia es el plan de visitas al mercado insatisfecho, el mismo debe ser realizado en el **corto, mediano y largo plazo** para tener mejores oportunidades de crecer de una manera más acelerada tal y como desea COONECTA, para el cumplimiento de la visión de la empresa. Dentro de las estrategias del océano azul (**Blue OceanStrategy**) es actualmente la que mejor se adapta a COONECTA, la implementación de esta puede llegar a ser muy efectiva sin representar costos altos para la compañía.

La razón por la cual una **Blue OceanStrategy** es efectiva en nuestra empresa es porque existen varias Cooperativas las cuales no prestan el servicio que COONECTA les viene a ofrecer, y por ende existe un mercado completamente insatisfecho donde existe un campo amplio de crecimiento. Igualmente, como al momento no existen competidores que ofrezcan los servicios o productos que nosotros estamos ofreciendo tenemos oportunidad de poner en práctica esta estrategia y poder romper mercado de tal forma que podamos ser líderes en los productos que ofrecemos. Analizando el plan de estrategias que tenemos para captación de clientes.

En cuanto al corto plazo se estima que sea dentro de un año, el mediano plazo en dos años y el largo plazo, máximo 5 años. Una vez que vayamos consolidando el portafolio de productos se irá realizando el plan táctico para saber cuáles se incluyen dentro del corto, cuales dentro del mediano y cuales dentro del largo.

Por el momento los productos que más se promocionan son:

- |             |                    |
|-------------|--------------------|
| 1.- Remesas | 2.- POS            |
| 3.- BDH     | 4.- Tarjeta Débito |
| 5.- ATMs    |                    |

Es decir que solo el 27% del portafolio actual se está comunicando. Se considera que para tener captado el 40% del mercado este porcentaje es muy bajo, ya que no es cuantos clientes se vaya aumentando mensualmente, sino el uso que los clientes dan a todos los servicios que ofrece COONECTA. En cuanto a este plan estratégico, se considera que puede ser implementado en el mediano plazo, fidelizando y actualizando a nuestros clientes de lo que se tiene y lo que se ofrece. Es por ello, que teniendo un porcentaje de comunicación tan bajo y de captación de los productos, es necesario que COONECTA comience lo antes posible con campañas publicitarias que capte el interés de sus clientes. Las herramientas tácticas de publicidad y promoción, son meramente con el objetivo de dar a conocer más los beneficios de los productos a nuestros clientes y a su vez que COONECTA pueda incrementar su margen de ingresos. Después de desarrollar el programa táctico general, también se debe de desarrollar un programa táctico por producto, es decir que para poder cumplir con las estrategias del corto, mediano y largo plazo, debe de existir una base que se cumpla por producto. Este desarrollo parte del siguiente análisis.

**Tabla 4.3 Cuadro Estratégico para los productos**

| Cuadro estratégico para los productos |                         |                           |
|---------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
|                                       | Productos Actuales (11) | Productos Nuevos (3-2012) |
| Mercados Actuales                     | Penetración de Mercados | Desarrollo de Productos   |
| Mercados Nuevos                       | Desarrollo de Mercados  | Diversificación           |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

Actualmente de los 11 productos con los que cuenta COONECTA, se debe de comenzar a penetrar el mercado actual, para dar a conocer los mismos, captar el interés de los clientes actuales y captar nuevos clientes. Esto en cuanto al corto plazo, en cuanto al mediano y al largo plazo, se debe de analizar los clientes potenciales a nivel zonal o geográfico para poder realizar captar más clientes.

**Tabla 4.4: Programa Técnico**

| Programa Táctico             |             |   |                                   |
|------------------------------|-------------|---|-----------------------------------|
| Producto                     | Estrategia  | Actividad   | Tiempo de implementación          |
| Remesas                      | Penetración | Publicidad en medios masivos y Material POP   | Mayo, Junio y Diciembre 2012-2014 |
| POS                          | Penetración | Publicidad en medios vinculados al sector y entrega de material POP   | Enero 2012- Frecuencia: Continua  |
| Tarjeta de Debito            | Penetración | Material POP en las Cooperativas y promoción en medios vinculados   | Enero 2012 - Diciembre 2012       |
| COONECTA Celular             | Penetración | Material POP para las Cooperativas miembros y potenciales clientes y promoción en medios vinculados al sector | Enero 2012- Diciembre 2013        |
| COONECTA Recaudación Móvil   | Penetración | Material POP, Publicidad en medios vinculados al sector   | Enero 2012 – Diciembre 2012       |
| Agencias compartidas         | Penetración | Publicidad en material POP y promoción en medios vinculados al sector   | Marzo 2012 - Diciembre 2014       |
| Tarjeta prepago MasterCard   | Penetración | Publicidad y promoción en medios vinculados al sector   | Junio 2012 - Diciembre 2012       |
| Recaudación RISE             | Penetración | Publicidad en material POP y promoción en medios vinculados al sector   | Enero 2012- Diciembre 2013        |
| Pago matriculación vehicular | Penetración | Publicidad en material POP y promoción en medios vinculados al sector   | Enero 2012- Diciembre 2013        |
| Bono de desarrollo humano    | Penetración | Publicidad en material POP y promoción en medios vinculados al sector   | Enero 2012-Junio 2012             |
| Cajeros automáticos          | Penetración | Publicidad en material POP y Publicidad en medios especializados  | Enero 2012- Diciembre 2012        |
| RED COONECTA                 | Penetración | Plan de visitas a COACs potenciales<br>Publicaciones informativas en medios vinculados al sector              | Enero 2012 – Diciembre 2014       |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa  
 Autor: Diego Proaño  
 Año: 2013

La razón por la cual es necesaria una estrategia de penetración en la mayoría de los productos es para posicionar a COONECTA dentro del mercado como una empresa que brinda una solución integral por tener una variedad de productos muy amplia, es un factor importante de diferenciación dentro de este segmento. Si cada producto tiene una difusión especializada es más fácil hacer que el cliente pueda entender cuál es la finalidad de su servicio.

Principalmente se propone una estrategia de penetración, la que debe mantener la empresa por lo menos los 2 siguientes años para lograr los objetivos planteados.

En cuanto a la estrategia para la captación de nuevos clientes, es necesario realizar visitas a las COACs porque es la mejor manera de lograr un acercamiento con los clientes potenciales y obtener mejores resultados, el plan de visitas está diseñado para los próximos 3 años con número aproximado de visitas a 100 COACs, las cuales se muestran en el cuadro a continuación.

**Tabla 4.5 Potenciales Clientes**

| Nro | COACs POTENCIALES   |
|-----|---------------------|
| 1   | 15 DE AGOSTO        |
| 2   | 23 DE JULIO         |
| 3   | 23 DE MAYO          |
| 4   | 27 DE ABRIL         |
| 5   | ABDON CALDERON      |
| 6   | ACCION TUNGURAHUA   |
| 7   | ACCION Y DESARROLLO |
| 8   | ALIANZA MINAS       |
| 9   | AMAZONAS            |

|    |  |
|----|--|
| 10 | ANDINA   |
| 11 | CACPE CELICA                                   |
| 12 | CACPE MACARA                                   |
| 13 | CACPE PALORA                                   |
| 14 | CACPE TUNGURAHUA                               |
| 15 | CAMARA DE COMERCIO DE PINDAL                   |
| 16 | CAMARA DE COMERCIO DEL CANTON BOLIVAR LTDA.    |
| 17 | CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE         |
| 18 | CARIAMANGA                                     |
| 19 | CARROCEROS DE TUNGURAHUA                       |
| 20 | CASA FACIL                                     |
| 21 | CATAMAYO                                       |
| 22 | COAC FERNANDO DAQUILEMA                        |
| 23 | COAC FONDVIDA                                  |
| 24 | COAC KULLKI WASI                               |
| 25 | COAC LUZ DEL VALLE                             |
| 26 | COAC MAQUITA CUSHUNCHIC                        |
| 27 | COAC SAN MIGUEL DE PALLATANGA                  |
| 28 | COCA   |
| 29 | COMERCIO                                       |
| 30 | COOP CHONE                                     |
| 31 | COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AGRICOLA JUNIN |
| 32 | COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PUERTO LOPEZ   |
| 33 | COOPAC   |
| 34 | CREDI FACIL                                    |
| 35 | CREDIAMIGO                                     |
| 36 | CRISTO REY LTDA.                               |

|    |                           |
|----|---------------------------|
| 37 | DESARROLLO INTEGRAL –CADI |
| 38 | DORADO                    |
| 39 | ECUAFUTURO                |
| 40 | EDUCADORES DE CHIMBORAZO  |
| 41 | EDUCADORES DE TULCAN      |
| 42 | EDUCADORES DEL NAPO       |
| 43 | EL CALVARIO               |
| 44 | EL SAGRARIO               |
| 45 | ESFUERZO UNIDO            |
| 46 | FAMILIA AUSTRAL           |
| 47 | Focla                     |
| 48 | FUNDESARROLLO             |
| 49 | GONZANAMÁ                 |
| 50 | HUAICANA                  |
| 51 | HUAQUILLAS                |
| 52 | HUAYCOPUNGO               |
| 53 | HUINARA                   |
| 54 | INTEGRAL                  |
| 55 | LA DOLOROSA               |
| 56 | LLANGANATES               |
| 57 | LOS RIOS LTDA.            |
| 58 | MAESTROS ASOCIADOS        |
| 59 | MALCHINGUI                |
| 60 | MANANTIAL DE ORO          |
| 61 | MAQUITA CUSHUN            |
| 62 | MAQUITA CUSHUNCHIC        |
| 63 | MARCABELI                 |

|    |   |
|----|---|
| 64 | MI TIERRA   |
| 65 | NUESTRA SRA DE LAS MERCEDES                               |
| 66 | NUESTROS ABUELOS  |
| 67 | NUEVA ESPERANZA   |
| 68 | NUEVA JERUSALEN   |
| 69 | Nueva Loja  |
| 70 | PIJAL   |
| 71 | PILAHUIN  |
| 72 | PILAHUIN TIO  |
| 73 | POLICIA NACIONAL  |
| 74 | PRIMERO DE ENERO DEL AUSTRO                               |
| 75 | PROVIDA   |
| 76 | PUCARÁ  |
| 77 | PUELLARO  |
| 78 | QUILANGA  |
| 79 | SALITRE   |
| 80 | SAN FRANCISCO DE ASIS                                     |
| 81 | SAN GABRIEL   |
| 82 | SAN JORGE   |
| 83 | SAN JOSE S.J.   |
| 84 | SAN MIGUEL DE SIGCHOS                                     |
| 85 | SAN PEDRO DE TABOADA                                      |
| 86 | SANTA ANA   |
| 87 | SEÑOR DEL GIRON   |
| 88 | SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA |
| 89 | SIERRA CENTRO   |
| 90 | SIMIATUG  |

|    |                          |
|----|--------------------------|
| 91 | SINCHI RUNA              |
| 92 | TENA LTDA.               |
| 93 | TEXTIL 14 DE MARZO       |
| 94 | TUNGURAHUA               |
| 95 | UNION                    |
| 96 | VALLES DEL LIRIO         |
| 97 | VENCEDORES DE TUNGURAHUA |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

#### **4.14. Programas Operacionales**

Para enlazar los programas tácticos con los programas de operaciones es necesario que el departamento comercial conozca bien la estrategia de sus ventas y como apoyarse en las herramientas tácticas para cumplir dicho objetivo. Como meta central de COONECTA está que de las visitas que se realizan mensualmente, por ejecutivo de ventas, el 50% tengan interés e ingrese. Por otro lado, apoyándose en las estrategias tácticas, sería bueno que aprovechar para impulsar los productos de COONECTA ya que solamente el 22% de los productos ofrecidos, son utilizados por las Cooperativas miembros.

Según las herramientas tácticas propuestas y el tiempo establecido para implementar las estrategias, el objetivo es que durante un mediano plazo las Cooperativas puedan aumentar la utilización de los productos en un 28%..Si bien, existe mucha facilidad de poner en práctica las estrategias tácticas. El objetivoprincipal es aprovechar las estrategias para que el nicho de mercado al cual se dirige COONECTA pueda conocer el completamente los productos y los beneficios para sus socios.



El programa operacional alineado con el programa estratégico es el siguiente:

- Visitar al menos 3 Cooperativas mensualmente.
- Ingreso estimado del 50% de las Cooperativas visitadas.
- Realizar un seguimiento al 100% de las visitas realizadas
- Analizar el impacto de acogida de los productos en las Cooperativas miembros
- Realzar la utilización de los productos en las Cooperativas en un 2.25% mensualmente.

**Tabla 4.6 Metas de Venta**

| <b>Producto</b>                     | <b>Meta de ventas</b>                                      |
|-------------------------------------|--|
| <b>Remesas</b>                      | 50% APPROX.  |
| <b>POS</b>                          | Instalación de 120 POS anuales                             |
| <b>Tarjeta de Debito</b>            | 25% APPROX.  |
| <b>Coonecta Celular</b>             | 20-25 COOPERATIVAS   |
| <b>Ventanilla Móvil</b>             | 15-18 COAC's con el producto y 60 licencias instaladas     |
| <b>Agencias compartidas</b>         | Todas las Cooperativas afiliadas cuenten con este servicio |
| <b>Tarjeta prepago Mastercard</b>   | 20%  |
| <b>Recaudación RISE</b>             | 35-40 COACs con el servicio                                |
| <b>Pago matriculación vehicular</b> | 35-40 COACs con el servicio                                |
| <b>Bono de desarrollo humano</b>    | 10-15 Cooperativas anuales                                 |
| <b>Cajeros automáticos</b>          | Crecimiento anual 20% en TRX y ATMs instalados             |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

No todos los productos pueden ser medidos de forma porcentual ya que no todos dependen de un monto exacto para vender. Es decir, no depende de una producción exacta, sino que depende que cada cooperativa socia, pueda ir ampliando su abanico de posibilidades en cuanto a prestar un mejor servicio a los socios.

El crecimiento que se representa aquí, es un crecimiento que está calculado anualmente, sostenido, durante los próximos 3 años. No se calculan cantidades muy altas ya que una vez que la cooperativa ingresa, la idea es darle seguimiento y siempre estarse apoyando en las estrategias tácticas para que ellos puedan acceder a tener todos los productos del portafolio.

#### **4.15. Control Estratégico**

Para controlar el impacto y alineación que tiene tanto el programa táctico con el programa operacional, se necesita de factores de medición en cada una de las actividades. Es decir que al momento de poner en práctica el programa táctico, se debe de evaluar el incremento en la parte operacional. Si anualmente se quiere tener un incremento del 28% aproximadamente, se necesita mantener las estrategias de planteamiento durante el mediano plazo.

Comenzando por la estrategia del programa táctico se quiere publicitar en medios masivos en el corto plazo, es decir que este impacto se mide a través de un estudio de mercado, para saber qué tan escuchada fue nuestra publicidad en la radio, un focusgroup semestral para conocer si nuestra publicidad sí se está difundiendo, reportes mensuales de los medios a través de los cuales se esté transmitiendo algún comercial. Igualmente, durante el tiempo que dure la publicidad en los medios masivos, se medirá internamente el impacto que esto ha tenido en las ventas y acogida de los productos.

En cuanto a las actividades que se desarrollen en el mediano y largo plazo, siendo la estrategia de un marketing más directo es decir que se realicen más eventos y exista un contacto más directo con el cliente, esto se tendrá que medir en el impacto de ese momento. Es decir, si la estrategia de COONECTA es de diferenciación necesita realizar eventos y actividades que puedan ir acorde a los productos que maneja. En este momento se tienen cinco productos estrellas que son los más cotizados por los clientes de COONECTA.

1. Remesas
2. POS
3. Tarjeta Débito
4. ATMs
5. BDH

Siendo que en el programa táctico se va a ir de lo micro a lo macro y se quieren trabajar conjuntamente todos los productos, para que en los programas operacionales se pueda ver el resultado en las ventas, es necesario ubicar bien las estrategias y que se puedan medir para que lo que se invierte tenga mejor aceptación tanto por los clientes como por la empresa

Después de desarrollar el programa táctico y el programa operacional, desarrollamos una medición la cual indicara como está siendo el crecimiento sostenido de los productos de COONECTA.

Si bien, lo que más se debe de hacer en cuanto a una medición exacta es la observación e ir comparando estos datos con la información que actualmente se tiene en el programa organizacional, ya que si el incremento es menor al que se tiene pensado se deberían de replantear las estrategias durante el primer año, sin embargo si el crecimiento está siendo el deseado, es importante seguir impulsando la estrategia.

**Tabla 4.7 Medición**

| <b>Producto</b>              | <b>Medición</b>  |
|------------------------------|--|
| Remesas                      | Observar las tasas de crecimiento de remesas y la participación en el mercado nacional |
| POS                          | Observar el seguimiento que se está realizando a las COACs                             |
| Tarjeta de Débito            | Observar la cantidad emitidas mensualmente   |
| Coonecta Celular             | Observar el servicio que la operadora está ofreciendo                                  |
| Ventanilla Móvil             | Observar la instalación que se está realizando   |
| Agencias compartidas         | Observar el seguimiento y la labor en las Cooperativas                                 |
| Tarjeta prepago Mastercard   | Observar el número de COACs con el producto y # de tarjetas emitidas.                  |
| Recaudación RISE             | Observar el número de transacciones  |
| Pago matriculación vehicular | Observar el número de transacciones  |
| BDH                          | Observar el número de transacciones  |
| Cajeros automáticos          | Observar el número de instalaciones y transacciones                                    |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

#### **4.16. Diseño de los modelos de negocio por producto**

El objetivo principal de la asesoría realizada a la empresa COONECTA era realizar el diseño de los modelos de negocio de los productos y servicios que ofrece la empresa a las Cooperativas. Por este motivo, para hacerlo de una manera más clara se han diseñado diagramas específicos de cada uno de los productos que muestran la relación de la empresa con sus clientes y proveedores, también se explica la forma de prestación del servicio por parte de la Cooperativa a los usuarios finales, los beneficios y valor agregado que pueden percibir los clientes de los productos y de COONECTA como empresa.

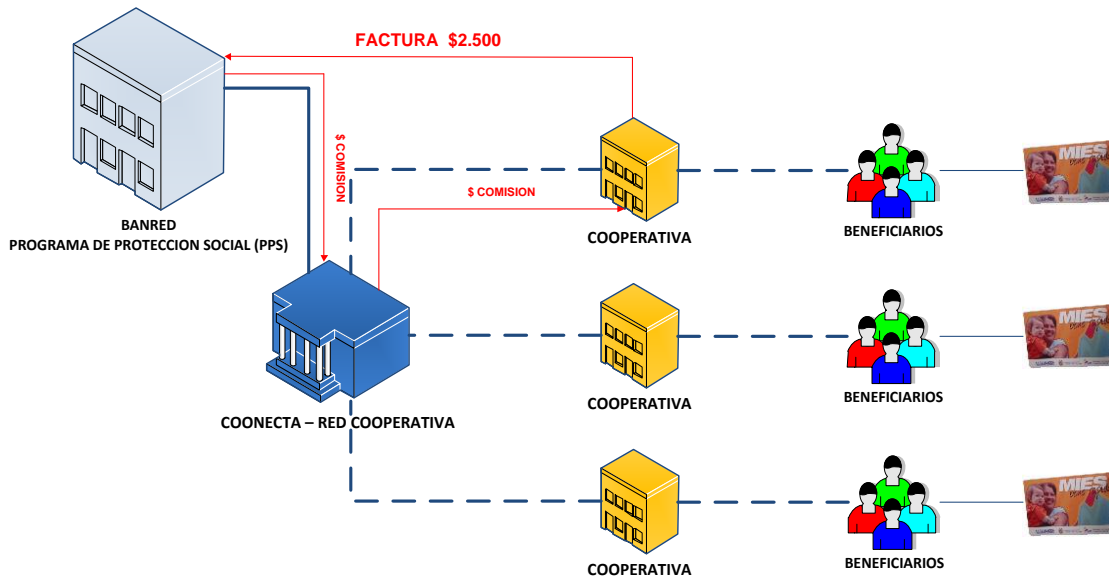
Los modelos que se muestran a continuación han logrado identificar el papel que juegan cada uno de los actores que se presentan desde el proceso de desarrollo de los productos hasta el funcionamiento de los mismos dentro de las Cooperativas.

El 90% de los productos que tiene COONECTA actualmente deben contar con una interfaz desarrollada por el proveedor del sistema financiero contable de cada Cooperativa, para que pueda integrarse a los sistemas con los que actualmente tiene COONECTA, esto representa un costo adicional para la Cooperativa.

Es importante realizar siempre el diseño de los productos que la empresa se encuentre desarrollando y se vayan a implementar en un futuro para prever cualquier inconveniente que pueda surgir en las diferentes áreas de la empresa, ya sea en el área de desarrollo tecnológico o realizando un análisis más profundo dentro del área de operaciones y analizar cuáles son las opciones existentes para dar soluciones con el tiempo necesario antes del lanzamiento oficial de los nuevos productos, sin correr el riesgo de afectar la reputación de la empresa por un posible mal funcionamiento de los productos, esto permitirá promocionar los productos de una mejor manera y tener un mayor nivel de conocimiento de los mismos por parte del personal responsable de las ventas de la empresa.

## PAGO DE BONO DE DESARROLLO HUMANO

Gráfico 4.5 Plan Estratégico BDH



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

Dentro de este modelo BANRED juega un papel muy importante ya que ellos tienen las fuentes del PPS (Programa de Protección Social) y COONECTA a través de la misma tiene la posibilidad de enlazarse a las Cooperativas y brindar el servicio.

Cada Cooperativa que desee el producto debe cancelar a BANRED un valor de \$2,500 dólares más IVA por una sola vez, después simplemente se trabajará mediante una distribución de las comisiones por cada transacción realizada, la comisión total por transacción es de 0,25 ctvs., en donde COONECTA recibe 0,05 ctvs. más IVA y el resto de la comisión es para la Cooperativa.

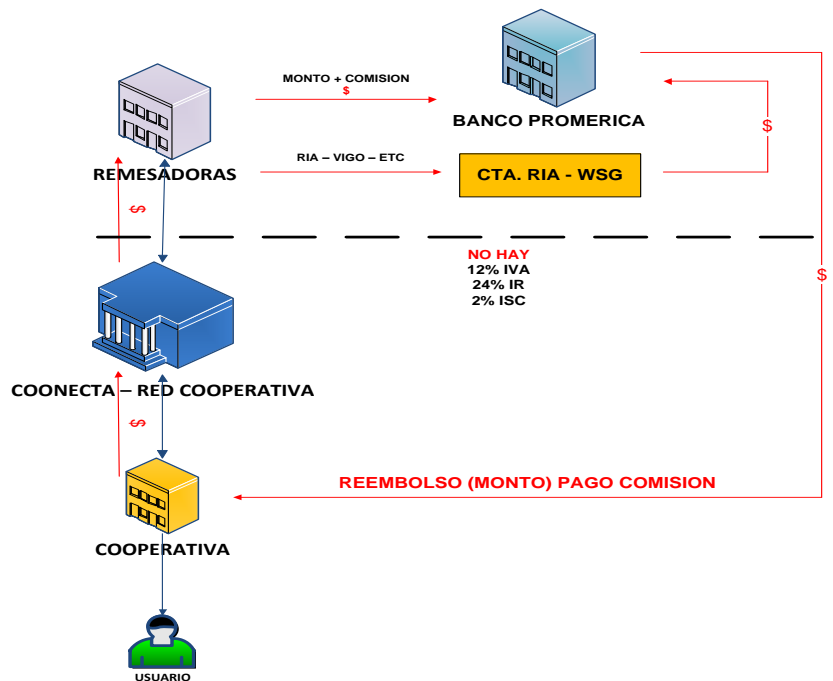
Dentro del mercado COONECTA es una de las empresas que ofrece a las Cooperativas la mejor comisión posible, es el mejor beneficio que se puede ofrecer dentro del marco de este producto.

El cobro del Bono de Desarrollo Humano se lo realiza únicamente en ventanilla por parte del beneficiario. Durante el transcurso del presente

año se ha visto una disminución de las transacciones porque ahora los beneficiarios pueden acceder a un crédito y el valor mensual que antes cobraba el beneficiario en ventanilla ahora es debitado automáticamente por lo que la transacción ya no es procesada y se ha visto afectado el número de transacciones en aproximadamente un 11% con respecto al 2010.

**Gráfico 4.6 Plan Estratégico Remesas**

**PAGO DE REMESAS**



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

WSG (WOCCU ServicesGroup) hizo el desarrollo del sistema para el pago de remesas, también directamente realizó la negociación con las remesadoras participantes dentro del canal de pago de remesas comercializado por COONECTA.

Las remesadoras participantes actualmente son: VIGO, TransFast, Telegiros, RIA, Dinex, Viamericas, I-Transfer, Intercambio Express. Estas empresas remesadoras están alrededor del mundo y permite tener una cobertura mundial.

A diferencia de otros modelos de negocio existentes en el mercado en donde las empresas remesadoras marcan exclusividad sobre su marca a las instituciones financieras en el país, COONECTA en conjunto a WSG ofrecen un servicio sin limitaciones con respecto a exclusividad y la oportunidad de ampliar este canal negociando con más empresas remesadoras.

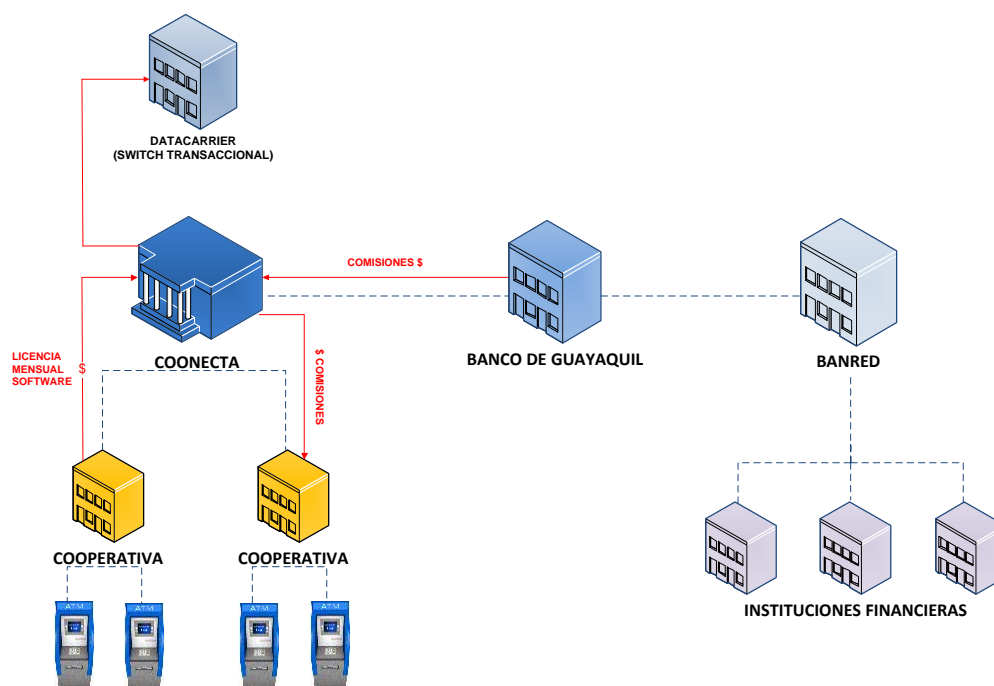
COONECTA tiene conexión directa con las Remesadoras y las Cooperativas mediante un sistema al que se puede acceder por medio del internet [www.irnet.coop](http://www.irnet.coop) , evitando a los clientes costos de instalación y costo de licencias, el ingreso para COONECTA son las comisiones ganadas por las remesas recibidas, en la actualidad la red de pago de remesas de COONECTA cuenta con más de 340 puntos de atención alrededor del país, superando en cobertura a otras redes de pago de remesas.

Las empresas remesadoras envían el dinero a COONECTA por medio de una cuenta corriente que esta mantiene en Estados Unidos y COONECTA a su vez realiza el reembolso o compensación de los valores pagados por cada Cooperativa 2 veces por semana, para no afectar la liquidez de la Cooperativa, el proceso de distribución de las comisiones se lo realiza mensualmente.



## Gráfico 4.7 Plan Estratégico ATMS

### SERVICIO DE ATMS (CAJEROS AUTOMÁTICOS)



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

Este producto es muy importante, es uno de los más atractivos de todos los productos de COONECTA y trabaja en conjunto con las tarjetas de débito, los ingresos para COONECTA por estos productos son: 0,50 ctvs. por emisión y circulación anual (uso del BIN) de las tarjetas de débito, 130 dólares mensuales por la licencia de software por cada cajero automático y comisiones por las transacciones realizadas en los ATMs de la red.

Actualmente COONECTA cuenta con una red propia de 110ATMs instalados y funcionando, se mantiene un convenio con el Banco de Guayaquil de integración a la red del banco que cuenta con 626 ATMs y gracias al convenio se puede brindar una tarifa preferencial a los

tarjetahabientes de las Cooperativas que cuentan con el servicio, COONECTA también está integrado a BANRED y esto permite brindar un servicio con cobertura nacional.

El servicio de ATMs para las Cooperativas se lo realiza a través del switch transaccional que fue desarrollado por Datacarrier, es instalado en un servidor de cada Cooperativa con los demás sistemas pertinentes para su funcionamiento.

Existen diferentes tipos de transacciones que se pueden presentar en los cajeros de la red COONECTA:

- Transacciones de un socio de una Cooperativa en un cajero automático de su misma Cooperativa: esta transacción solo debe ser autorizada por el switch instalado en la misma cooperativa y no pasa por COONECTA, esta transacción no requiere de compensación de COONECTA ni de pago de comisiones.
- Transacciones de un socio de la Cooperativa "A" en un cajero automático de la Cooperativa "B": esta transacción pasa a través de COONECTA y el autorizador pasa a ser la Cooperativa "B" requiere de compensación entre las Cooperativas de la red.
- Transacciones de un cliente de una institución financiera en un cajero automático de la red COONECTA: esta transacción pasa a través de COONECTA al switch del Banco de Guayaquil, este a su vez envía la transacción a BANRED y pasa a la institución financiera autorizadora, se recibe la respuesta en el cajero automático, requiere de compensación con otras instituciones pertenecientes a otras redes.

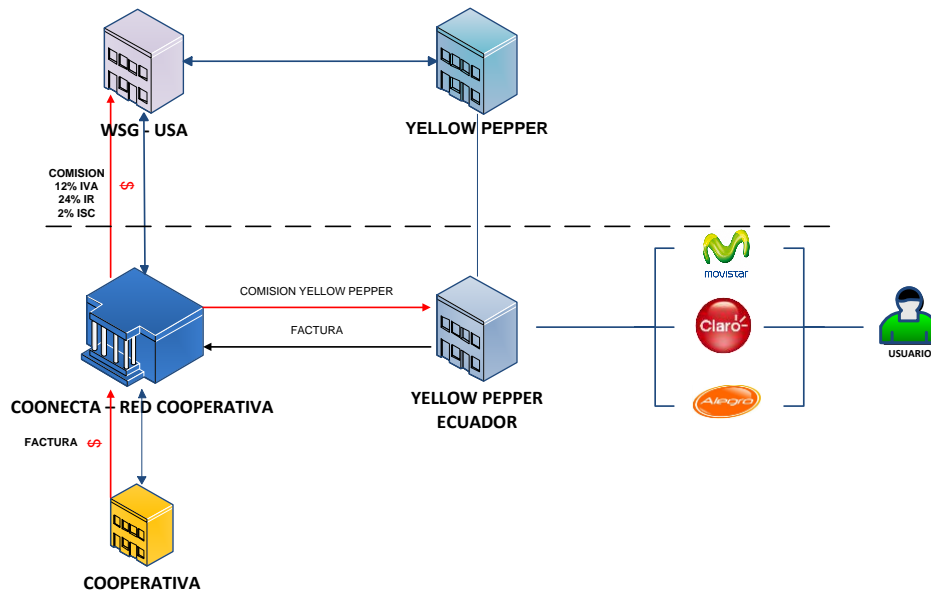
Para el pago de comisiones y compensaciones del dinero pagado a través del cajero automático se han centralizado las cuentas de las Cooperativas en el Banco de Guayaquil por el convenio mencionado anteriormente.

Existen 2 modalidades que mantiene COONECTA para la prestación de este servicio:

- Compra directa del cajero automático por parte de la Cooperativa.
- Arriendo del cajero automático por parte de COONECTA.

**Gráfico 4.8 Plan Estratégico Coonecta Celular**

**COONECTA CELULAR**



Fuente: Coonecta Red Cooperativa  
 Autor: Diego Proaño  
 Año: 2013

COONECTA en conjunto con Yellowpepper realizaron el desarrollo de la plataforma tecnológica que soporta esta aplicación, está diseñado para su funcionamiento en cualquier operadora celular del país debido a que YellowPepper es una integradora celular.

El sistema de COONECTA celular permite a las Cooperativas tener una mejor relación con sus socios, las transacciones que pueden hacer por medio de esta aplicación principalmente son:

- Consultas de saldo
- Transferencias entre cuentas dentro de la cooperativa
- Recargas móviles (cualquier operadora)
- Notificaciones automáticas a los socios para el pago de prestamos

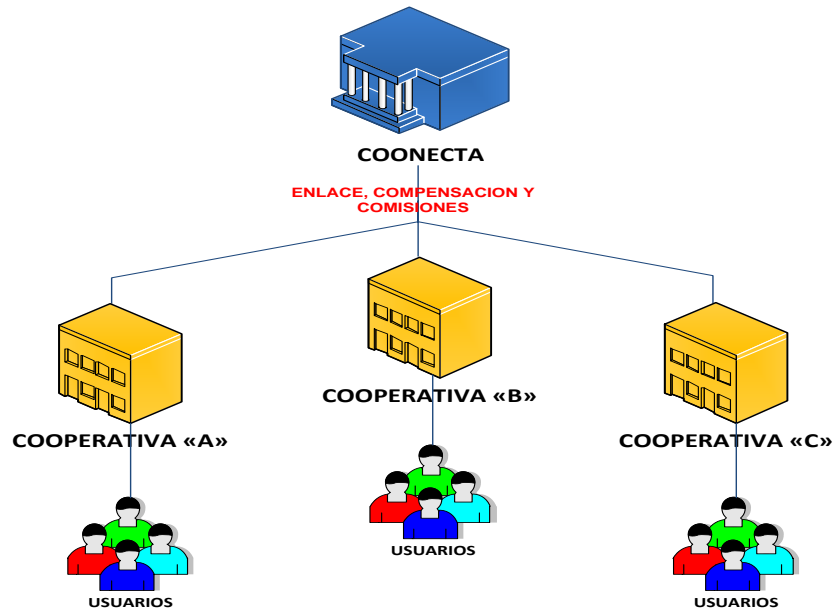
Con el producto se busca proveer una solución adicional a las Cooperativas de Ahorro y Crédito y a sus socios, permitiendo la recepción de notificaciones y la realización de transacciones simplemente con su teléfono móvil y consiste en atar el número celular de cada uno de los socios a la cuenta de ahorros que mantienen la Cooperativa, para que mediante un mensaje de texto (SMS) el socio pueda hacer consultas y transacciones o recibir notificaciones por parte de la cooperativa, en las ventanillas de las agencias de las Cooperativas los socios también podrán hacer recargas celulares.

Los beneficios que tendría la Cooperativa al adquirir este servicio principalmente son:

- Mayor nivel de comunicación con sus socios
- Contar con un servicio 24/7
- Ahorro en costos administrativos

## Gráfico 4.9 Plan Estratégico Agencias Compartidas

### AGENCIAS COMPARTIDAS



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

La red de agencias compartidas es el producto con el que inició sus operaciones COONECTA para que los socios de las Cooperativas tengan la oportunidad de utilizar los puntos de atención de otras Cooperativas para realizar depósitos, retiros y transferencias, las Cooperativas mediante este producto han podido compartir los costos operacionales sin la necesidad de abrir nuevas agencias que representarían un costo elevado para una cooperativa de ahorro y crédito que no tiene los suficientes recursos para hacerlo.

Las transacciones que se realicen mediante agencias compartidas deben pasar por el switch transaccional de COONECTA, los socios deben pagar un valor fijo de 0,35 ctvs. por cada transacción, de este valor se realiza la distribución de la comisión entre COONECTA y la Cooperativa. La compensación de los valores transferidos se los realiza diariamente.

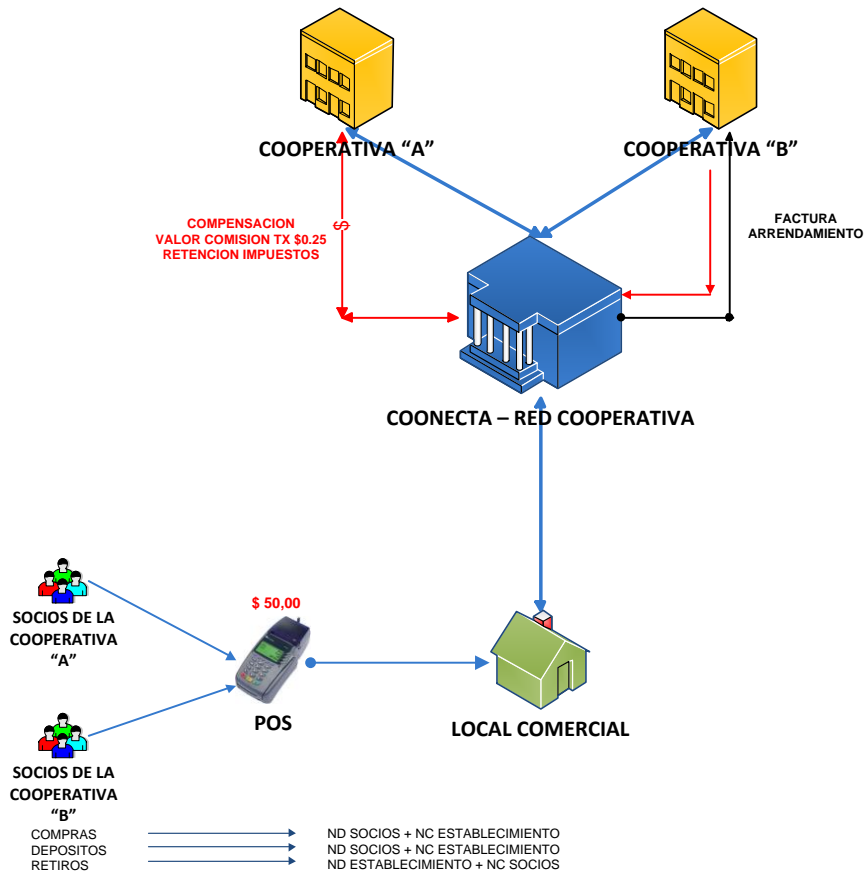
Actualmente 17 Cooperativas cuentan con el producto en funcionamiento contando con 189 puntos de atención en la red de agencias compartidas y otras 23 han firmado el contrato para la adquisición del servicio pero existe una barrera tecnológica que debe ser superada si es posible en el primer trimestre del año 2012 para que pueda ser implementado en las mismas, si la empresa consigue realizar la implementación en las Cooperativas que mantienen un contrato firmado con COONECTA el potencial de crecimiento en número de transacciones es mucho mayor al crecimiento que muestran los años anteriores.

Los beneficios para la Cooperativa son:

- Incremento de puntos de servicio.
- Fideliza a los socios y atrae a nuevos socios.
- Reduce costos administrativos.
- Mayor cobertura a nivel nacional.
- Incorpora nuevos grupos institucionales.

## Gráfico 4.10 Plan Estratégico POS

### POS (PUNTOS DE VENTA)



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

Es un dispositivo compacto que, instalado en un establecimiento comercial, permite cobrar a sus clientes (por red telefónica) mediante las tarjetas de débito de las Cooperativas de la red. Normalmente el POS de un comercio es proporcionado por la institución financiera con la que trabaja.

COONECTA firma un contrato con la Cooperativa y la modalidad de prestación del servicio es bajo arriendo de los equipos POS a 50 dólares mensuales por concepto del servicio y la licencia mensual del software. Las transacciones tienen un costo para el socio y se realiza la distribución de comisiones entre COONECTA y la Cooperativa.

Las Cooperativas deben firmar un contrato de afiliación con los locales comerciales interesados en implementar este servicio, el objetivo de COONECTA es instalar los POS en zonas rurales del país para tener mayor cobertura a nivel nacional y dar mayor acceso a servicios financieros a personas que están en zonas muy alejadas.

El objetivo principal de COONECTA en la prestación del servicio es: Mecanizar la función de cobro en el comercio cuando el pago de una venta se realiza a través de tarjetas de débito, así pues, aprovechando los equipos telefónicos ya existentes en el punto de venta se acopla un terminal que:

- Trabaja en tiempo real, se puede usar con un teléfono convencional.
- Sirve para autorización, control y captura de transacciones gracias a la consulta instantánea con los bancos de datos financieros.

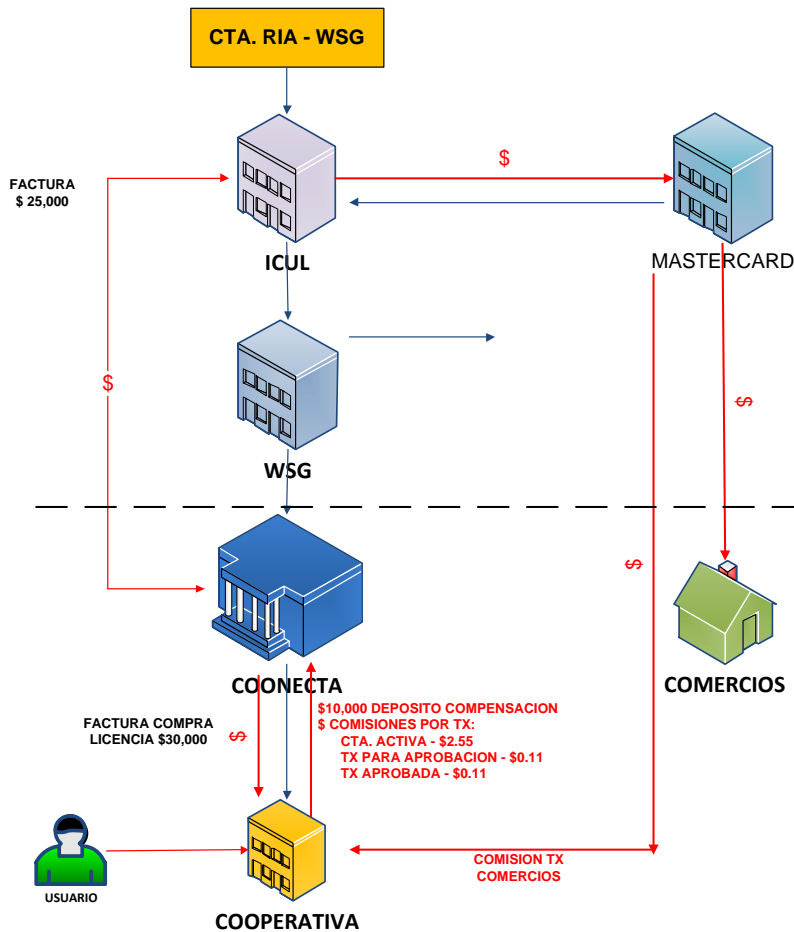
Los beneficios para las Cooperativas son:

- Extensión de horario de servicio a los socios de la cooperativa
- Incremento de cobertura en puntos de atención
- Incremento del número de tarjetahabientes
- Reciclaje del dinero dentro del sistema cooperativo y dentro de la comunidad.



## Gráfico 4.11 Plan Estratégico Tarjeta Prepagada MASTERCARD

### TARJETA PREPAGO MASTERCARD



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

Es una tarjeta plástica que permite extraer dinero de ATMs como también realizar compras a nivel mundial en establecimientos afiliados a MasterCard.

Se busca brindar a los socios (tarjetahabientes) de las Cooperativas de Ahorro y Crédito la oportunidad de contar con un nuevo medio de pago con aceptación a nivel mundial.

Primero la Cooperativa debe calificarse con MasterCard como institución apta para poder emitir la tarjeta COONECTA – MASTERCARD, después de ser aprobada debe adquirir la licencia MasterCard, por seguridad para el proceso de compensaciones la Cooperativa debe mantener un fondo de garantía a nombre de COONECTA para evitar riesgos en el flujo de dinero mensual de la empresa.

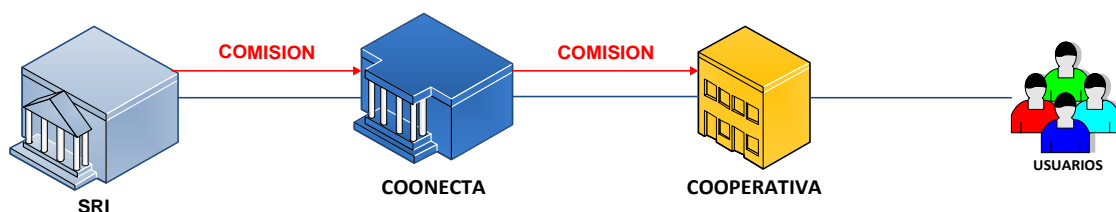
En la actualidad COONECTA ha negociado la compra de la licencia MasterCard para 3 Cooperativas que ya se encuentran en la etapa de implementación.

Existen oportunidades y beneficios identificados en este producto y se detallan a continuación:

- Compras en cerca de 30 millones de establecimientos a nivel mundial
- Producto de uso tanto a nivel nacional como internacional
- Utilizable como tarjeta de débito para retiro de efectivo en cualquier ATM del país o del exterior
- Posibilidad de convertirse en una “cuasi remesa” debido a que su operatividad permite la carga remota de efectivo cuantas veces lo solicite el usuario
- Capacidad de operar por internet para transacciones comerciales
- Recarga de efectivo desde la cuenta de ahorro del socio, en ventanilla o línea de crédito asociada
- El mecanismo de precarga brinda mayor seguridad al usuario frente a fraudes electrónicos y actos delictivos

## Gráfico 4.12 Plan Estratégico Recaudaciones RISE y Matriculación Vehicular

### RECAUDACION RISE Y MATRICULACION VEHICULAR



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

Es la recaudación de impuestos a través de las Cooperativas. El RISE por medio del pago de cuotas mensuales, reemplaza el pago del IVA y del Impuesto a la Renta y tiene por objeto mejorar la cultura tributaria en el país.

Implementación de un sistema que permite realizar la recaudación de la matriculación vehicular en las agencias de las Cooperativas afiliadas a la red COONECTA

Los objetivos planteados para estos productos que forman parte del mismo modelo de negocio son:

- Brindar el apoyo para que las Cooperativas puedan prestar el servicio de recaudación de impuestos.
- Brindar el servicio de matriculación vehicular a las Cooperativas de Ahorro y Crédito para que las mismas puedan ofrecer un servicio adicional a sus socios y otros usuarios.

Los beneficios para las Cooperativas son:

- Oportunidad de atraer a nuevos socios a la Cooperativa

- El pago lo pueden realizar socios y no socios de la Cooperativa
- Prestación de un servicio adicional

El estudio del modelo operativo de cada producto deja un resultado positivo sobre el esquema existente dentro de la empresa para la administración de los mismos, en la mayoría de productos el modelo a seguir es flexible y permite el acceso de nuevos clientes con facilidad para que puedan adquirirlos.

## CAPÍTULO 5

### 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 5.1. Aspectos legales de la empresa

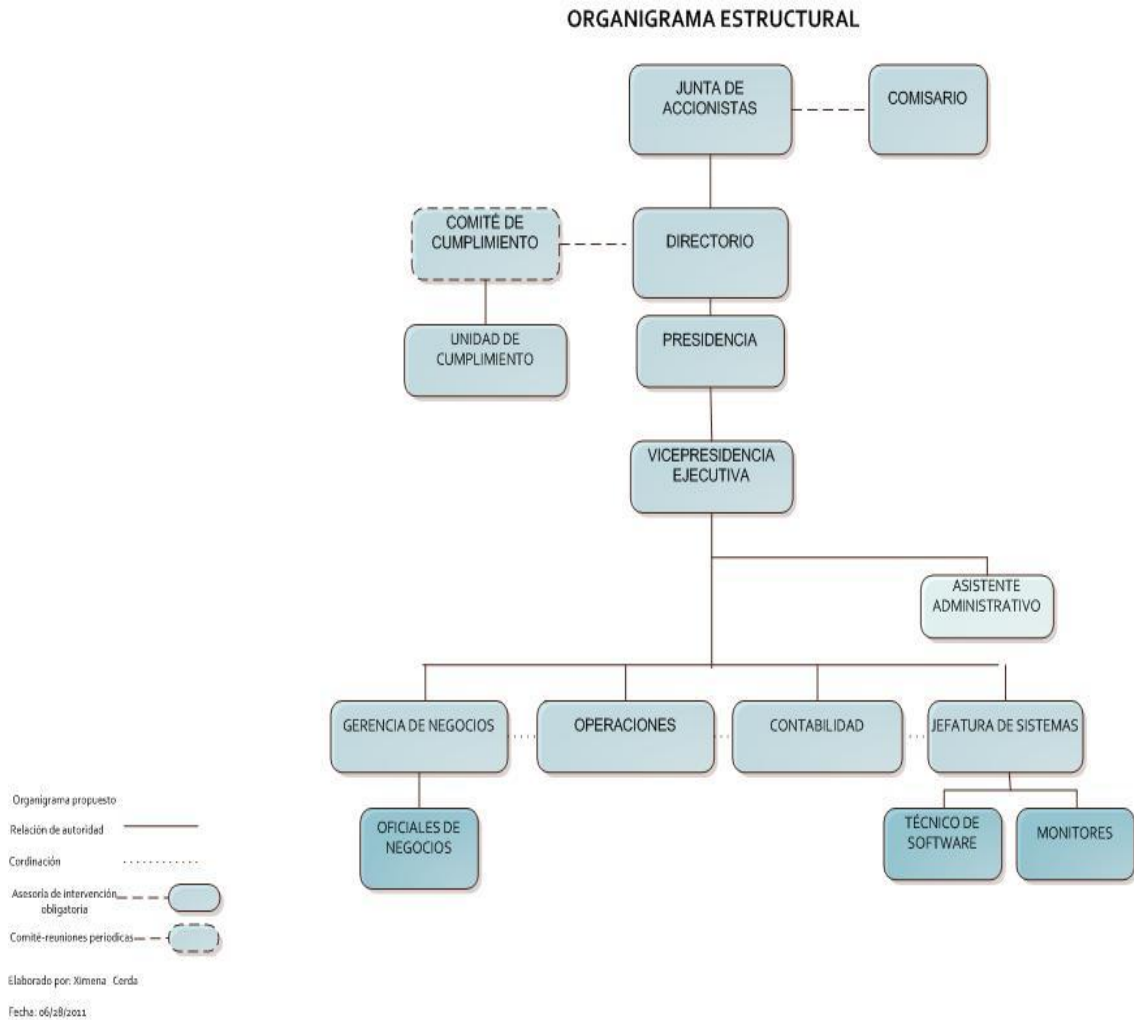
La compañía Red Transaccional Cooperativa S.A. RTC se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Tercero del Distrito Metropolitano de Quito, el 31 de Julio del 2006, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No. 06.Q.IJ: 004284 de 6 de noviembre del 2006.

- DOMICILIO: Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.
- CAPITAL: Suscrito: US\$62,000.00, Número de Acciones: 62, Valor: US\$ 1,000.00 cada una. El capital autorizado es de 124,000.00
- OBJETO: El objeto de la compañía es: Actuar como facilitadora de transacciones entre Cooperativas de ahorro y crédito; y actualmente está calificada como una institución de servicios auxiliares del sistema financiero por la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante Resolución No. SBS-2007-172 de 28 de febrero del 2007

Sus accionistas son el WOCCU que cuenta con un 33% del total del paquete accionario de COONECTA siendo este el accionista mayoritario y 23 Cooperativas de ahorro y crédito, que poseen el 67% restante.

El Vicepresidente Ejecutivo (Representante Legal) de la Red Transaccional Cooperativa es el Economista Hugo Reyes y ocupa este puesto desde diciembre de 2009.

## Gráfico 5.1 Estructura Organizacional



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

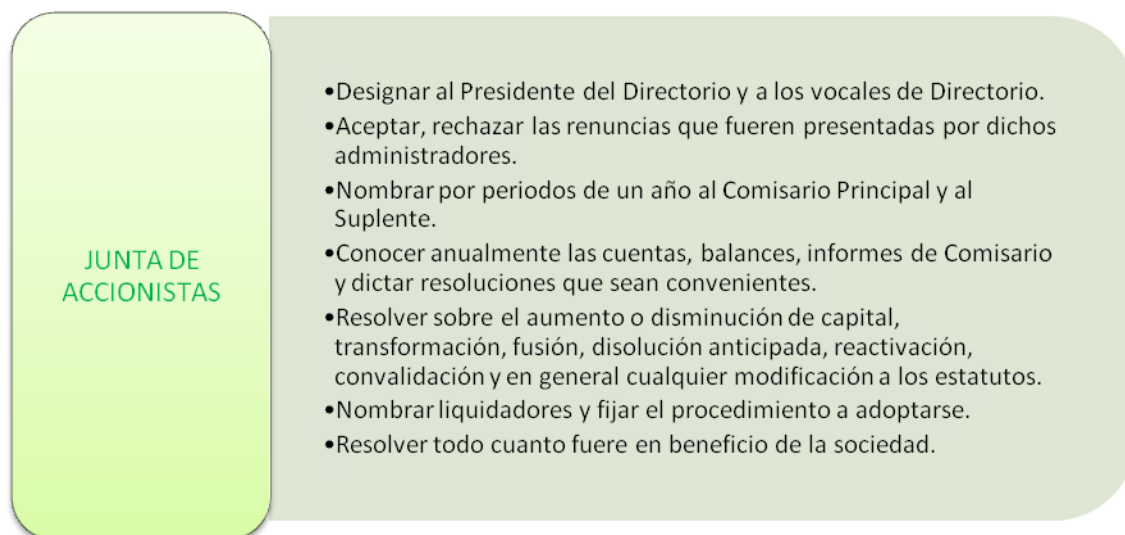
El organigrama estructural presentado fue desarrollado por la Gerente de Negocios en el presente año, se recomienda mantener un mismo nivel jerárquico en los departamentos de: Negocios, Sistemas y Operaciones, es decir que se debe definir como gerencias o jefaturas a los niveles jerárquicos más altos en los departamentos antes mencionados.

## 5.2. Descripción de Funciones

### CARGOS

### FUNCIONES

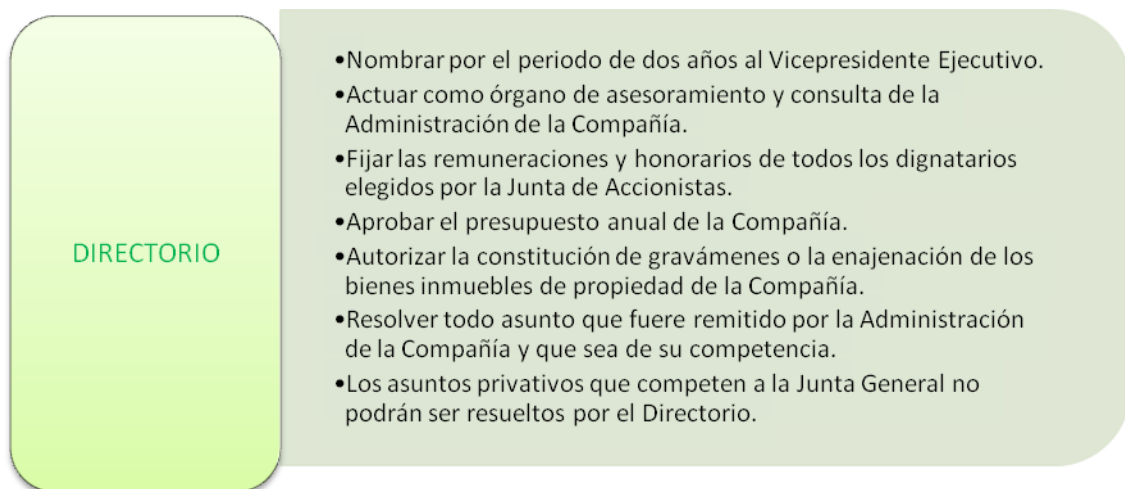
**Gráfico 5.2 Cargos-Funciones**



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013



Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

## PRESIDENTE

- Subrogar al Vicepresidente Ejecutivo, en casos de falta o ausencia de este funcionario, con plenas facultades para ejercer la representación Legal, judicial y Extrajudicial, hasta ser Legalmente Reemplazado.
- Supervigilar las operaciones y marca económica de la Compañía.
- Convocar y presidir las Juntas Generales y Directorio.
- Suscribir conjuntamente con el Vicepresidente Ejecutivo los títulos de acciones de la compañía.
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la junta y del Directorio.
- Las Demás Señaladas en la Ley o en los Estatutos.

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

## COMISARIO

- Fiscalizar en todas sus partes la administración de la compañía.
- Cerciorarse de la constitución y subsistencia de las garantías de los administradores y gerentes en los casos en que fueren exigidas.
- Exigir de los administradores la entrega de un balance mensual de comprobación.
- Examinar en cualquier momento y una vez cada tres meses, por lo menos, los libros y papeles de la compañía en los estados de caja y cartera.
- Revisar el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias y presentar a la junta general un informe debidamente fundamentado sobre los mismos.
- Convocar a juntas generales de accionistas en los casos determinados en esta Ley.
- Solicitar a los administradores que hagan constar en el orden del día, previamente a la convocatoria de la junta general, los puntos que crean conveniente.
- Asistir con voz informativa a las juntas generales.
- Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de la compañía.
- Pedir informes a los administradores.
- Proponer motivadamente la remoción de los administradores
- Presentar a la junta general las denuncias que reciba acerca de la administración, con el informe relativo a las mismas. El incumplimiento de esta obligación les hará personal y solidariamente responsables con los administradores
- Las definidas en la ley de Compañías.

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013



## VICEPRESIDENTE EJECUTIVO

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía.
- Actuar independientemente, en ejercicio de la representación Legal de la Compañía, a nombre de ella, en todos los actos y contratos, inclusive en la aceptación de obligaciones e intervenir en las operaciones que se realicen con instituciones públicas o particulares, bancarias, crediticias o cualquier otra.
- Supervigilar las operaciones y marcha económica de la Compañía.
- Actuar como Secretario en las Juntas Generales y de Directorio.
- Suscribir conjuntamente con el Presidente de Directorio los títulos de acciones de la Compañía.
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General y el Directorio.
- Convocar a las Juntas Generales de Accionistas y uniones de Directorio cuando fuere delegado para ello.
- Autorizar con su firma las operaciones, proyectos, compras, otorgamiento de garantías, obtención de créditos que no superen el (25%) del patrimonio de la Compañía.
- Dictar las políticas internas de la empresa y verificar su cumplimiento.
- Supervisar el cumplimiento de las obligaciones, funciones y tareas de los funcionarios y empleados de la Compañía.
- Aprobación y creación de nuevos puestos de trabajo, contratación de personal y asignación de salarios.
- Aprobar la baja de cartera e inventarios.
- Organizar y dirigir las dependencias y oficinas de la Compañía.
- Llevar los libros sociales de la Compañía
- esponsabilizarse del manejo económico de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa, liderar los sistemas de procedimientos, revisar el organigrama interno y funciones del personal.
- Reportar al Directorio el cumplimiento de las obligaciones, funciones y tareas de forma mensual.
- Aprobar la Calificación de nuevas Cooperativas
- Las demás señalas en la ley o en el Estatuto.

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

### OFICIAL DE CUMPLIMIENTO

- Responsable de verificar la aplicación de la normativa sobre prevención de lavado de activos
- Ejecutar el programa de prevención
- Velar por la observancia e implementación de controles, procedimientos y buenas prácticas
- Preparación y envío de las estructuras a los organismos de control
- Preparar reportes mensuales al comité de Cumplimiento
- Y las demás establecidas en la Ley y en resoluciones de los organismos de Control

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

### GERENTE DE NEGOCIOS

- Mantener una comunicación activa con las instituciones usuarias del servicio
- Planificar, organizar, coordinar la incorporación de participantes a los servicios de la empresa
- Elaborar el análisis de calificación de las Cooperativas
- Establecer el plan de Mercadeo de COONECTA y Coordinar su aplicación con las entidades participantes
- Supervisar las actividades operativas de la empresa (atención de usuarios, compensación de operaciones)
- Supervisar el trabajo efectuado por los oficiales de negocios
- Elaborar y actualizar los manuales operativos de los productos
- Participar en la elaboración de planes
- Evaluar el desarrollo de los negocios y reportes transaccionales de la empresa
- Enviar a las entidades participantes los contratos por cada producto
- Coordinar la puesta en producción de los productos

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

### OFICIALES DE NEGOCIOS

- Desarrollar cartera de clientes
- Promocionar a las principales COOPERATIVAS los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- Comercializar productos, en función de objetivos comerciales.
- Formular recomendaciones para modificar y/o implementar nuevos productos, de acuerdo a las variadas necesidades del mercado.
- Atención al cliente
- Elaborar informes de Calificación de las Cooperativas
- Manejar el portafolio de clientes

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

### CONTADOR

- Registrar la contabilidad de la empresa
- General los estados financieros y anexos contables
- Custodia de libros y comprobantes contables
- Cumplir calendarios de presentación de información
- Reportar al SRI (Anexos transaccionales, pagos de impuestos retenciones, Etc.)
- Reportar al IESS
- Elaborar conciliaciones Bancarias
- Custodia de bienes muebles de la empresa y su inventario
- Coordinar facturación de servicios

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

### JEFE DE SISTEMAS

- Coordinar la integración tecnológica de las instituciones participantes
- Asesorar a las instituciones participantes para la integración tecnológica
- Supervisar el proceso de generación de tarjetas de debito
- Supervisar el proceso de monitoreo de las transacciones
- Brindar soporte en el uso de programas- certificación de producción
- Planificar. Organizar y coordinar el desarrollo e incorporación de nuevos productos

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

### ANALISTA DE OPERACIONES

- Atención a usuarios de los servicios
- Llevar el libro bancos ( supervisar débitos y créditos transaccionales)
- Generar, revisar, cuadrar e instrumentar las mallas de compensación de los productos
- Capacitar a las Cooperativas sobre los procesos de compensación y sobre los productos
- Atender reclamos transaccionales de las instituciones participantes
- Generar reportes transaccionales y llevar estadísticas

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

### TECNICO DE SOFTWARE

- Desarrollo de sistemas para la empresa y manejar Bases de datos
- Brindar apoyo en el procesamiento de la información generada al área operativa y de apoyo
- Disponer de acciones que garanticen una estandarización, consistencia y seguridad de la información que maneja
- Participar en la definición de los sistemas a ser mecanizados, tomando en cuenta las necesidades de los usuarios
- Realizar el desarrollo de los sistemas según las especificaciones entregadas por los usuarios
- Ejecutar todas las pruebas de acuerdo a los parámetros de evaluación para garantizar que el desarrollo de los sistemas cumplan las especificaciones
- Participar en la elaboración de planes y proyectos del aérea de sistemas
- Y las demás que le fueren asignadas

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

### MONITORES

- Desarrollo e implementación de Estrategias de monitoreo transaccional de los productos que brinda la empresa.
- Análisis y parametrización de alertas de prevención transaccional
- Coordinar y ejecutar acciones de prevención y detección de eventos de fraudes.
- Proponer reglas de monitoreo y medir su efectividad en busca de la reducción de pérdidas.
- Brindar soporte y asistencia técnica a las Cooperativas
- Apoyo en atención a clientes de remesas
- Ejecución del procedimiento de emisión de tarjetas de debito

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

### **5.3. Manual de Puestos**

La empresa COONECTA no tiene desarrollado actualmente un manual de puestos, se recomienda desarrollarlo para mejorar la comunicación interna, el orden de los procesos a seguir en cada uno de los departamentos de la empresa. El manual también permitirá identificar cuellos de botella existentes y se podrá dar una mejor distribución de las funciones para cada departamento y cargo.

### **5.4. Sistema de Remuneraciones y compensaciones**

El sistema de remuneraciones de COONECTA se relaciona principalmente con el nivel jerárquico que ocupa cada empleado dentro de la empresa, antigüedad y funciones para cada cargo.

Con respecto a las compensaciones existen algunos beneficios para los empleados de la empresa:

- Bono semestral para todos los empleados por el cumplimiento de metas comerciales.
- Bono navideño para todo el personal.

### **5.5. Programa de formación y desempeño**

COONECTA lleva a cabo un buen programa de formación para sus empleados, dando:

- Capacitaciones al personal sobre los productos ofertados.
- Seminarios pagados por la empresa que son relevantes para cada departamento.
- Reconocimiento formal sobre el desempeño obtenido en cada departamento de la empresa.

## **5.6. Normas ISO y estándares de calidad aceptados a nivel mundial**

COONECTA no cuenta con certificaciones de estándares de calidad internacionales que si bien pueden ser costosas ayudarían a justificar el precio de los productos y servicios dando un valor agregado que puede ser altamente valorado por los clientes y se mejoraría la imagen corporativa.

Existen 2 certificaciones que se podrían realizar en COONECTA:

- Normas de Seguridad de Datos de la Industria de Tarjetas de Pago (PCI)
- Las Normas de Seguridad de Datos de la Industria de Tarjetas de Pago (PCI DSS) detallan los requisitos de seguridad para los comercios y proveedores de servicio que guardan, procesan o transmiten datos de los tarjetahabientes. Con el fin de demostrar que cumplen con dichas Normas de Seguridad de Datos de la Industria de Tarjetas de Pago, podría requerirse a los comercios y proveedores de servicio que realicen regularmente escaneos de seguridad de las redes según lo definido por cada compañía de tarjetas de pago.
- Dentro del estudio financiero se está considerando realizar esta certificación que tiene un costo aproximado de \$ 20.000, los mismos que están presupuestados para el año 2013 (2do año de implementación de la consultoría)
- Certificación Internacional ISO 27001
- La información tiene una importancia fundamental para el funcionamiento y quizá incluso sea decisiva para la supervivencia de la organización. El hecho de disponer de la certificación según ISO/IEC 27001 le ayuda a gestionar y proteger sus valiosos activos de información.

## CAPÍTULO 6

### 6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

#### 6.1. Introducción

Para poder realizar y ejecutar nuestro plan estratégico debemos conocer el capital que poseemos para elaborar una estrategia correcta para gastar dichos fondos y que nos aguante el tiempo que se ejecutara el proyecto que son de 3 años

#### 6.2. Objetivo General

Calcular el presupuesto que se manejara para gastos de publicidad para la penetración de los productos de la Red Coonecta

#### 6.3. Capital de trabajo

Tabla 6.1 Capital de Trabajo

| CAPITAL DE TRABAJO                          |                   |
|---|-------------------|
| EFECTIVO                                    |                   |
| Saldo Bancos promedio de monto prox 6 meses | 315.000,00        |
| (-) Gastos de Operación seis meses          | 184.374,49        |
| <b>TOTAL</b>                                | <b>130.625,51</b> |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

El cálculo del capital de trabajo se lo hizo con el Vicepresidente Ejecutivo determinando el valor mensual promedio durante los próximos 6 meses en las cuentas bancarias de COONECTA que sirven para pagar todos los gastos de operación de 6 meses y el resultado fue de USD**130.625.51**.

#### 6.4. Inversiones para la implementación correcta de la asesoría

**Tabla 6.2 Inversión inicial prevista para el 2013**

| <b>INVERSIÓN INICIAL 2013 COONECTA</b>               |               |
|--|---------------|
| Laptop para el área de sistemas                      | 2,000         |
| Renovación Antivirus                                 | 1,500         |
| Licencia Windows server 2003                         | 3,200         |
| Mantenimiento UPS                                    | 300           |
| Mantenimiento Blade                                  | 1,500         |
| RoutersWifi  | 200           |
| Discos externos                                      | 300           |
| <b>Kayako - Software HelpDesk</b>                    |               |
| Licencia y Mantenimiento                             | 1,400         |
| Instalación y personalización                        | 1,250         |
| Monitoreo de equipos SpiceWorks                      | 850           |
| Instalación Active Directory                         | 500           |
| Actualización de computadoras de escritorio          | 1,000         |
| Migración de servidor de correo y web (host externo) | 1,000         |
| <b>Total</b>   | <b>15,000</b> |



**Tabla 6.3 Inversiones para ejecutar el plan de visitas**

| <b>PLAN DE VISITAS 2013 – 2015</b> |                        |                    |
|------------------------------------|------------------------|--------------------|
| OFICIALES DE NEGOCIO               | 2                      |                    |
| COOPERATIVAS A VISITAR             | 100                    |                    |
| # COACs VISITADAS POR VIAJE        | 2                      |                    |
| # VIAJES PLANIFICADOS              | 50                     |                    |
| % VIAJES EN AVION                  | 50%                    | 25                 |
| % VIAJES EN AUTOMOVIL              | 50%                    | 25                 |
| <b>RUBRO</b>                       | <b>COSTO POR VIAJE</b> | <b>COSTO TOTAL</b> |
| COSTO PROMEDIO TICKET AEREO        | 130                    | 3.250              |
| COSTO DIARIO VEHICULO              | 110                    | 2.750              |
| VIATICOS, HOSPEDAJE, ALIMENTACION  | 70                     | 3.500              |
| <b>TOTAL</b>                       |                        | <b>9.500</b>       |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

En el cuadro anterior se ha detallado el costo que tendrá que asumir COONECTA por la ejecución del plan de visitas por los próximos 3 años.

Con respecto al plan de visitas 2013-2015 que se realizará con el fin de captar un mayor número de COACs para que sean parte de COONECTA es importante recalcar que a estos costos presupuestados para viajes se debe sumar las visitas que se hacen a las Cooperativas miembros de la red para dar seguimiento a las mismas.

Para el cumplimiento de las estrategias de publicidad y promoción es importante realizar una inversión para diferentes medios de comunicación, para el primer año de implementación está presupuestado realizar la publicidad en todos los medios de comunicación detallados en el cuadro inferior así como la elaboración de material POP, participación en ferias, charlas sobre las buenas prácticas del uso de los productos y servicios de manera permanente. En el 2do y 3er año se recomienda realizar publicidad solamente en la prensa y en la radio, sin embargo se debe evaluar la efectividad de la campaña publicitaria en cada medio de comunicación para tomar una decisión sobre cuáles son las mejores opciones dentro del segmento.

**Tabla 6.4 Inversiones de publicidad y promoción**

| Costos de Publicidad y Promoción |                               |              |                  |                    |             |
|----------------------------------|-------------------------------|--------------|------------------|--------------------|-------------|
|                                  | Descripción                   | Tiempo       | Tamaño           | Precio por periodo | Costo Total |
| <b>Estrategias<br/>ATL</b>       | Prensa                        | 6 meses      | Cuarto de pagina | \$ 400,00          | \$ 2.400,00 |
|                                  | Televisión                    | 6 meses      | Comercial 30"    | \$ 1.600,00        | \$ 9.600,00 |
|                                  | Revistas                      | Trimestrales | Cuarto de pagina | \$ 2.340,00        | \$ 9.360,00 |
|                                  | Radio                         | 6 meses      | Comercial 30"    | \$ 744,00          | \$ 4.464,00 |
|                                  | Descripción                   | Tiempo       | Medio            | Precio por periodo | Costo Total |
| <b>Estrategias<br/>BTL</b>       | Charlas Buenas Practicas      | Trimestrales | Hoteles          | \$ 1.200,00        | \$ 4.800,00 |
|                                  | Catálogo de productos         | Semestral    | Material POP     | \$ 500,00          | \$ 6.000,00 |
|                                  | Regalos por fechas especiales | Anual        | Courier          | \$ 20,00           | \$ 4.000,00 |
|                                  | Participación en ferias       | Bimensuales  | Por ciudad       | \$ 650,00          | \$ 7.800,00 |

**GASTOS PUBLICIDAD**

|              |              |
|--------------|--------------|
| <b>AÑO 1</b> | \$ 48.424,00 |
| <b>AÑO 2</b> | \$ 29.464,00 |
| <b>AÑO 3</b> | \$ 29.464,00 |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

**Tabla 6.5 Inversión en equipos POS (punto de venta)**

| PERIODOS           | POS POR ADQUIRIR | COSTO UNIT.  | COSTO TOTAL      |
|--------------------|------------------|--------------|------------------|
| 3er Trimestre 2013 | 13               | 350,00       | 4.550,00         |
| 4to Trimestre 2013 | 30               | 350,00       | 10.500,00        |
| 3er Trimestre 2014 | 30               | 350,00       | 10.500,00        |
| 3er Trimestre 2014 | 30               | 350,00       | 10.500,00        |
| 3er Trimestre 2014 | 30               | 350,00       | 10.500,00        |
| 4to Trimestre 2014 | 30               | 350,00       | 10.500,00        |
|                    | <b>163</b>       | <b>TOTAL</b> | <b>57.050,00</b> |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

COONECTA en el presente año recibió una donación de una ONG privada de 221 POS, dentro de la proyección de crecimiento de la red de POS en los próximos 3 años será necesario adquirir un total de **163 POS** a partir del 3er trimestre del 2013 hasta el 4to trimestre del 2014.

### **6.5. Flujo de caja del proyecto para los próximos 3 años**

La información base para el desarrollo del modelo financiero fue facilitado por la Vicepresidencia Ejecutiva de acuerdo a los resultados históricos obtenidos por COONECTA.

El flujo del proyecto se ha desarrollado para los próximos 3 años, debido a que dentro de los productos tecnológicos la evolución se presenta de una forma más acelerada que en otros segmentos y podrían presentarse

cambios tecnológicos que afectarían a las estimaciones realizadas dentro del modelo.

**Tabla 6.6 Flujo del Proyecto 2013-2015**

| <b>RUBROS</b>                         | <b>AÑO 0</b> | <b>TOTAL AÑO 1</b> | <b>TOTAL AÑO 2</b> | <b>TOTAL AÑO 3</b> |
|---------------------------------------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>VALOR REMESAS POR RECIBIR</b>      |              | <b>56.267.056</b>  | <b>73.147.172</b>  | <b>95.091.324</b>  |
|                                       |              |                    |                    |                    |
| <b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b> |              | <b>4.200</b>       | <b>4.200</b>       | <b>4.200</b>       |
|                                       |              | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>COMISIONES GANADAS</b>             |              | <b>773.098</b>     | <b>895.422</b>     | <b>1.090.906</b>   |
| <b>OTRAS</b>                          |              | <b>773.098</b>     | <b>895.422</b>     | <b>1.090.906</b>   |
| VENTANILLAS COMPARTIDAS               |              | 2.599              | 2.859              | 3.144              |
| REMESAS DEL EXT.                      |              | 106.235            | 138.106            | 179.537            |
| BONO DE DESARROLLO HUMANO             |              | 115.018            | 103.516            | 93.165             |
| EMISIÓN DE TARJETAS                   |              | 190.825            | 238.531            | 298.164            |
| ENCRIPCIÓN DE TRAMAS                  |              | 12.000             | 9.600              | 8.400              |
| CAJEROS AUTOMATICOS TX                |              | 108.600            | 130.320            | 156.384            |
| MONITOREO ATMs                        |              | 115.200            | 149.760            | 194.688            |
| ENLACES DE COMUNICACIONES             |              | 5.380              | 6.148              | 6.916              |
| POS                                   |              | 21.800             | 44.300             | 67.800             |
| PDA's                                 |              | 5.475              | 8.475              | 11.475             |
| ASISTENCIA TECNICA                    |              | 4.500              | 4.500              | 4.500              |
| TRANSACCIONES RISE                    |              | 660                | 967                | 1.415              |
| MATRICULACION VEHICULAR               |              | 464                | 679                | 995                |
| TARJETA MASTERCARD                    |              | 40.000             | 15.000             | 15.000             |
| GIROS NACIONALES                      |              | 3.415              | 8.740              | 21.339             |
| RECARGAS IVR                          |              | 290                | 601                | 1.246              |
| TRANSACCIONES ESPOIR                  |              | 637                | 1.320              | 2.738              |

|                                 |  |                   |                   |                   |
|---------------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| AFILIACION A LA RED             |  | 40.000            | 32.000            | 24.000            |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>           |  | <b>57.044.353</b> | <b>74.046.795</b> | <b>96.186.430</b> |
|                                 |  |                   |                   |                   |
| <b>RUBROS</b>                   |  |                   |                   |                   |
|                                 |  |                   |                   |                   |
| <b>COMISIONES CAUSADAS</b>      |  | <b>4.500</b>      | <b>4.500</b>      | <b>4.500</b>      |
| VARIAS                          |  | 4.500             | 4.500             | 4.500             |
| TRANSF.RECIBIDAS EN EL EXTERIOR |  | 4.500             | 4.500             | 4.500             |
| <b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>      |  | <b>374.516</b>    | <b>345.290</b>    | <b>345.390</b>    |
| <b>GASTOS DE PERSONAL</b>       |  | <b>157.821</b>    | <b>157.821</b>    | <b>157.821</b>    |
| <b>REMUNERACIONES MENSUALES</b> |  | <b>93.713</b>     | <b>93.713</b>     | <b>93.713</b>     |
| SUELDOS                         |  | 87.713            | 87.713            | 87.713            |
| HORAS EXTRAS                    |  | 6.000             | 6.000             | 6.000             |
| <b>BENEFICIOS SOCIALES</b>      |  | <b>20.808</b>     | <b>20.808</b>     | <b>20.808</b>     |
| DÉCIMO TERCER SUELDO            |  | 7.809             | 7.809             | 7.809             |
| DÉCIMO CUARTO SUELDO            |  | 2.400             | 2.400             | 2.400             |
| BONO POR CUMPLIMIENTO DE METAS  |  | 3.870             | 3.870             | 3.870             |
| SEGURO DE SALUD                 |  | 6.729             | 6.729             | 6.729             |
| APORTES AL IESS                 |  | 11.386            | 11.386            | 11.386            |
| FONDO DE RESERVA IESS           |  | 7.809             | 7.809             | 7.809             |
|                                 |  |                   |                   |                   |
| <b>OTROS</b>                    |  | <b>24.104</b>     | <b>24.104</b>     | <b>24.104</b>     |
| CAPACITACIÓN                    |  | 3.600             | 3.600             | 3.600             |
| SERVICIOS OCASIONALES           |  | 0                 | 0                 | 0                 |
| VIÁTICOS Y MOVILIZACIONES       |  | 16.468            | 16.468            | 16.468            |
| UNIFORMES                       |  | 786               | 786               | 786               |
| <b>REFRIGERIOS</b>              |  | <b>3.250</b>      | <b>3.250</b>      | <b>3.250</b>      |

|  |  |                |                |                |
|--|--|----------------|----------------|----------------|
| EMPLEADOS                                    |  | 750            | 750            | 750            |
| DIRECTIVOS                                   |  | 2.500          | 2.500          | 2.500          |
| <b>BONO NAVIDEÑO</b>                         |  | <b>2.180</b>   | <b>2.180</b>   | <b>2.180</b>   |
| <b>HONORARIOS</b>                            |  | <b>58.155</b>  | <b>48.155</b>  | <b>48.155</b>  |
| HONORARIOS PROFESIONALES                     |  | 48.155         | 48.155         | 48.155         |
| HONORARIOS PROFESIONALES GAP ANALISIS ( PCI) |  | 10.000         | 0              | 0              |
| <b>SERVICIOS VARIOS</b>                      |  | <b>135.437</b> | <b>116.477</b> | <b>116.477</b> |
| <b>MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJES</b>      |  | <b>867</b>     | <b>867</b>     | <b>867</b>     |
| <b>SERVICIOS DE GUARDIANÍA</b>               |  | <b>120</b>     | <b>120</b>     | <b>120</b>     |
| <b>PUBLICIDAD Y PROPAGANDA</b>               |  | <b>45.424</b>  | <b>26.464</b>  | <b>26.464</b>  |
| <b>SERVICIOS BÁSICOS</b>                     |  | <b>25.512</b>  | <b>25.512</b>  | <b>25.512</b>  |
| ENERGÍA ELÉCTRICA                            |  | 2.700          | 2.700          | 2.700          |
| TELEFONO                                     |  | 3.996          | 3.996          | 3.996          |
| COSTO SERVICIO PBX POS                       |  | 1.200          | 1.200          | 1.200          |
| CORREO                                       |  | 3.600          | 3.600          | 3.600          |
| COMUNICACIONES (RTC BANRED)                  |  | 14.016         | 14.016         | 14.016         |
| <b>ARRENDAMIENTOS</b>                        |  | <b>9.916</b>   | <b>9.916</b>   | <b>9.916</b>   |
| <b>OTROS SERVICIOS</b>                       |  | <b>53.598</b>  | <b>53.598</b>  | <b>53.598</b>  |
| GASTOS BANCARIOS                             |  | 750            | 750            | 750            |
| LICENCIA SOFTWARE POS                        |  | 36.000         | 36.000         | 36.000         |
| INSTALACION DE SOFTWAREATMPOS                |  | 16.848         | 16.848         | 16.848         |
| <b>IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS</b>    |  | <b>5.167</b>   | <b>5.167</b>   | <b>5.167</b>   |
| IMPUESTOS FISCALES                           |  | 267            | 267            | 267            |
| IMPUESTOS MUNICIPALES                        |  | 4.200          | 4.200          | 4.200          |
| APORTE SUPER. CIAS                           |  | 700            | 700            | 700            |
| <b>OTROS GASTOS</b>                          |  | <b>17.937</b>  | <b>17.671</b>  | <b>17.771</b>  |

|   |                  |                   |                   |                   |
|---|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| SUMINISTROS DIVERSOS                      |                  | 5.600             | 5.600             | 5.600             |
| PROGRAMAS DE COMPUTACION                  |                  | 0                 | 0                 | 0                 |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES              |                  | 2.566             | 2.200             | 2.200             |
| <b>OTROS</b>                              |                  | <b>9.771</b>      | <b>9.871</b>      | <b>9.971</b>      |
| MISCELANEOS                               |                  | 5.746             | 5.746             | 5.746             |
| ASEO Y LIMPIEZA                           |                  | 1.000             | 1.000             | 1.000             |
| JUDICIALES Y NOTARIALES                   |                  | 350               | 350               | 350               |
| OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES                |                  | 2.500             | 2.500             | 2.500             |
| GASTOS DE INSTALACION Y EQUIPOS           |                  | 175               | 275               | 375               |
| <b>IINVERSIONES EN EQUIPOS Y SOFTWARE</b> |                  | <b>130.749</b>    | <b>145.799</b>    | <b>172.749</b>    |
| <b>REMESAS PAGADAS</b>                    |                  | <b>56.267.056</b> | <b>73.147.172</b> | <b>95.091.324</b> |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      |                  | <b>56.776.820</b> | <b>73.642.761</b> | <b>95.613.963</b> |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS               |                  | 267.533           | 404.033           | 572.467           |
| 15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS               |                  | 40.130            | 60.605            | 85.870            |
| 22% Impto. Renta                          |                  | 66.883            | 101.008           | 143.117           |
| UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS             |                  | 160.519,97        | 242.420,08        | 343.480,42        |
| RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO           |                  |                   |                   | 130.625,51        |
| SALDO DISPONIBLE BRUTO RTC                |                  | 160.520           | 242.420           | 474.106           |
| INVERSIONES LIQUIDAS EN COACs             |                  | - 140.000         | - 154.000         | - 169.400         |
| INVERSIONES FIJAS                         | - 15.000         |                   | - 20.000          |                   |
| CAPITAL DE TRABAJO                        | - 130.626        |                   |                   |                   |
| <b>SALDO DISPONIBLE NETO RTC</b>          | <b>- 145.626</b> | <b>20.520</b>     | <b>88.420</b>     | <b>304.706</b>    |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

Los productos que generan el mayor ingreso a COONECTA son: el pago de Remesas, pago del Bono de Desarrollo Humano, Servicio de ATMs y la Emisión de Tarjetas de Débito, a continuación se presenta un cuadro



que muestra la participación de cada uno de los productos mencionados para el total de comisiones recibidas.

**Tabla 6.7 Ingresos Anuales**

|                           | AÑO 1      | AÑO 2      | AÑO 3      | PARTICIPACION |
|---------------------------|------------|------------|------------|---------------|
| REMESAS DEL EXT.          | 106.235,18 | 138.105,73 | 179.537,45 | 13,89%        |
| BONO DE DESARROLLO HUMANO | 115.017,94 | 103.516,14 | 93.164,53  | 15,03%        |
| EMISIÓN DE TARJETAS       | 190.825,00 | 238.531,24 | 298.164,08 | 24,94%        |
| CAJEROS AUTOMATICOS TX    | 108.600,00 | 130.320,00 | 156.384,00 | 14,19%        |
| MONITOREO ATMs            | 115.200,00 | 149.760,00 | 194.688,00 | 15,06%        |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

Mientras que los principales egresos son: sueldos y salarios, inversión en software y equipos, enlaces de comunicación y gastos de publicidad, en el siguiente cuadro se muestra la participación individual de los rubros más importantes sobre el total de egresos.

**Tabla 6.8 Gastos Anuales**

|                         | AÑO 1      | AÑO 2      | AÑO 3      | PARTICIPACION |
|-------------------------|------------|------------|------------|---------------|
| GASTOS DE PERSONAL      | 157.820,54 | 157.820,54 | 157.820,54 | 46,09%        |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 45.424,00  | 26.464,00  | 26.464,00  | 13,26%        |
| SERVICIOS BÁSICOS       | 25.512,00  | 25.512,00  | 25.512,00  | 7,45%         |
| LICENCIA SOFTWARE POS   | 36.000,00  | 36.000,00  | 36.000,00  | 10,51%        |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

## 6.6. Cálculo de la tasa de descuento

**Tabla 6.9 Tasa de Descuento**

| METODO EMBI              |               |
|--------------------------|---------------|
| RIESGO PAIS              | 8,37%         |
| TASA PASIVA              | 4,53%         |
| INFLACIÓN                | 5,53%         |
| <b>TASA DE DESCUENTO</b> | <b>18,43%</b> |

Fuente Banco Central del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

La tasa de descuento calculada mediante el método EMBI se obtiene de la suma del riesgo país, la tasa pasiva y la inflación, actualmente la tasa de descuento tiene un valor porcentual de 18,43%.

## 6.7. Calculo del VAN

Para el cálculo del Valor actual neto (VAN) se utilizó la tasa de descuento del **18.43%** calculada anteriormente, trayendo a valor presente el flujo neto de los próximos 3 años, dando un resultado positivo con un valor de **\$ 118.183,50.**

## 6.8. Calculo de la TIR

La tasa interna de retorno dentro del horizonte del proyecto de 3 años es de **49,03%**, con la misma podemos comprobar el resultado positivo obtenido en el cálculo del VAN.

|                   |               |
|-------------------|---------------|
| TASA DE DESCUENTO | 18,43%        |
| VAN               | \$ 118.183,50 |
| TIR               | 49,03%        |

## 6.9. Análisis de sensibilidad con variaciones en las variables críticas (Montecarlo)

**Tabla 6.10 Análisis de Sensibilidad**

| VARIABLE                                   | MIN       | MAX        | VALOR A SIMULAR | NUMERO DE CONTROL |
|--|-----------|------------|-----------------|-------------------|
| COMISIONES REMESAS AÑO 1                   | 53.117,59 | 159.352,77 | 127.099,84      | 0,00              |
| COMISIONES BONO DE DESARROLLO HUMANO AÑO 1 | 57.508,97 | 172.526,90 | 118371,85       |                   |
| EMISION DE TARJETAS DE DEBITO              | 95.412,50 | 286.237,50 | 148585,52       |                   |
| INGRESO TRX ATMS                           | 54.300,00 | 162.900,00 | 97219,47        |                   |
| INGRESO MONITOREO ATMS                     | 57.600,00 | 172.800,00 | 118385,80       |                   |
| COSTO OPORTUNIDAD                          | 0,16      | 0,22       | 0,17            |                   |

| ALIMENTACION DE NUMEROS DE CONTROL | VAN         | TIR  | SUMA VALORES POSITIVOS VAN | SUMA VALORES NEGATIVOS VAN |
|------------------------------------|-------------|------|----------------------------|----------------------------|
|                                    | 59.232,93   | 33%  |                            |                            |
| 0                                  | 168.842,83  | 67%  | 168.842,83                 | 0,00                       |
| 0                                  | -151.060,26 | -22% | 0,00                       | -151.060,26                |
| 0                                  | 149.946,91  | 54%  | 149.946,91                 | 0,00                       |

|   |             |     |            |             |
|---|-------------|-----|------------|-------------|
| 0 | 306.834,02  | 96% | 306.834,02 | 0,00        |
| 0 | 153.299,80  | 57% | 153.299,80 | 0,00        |
| 0 | 292.785,84  | 91% | 292.785,84 | 0,00        |
| 0 | -83.555,63  | -4% | 0,00       | -83.555,63  |
| 0 | 139.108,72  | 54% | 139.108,72 | 0,00        |
| 0 | -102.036,05 | -6% | 0,00       | -102.036,05 |
| 0 | 169.686,88  | 65% | 169.686,88 | 0,00        |
| 0 | 200.813,87  | 76% | 200.813,87 | 0,00        |
| 0 | 59.521,80   | 36% | 59.521,80  | 0,00        |
| 0 | 7.625,63    | 24% | 7.625,63   | 0,00        |
| 0 | -18.850,74  | 15% | 0,00       | -18.850,74  |
| 0 | 150.788,17  | 56% | 150.788,17 | 0,00        |
| 0 | 201.899,97  | 73% | 201.899,97 | 0,00        |
| 0 | 48.244,45   | 33% | 48.244,45  | 0,00        |
| 0 | -55.305,84  | 4%  | 0,00       | -55.305,84  |
| 0 | 304.530,20  | 94% | 304.530,20 | 0,00        |
| 0 | 192.993,32  | 76% | 192.993,32 | 0,00        |
| 0 | 143.691,61  | 59% | 143.691,61 | 0,00        |
| 0 | 283.630,48  | 85% | 283.630,48 | 0,00        |
| 0 | 37.421,40   | 25% | 37.421,40  | 0,00        |
| 0 | 77.478,46   | 37% | 77.478,46  | 0,00        |
| 0 | 84.539,38   | 43% | 84.539,38  | 0,00        |
| 0 | 198.302,18  | 76% | 198.302,18 | 0,00        |
| 0 | 251.445,01  | 92% | 251.445,01 | 0,00        |
| 0 | -66.724,17  | 3%  | 0,00       | -66.724,17  |
| 0 | 165.707,20  | 67% | 165.707,20 | 0,00        |
| 0 | 101.556,57  | 41% | 101.556,57 | 0,00        |
| 0 | 28.302,55   | 30% | 28.302,55  | 0,00        |
| 0 | -70.702,35  | -1% | 0,00       | -70.702,35  |

|   |             |      |            |             |
|---|-------------|------|------------|-------------|
| 0 | -9.656,67   | 14%  | 0,00       | -9.656,67   |
| 0 | 88.474,59   | 45%  | 88.474,59  | 0,00        |
| 0 | 361.818,66  | 113% | 361.818,66 | 0,00        |
| 0 | 281.774,11  | 96%  | 281.774,11 | 0,00        |
| 0 | -154.706,80 | -23% | 0,00       | -154.706,80 |
| 0 | 181.534,36  | 70%  | 181.534,36 | 0,00        |
| 0 | 112.112,28  | 44%  | 112.112,28 | 0,00        |
| 0 | 110.441,42  | 53%  | 110.441,42 | 0,00        |
| 0 | 181.813,80  | 64%  | 181.813,80 | 0,00        |
| 0 | -26.752,94  | 15%  | 0,00       | -26.752,94  |
| 0 | 46.849,39   | 32%  | 46.849,39  | 0,00        |
| 0 | 268.088,27  | 86%  | 268.088,27 | 0,00        |
| 0 | 192.780,16  | 64%  | 192.780,16 | 0,00        |
| 0 | 75.490,42   | 40%  | 75.490,42  | 0,00        |
| 0 | 116.042,07  | 47%  | 116.042,07 | 0,00        |
| 0 | 97.075,15   | 50%  | 97.075,15  | 0,00        |
| 0 | 126.347,83  | 53%  | 126.347,83 | 0,00        |
| 0 | 140.056,25  | 58%  | 140.056,25 | 0,00        |
| 0 | 15.017,80   | 21%  | 15.017,80  | 0,00        |
| 0 | -85.284,82  | -6%  | 0,00       | -85.284,82  |
| 0 | 200.758,26  | 74%  | 200.758,26 | 0,00        |
| 0 | -78.123,80  | -3%  | 0,00       | -78.123,80  |
| 0 | 63.487,23   | 36%  | 63.487,23  | 0,00        |
| 0 | 162.265,60  | 64%  | 162.265,60 | 0,00        |
| 0 | -29.191,99  | 13%  | 0,00       | -29.191,99  |
| 0 | -44.729,48  | 7%   | 0,00       | -44.729,48  |
| 0 | 126.527,87  | 51%  | 126.527,87 | 0,00        |
| 0 | 22.579,14   | 28%  | 22.579,14  | 0,00        |
| 0 | -93.098,17  | -6%  | 0,00       | -93.098,17  |

|   |             |      |            |             |
|---|-------------|------|------------|-------------|
| 0 | 91.149,08   | 48%  | 91.149,08  | 0,00        |
| 0 | -171.488,11 | -28% | 0,00       | -171.488,11 |
| 0 | 43.520,51   | 28%  | 43.520,51  | 0,00        |
| 0 | 159.628,02  | 58%  | 159.628,02 | 0,00        |
| 0 | 233.821,02  | 75%  | 233.821,02 | 0,00        |
| 0 | 133.775,08  | 59%  | 133.775,08 | 0,00        |
| 0 | 209.359,03  | 77%  | 209.359,03 | 0,00        |
| 0 | -26.690,58  | 13%  | 0,00       | -26.690,58  |
| 0 | -35.941,03  | 10%  | 0,00       | -35.941,03  |
| 0 | 64.000,62   | 40%  | 64.000,62  | 0,00        |
| 0 | -55.281,57  | 4%   | 0,00       | -55.281,57  |
| 0 | -56.660,64  | 6%   | 0,00       | -56.660,64  |
| 0 | 244.691,77  | 89%  | 244.691,77 | 0,00        |
| 0 | 31.107,10   | 30%  | 31.107,10  | 0,00        |
| 0 | 342.152,92  | 111% | 342.152,92 | 0,00        |
| 0 | 175.303,05  | 65%  | 175.303,05 | 0,00        |
| 0 | 63.466,27   | 33%  | 63.466,27  | 0,00        |
| 0 | 247.658,79  | 85%  | 247.658,79 | 0,00        |
| 0 | 36.116,07   | 27%  | 36.116,07  | 0,00        |
| 0 | 196.256,33  | 72%  | 196.256,33 | 0,00        |
| 0 | 202.055,76  | 74%  | 202.055,76 | 0,00        |
| 0 | 234.418,83  | 77%  | 234.418,83 | 0,00        |
| 0 | -84.759,06  | -4%  | 0,00       | -84.759,06  |
| 0 | 43.993,48   | 34%  | 43.993,48  | 0,00        |
| 0 | 13.326,97   | 22%  | 13.326,97  | 0,00        |
| 0 | 205.021,42  | 73%  | 205.021,42 | 0,00        |
| 0 | 14.522,06   | 21%  | 14.522,06  | 0,00        |
| 0 | 274.118,13  | 98%  | 274.118,13 | 0,00        |
| 0 | -9.005,82   | 18%  | 0,00       | -9.005,82   |

|   |              |        |                    |               |
|---|--------------|--------|--------------------|---------------|
| 0   | 22.686,94    | 25%    | 22.686,94          | 0,00          |
| 0   | -26.561,52   | 13%    | 0,00               | -26.561,52    |
| 0   | 300.810,27   | 93%    | 300.810,27         | 0,00          |
| 0   | 226.218,44   | 77%    | 226.218,44         | 0,00          |
| 0   | 286.538,90   | 95%    | 286.538,90         | 0,00          |
| 0   | 26.351,86    | 25%    | 26.351,86          | 0,00          |
| 0   | -95.582,85   | -6%    | 0,00               | -95.582,85    |
| 0   | 71.888,13    | 41%    | 71.888,13          | 0,00          |
| 0   | 18.057,33    | 23%    | 18.057,33          | 0,00          |
| 0   | 69.797,88    | 39%    | 69.797,88          | 0,00          |
| Promedio  | 95.403,93    | 44%    | 11.172.144,02      | -1.631.750,87 |
| Desviación estándar   | 124.668,06   | 33%    |                    |               |
| Coefficiente de variación   | 1,31         | 0,74   |                    |               |
| Mínimo  | -171.488,11  | -28%   |                    |               |
| Máximo  | 361.818,66   | 113%   |                    |               |
| Intervalo de confianza 90%  | 118.391,85   | 31%    | <b>REFERENCIAS</b> |               |
| Probabilidad de resultado negativo VAN (menor que cero)                 | 22,21%       |        | 0                  |               |
| Probabilidad de resultado negativo TIR (menor que costo de oportunidad) |              | 17,82% | 18,43%             |               |
| Perdida esperada (total de rendimientos negativos x probabilidad)       | -362.342,17  |        | 1                  |               |
| Ganancia esperada (total de rendimientos positivos x probabilidad)      | 8.691.288,04 |        |                    |               |
| Razón de pérdida esperada   | 4%           |        |                    |               |

Fuente: Coonecta Red Cooperativa

Autor: Diego Proaño

Año: 2013

Para el cálculo de los mínimos y máximos de las variables críticas se estimaron unas posibles variaciones de crecimiento y decremento de un 50% para cada una de las variables.

#### **6.10. Resultados y consideraciones de la evaluación**

El resultado del estudio financiero realizado en el que también consta un análisis de sensibilidad (Montecarlo) con las variables más críticas (productos con mayor contribución al ingreso de la red) en 100 escenarios distintos, arrojó los siguientes resultados: VAN positivo promedio de US\$ 95,403.93 y la TIR promedio es de 44% con una inversión estimada para los próximos 3 años en equipos, software y mercadeo de US\$ 180,000.00. La tasa de descuento utilizada fue del 18.43% bajo el método EMBI (tasa pasiva + inflación anual + riesgo país).

La probabilidad que estimó el modelo de obtener un VAN menor que 0 es de 22% aproximadamente y la probabilidad de que la TIR sea menor al costo de oportunidad es del 17%, es decir, existe un 78% de probabilidades de éxito aplicando las estrategias anteriormente mencionadas.



## CAPÍTULO 7

### 7. Impactos del proyecto

#### 7.1. Objetivo

El objetivo de este capítulo es determinar los impactos que ha tenido el presente proyecto en la calidad de vida de la Ciudad de Quito. A continuación se detallan algunos de los posibles efectos que pueden presentarse cuando se implante el proyecto, por lo tanto es importante analizar su efecto cualificando y cuantificando, ya que esto permite establecer los beneficios o defectos que podría tener el proyecto.

Es necesario determinar el rango de nivel de impacto que se detalla en la siguiente escala:

**Tabla: 7.1 Nivel de Impacto**

| Valoración Cualitativa | Valoración Cuantitativa |
|------------------------|-------------------------|
| Impacto alto negativo  | -3                      |
| Impacto medio negativo | -2                      |
| Impacto bajo negativo  | -1                      |
| No hay impacto         | 0                       |
| Impacto bajo positivo  | 1                       |
| Impacto medio positivo | 2                       |
| Impacto alto positivo  | 3                       |

Fuente: Diego Proaño

Autor: Diego Proaño

Año:2013

También se debe determinar las matrices con sus respectivos rangos en cada uno de los impactos asignándoles una valoración de acuerdo a los indicadores utilizados lo cual nos permite obtener una información más precisa para poder analizar de una mejor manera.

## 7.2. Impacto Económico

Tabla 7.2 Impacto Económico

| Nivel de Impacto \ Indicador | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|------------------------------|----|----|----|---|---|---|
| Utilidades                   |    |    |    |   |   |   |
| Crecimiento de la Red        |    |    |    |   |   |   |
| <b>Total</b>                 |    |    |    |   |   |   |

Fuente: Diego Proaño

Autor: Diego Proaño

Año:2013

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum}{N} \quad \text{Nivel de Impacto} = \frac{6}{2} = 3,0$$

Con la implementación de este proyecto, el impacto económico será de total importancia ya que favorecerá a las personas involucradas en este proyecto, ya que existirá una mayor participación de las utilidades percibidas por la implementación de nuevos productos, crecimiento significativo de la red dando a conocer su nombre y su marca

## 7.3. Impacto Social

Tabla 7.3 Impacto Social

| Nivel de Impacto \ Indicador | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|------------------------------|----|----|----|---|---|---|---|
| Inclusion financiera         |    |    |    |   |   | X |   |
| Microfinanzas                |    |    |    |   |   |   | X |
| Ingresos de la Red           |    |    |    |   |   |   | X |
| <b>Total</b>                 |    |    |    |   |   | 2 | 6 |

Fuente: Diego Proaño

Autor: Diego Proaño

Año:2013

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum}{N} \quad \text{Nivel de Impacto} = \frac{8}{3} = 2,7$$

Mediante la incorporación de nuevos productos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, muchos serán los beneficios que esta ya que se mejorará la calidad de vida de los socios.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8. Conclusiones

El diseño de los modelos de negocio de los productos de COONECTA ayudarán al personal de la empresa a identificar con facilidad los beneficios y los procesos de venta e implementación de los mismos.

- El conocimiento generado en el personal de la empresa por el rediseño de los modelos de los productos hará posible mejorar el nivel de percepción tanto acerca del concepto de cada producto como del valor agregado que ofrece COONECTA.
- El proceso de venta lo realiza el área comercial mientras que el proceso de post-venta lo realizan los departamentos de: sistemas, monitoreo y operaciones ya que diariamente son los que dan atención a los clientes para dar solución a los problemas que se puedan presentar.
- La inclusión financiera en el Ecuador está atravesando un proceso de cambio positivo que permite tener más oportunidades de crecimiento en este mercado.
- La población de las zonas rurales del país prefiere utilizar los servicios financieros de una cooperativa de ahorro y crédito por la ausencia de otras instituciones financieras en esas zonas.
- La confianza es un factor cultural que ha permitido al sistema cooperativo crecer al ritmo al que ha venido creciendo.
- Los productos de COONECTA van de la mano con el giro del negocio que es prestar servicios transaccionales a las Cooperativas de ahorro y crédito, es decir que hasta el momento la empresa no ha perdido el enfoque para el desarrollo de nuevos productos.



## 9. RECOMENDACIONES

- Invertir en publicidad durante los primeros tres años, que sea ATL y después enfocarse en la fidelización.
- Impulsar los productos que tienen menos penetración en las Cooperativas existentes, antes de desarrollar más productos.
- Incrementar en un 50% los productos estrella.
- Realizar visitas frecuentes a los clientes actuales para generar mayor confianza y fidelización con los mismos, además de visitar a los clientes potenciales para tener una mayor participación dentro del mercado.
- Realizar pruebas periódicas del funcionamiento de los productos para evitar posibles fallas y molestias a los clientes.
- Realizar un seguimiento trimestral a las estrategias propuestas.



## 10. Bibliografía

DIEBOLD. (s.f.). *DIEBOLD*. Recuperado el 2012, de <http://www2.diebold.com/es/>

ESTADO DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (s.f.). *SUPER INTENDENCIA DE BANCOS*. Recuperado el 2012, de <http://www.sbs.gob.ec/>

ESTADO DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (s.f.). *SUPER INTENDENCIA DE COMPAÑIAS*. Recuperado el 2012, de <http://www.supercias.gob.ec/>

ESTADO DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (s.f.). *SUPER INTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*. Recuperado el 2012, de <http://www.seps.gob.ec/>

ESTADO DE LA REÚBLICA DEL ECUADOR. (s.f.). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Recuperado el 2012, de ESTADISTICAS: <http://www.bce.fin.ec/>

GOOGLE. (s.f.). *WIKIPEDIA*. Recuperado el 2012, de <http://es.wikipedia.org/>

GRAVES, P. (2010). *CONSUMIDOROLOGIA*.

KOTLER, P. (2010). *MARKETING 3.0*.

LOGIKARD. (s.f.). *LOGIKARD*. Recuperado el 2012, de <http://www.logikard.com/>

RAJU, J. (2010). *UNA ESTRATEGIA DE PRECIOS ASTUTA*.

RED TECNOLOGICA. (s.f.). *RED TECNOLOGICA*. Obtenido de <http://www.red-tecnologica.com/>

RED TRANSACCIONAL COOPERATIVA S.A. (2012). *COONECTA*. QUITO.

SCHULTZ, M. (2009). *MARKETING DE SERVICIOS PROFESIONALES*.

SERNOVITZ, A. (2009). *EL MARKETING DE BOCA A BOCA*.

TELCONET. (s.f.). *TELCONET*. Recuperado el 2012, de <http://www.telconet.net/>

TROUT, J. (2009). *REPOSICIONAMIENTO*.

WOCCU (CONSEJO MUNDIAL DE COOPERATIVAS). (s.f.). *WOCCU*. Recuperado el 2012, de <http://www.woccu.org/>