

**DIEGO FERNANDO CARRIÓN DEL CASTILLO
MARTHA LILIANA PEÑA ESQUIVEL**

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

**ASESORIA PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA
LA EMPRESA RTC Y SUS PRODUCTOS**

Trabajo de Conclusión de Curso (TCC)
presentado como requisito parcial para la
obtención del grado en Ingeniería
Comercial de la Facultad de Negocios
especialización mayor Negocios
Internacionales y Finanzas, especialización
menor Marketing y Ventas.

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

QUITO, 07 DE MARZO DEL 2012

CARRION, Diego; PEÑA Martha, Asesoría para estudio del modelo estratégico de negocio de los productos de la Red Transaccional Cooperativa S.A. Quito: UPACIFICO, 2012, 118p. Giovanni Lucero (Trabajo de Conclusión de Curso-TCC presentado a La Facultad de Negocios de La Universidad Del Pacífico).

Resumen: la asesoría realizada a RTC evidenció que es necesario aplicar varias estrategias que le permitan a la empresa tener un crecimiento sostenido, principalmente se debe tomar a consideración las estrategias de promoción y publicidad de los diferentes productos de RTC debido al impulso que se desea dar a los mismos y obtener los resultados esperados.

Palabras claves: Estrategia, publicidad, promoción, producto.

CONTENIDO

INTRODUCCION	1	
CAPITULO I LINEAMIENTOS DE LA ASESORIA		
I.A	Fundamentos teóricos	5
I.B	Objetivos del estudio	7
I.C	Justificación del objetivo	8
I.D	Metodología utilizada	9
CAPITULO II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
II.A	Aspectos Legales de la Empresa	11
II.B	Estructura de la organización	12
II.C	Descripción de Funciones	13
II.D	Manual de Puestos	18
II.E	Sistema de Remuneraciones y compensaciones	19
II.F	Programa de formación de desempeño	19
II.G	Normas ISO y estándares de calidad aceptados a nivel mundial	19
CAPITULO III ANÁLISIS ESTRATÉGICO		
Análisis de variables del Entorno Externo		
III.A	Económicas	21
III.B	Sociales	29
III.C	Legales	32
III.D	Tecnológicas	32
III.E	Culturales	34
III.F	Políticas	35
III.G	Demográficas	35
III.H	Relación entre las variables del entorno	36
CAPITULO IV ESTUDIO DEL MERCADO		
IV.A	Análisis de la demanda	37
IV.A.1	Necesidades de los clientes	37
IV.A.2	Distribución geográfica del mercado de consumo	39
IV.A.3	Comportamiento histórico de la demanda	40
IV.A.4	Proyección de la demanda	43
IV.B	Análisis de la oferta	45
IV.B.1	Análisis de la competencia	45
IV.B.2	Características principales de la empresa	45
IV.B.3	Proyección de la oferta	46
IV.B.4	Conclusiones generales	47

IV.C	Marketing Mix	48
IV.C.1	Definición de los productos	48
IV.C.2	Análisis de precio	52
IV.C.2	Plaza	53

CAPITULO V MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO

V.A	Matriz de Grupo de Interesados	56
V.B	Matriz de Demandas Actuales y Futuras	58
V.C	Análisis Integración	59
V.C.1	Cinco Fuerzas de Porter	59
V.C.2	FODA	69
V.D	Directrices de la Empresa	70
V.D.1	Misión, Visión y Valores Organizacionales	70
V.E	Selección de la Estrategia Competitiva	71
V.E.1	Posicionamiento Estratégico	71
V.E.2	Cadena de Valor	72
V.E.3	Mantenimiento de la ventaja competitiva	74
V.E.4	Programas Tácticos (Funcionales)	75
V.E.5	Programas Operacionales	83
V.G	Control Estratégico	85
V.F	Diseño del modelo de negocio por producto	87

CAPÍTULO VI. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

VI.A	Capital de trabajo	102
VI.B	Inversiones para implementación de la asesoría	102
VI.B.1	Inversión inicial prevista para el 2012	102
VI.B.2	Inversiones para ejecutar el plan de visitas	103
VI.B.3	Inversiones de publicidad y promoción	103
VI.B.4	Inversión en equipo POS	104
VI.C	Flujo de caja del proyecto proyectado a 3 años	105
VI.C.1	Cálculo de la tasa de descuento	109
VI.C.2	Cálculo del VAN	109
VI.C.3	Cálculo del TIR	109
VI.C.4	Análisis de sensibilidad con variaciones en las variables Críticas (Montecarlo)	110
VI.C.5	Resultados y consideraciones de la evaluación	113

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	115
Recomendaciones	117
BIBLIOGRAFIA	118

INTRODUCCION

La asesoría para el diseño y mejoramiento de los productos que se ofrece a la empresa Red Transaccional Cooperativa S.A. para los próximos 3 años (2012-2014) 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 (2008-2011) 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 2011.

El mercado en el que opera la empresa se caracteriza por:

- **Barreras de entrada:** son altas por el costo que representa el desarrollo de una plataforma tecnológica para ofrecer servicios transaccionales para satisfacer la demanda actual, además de la escasez de recursos humanos especializados en este tipo de servicios.
- **Poder de negociación con proveedores:** es medio, para explicar de una mejor manera este punto se ha dividido a los proveedores tecnológicos y proveedores de servicio.
 - Los proveedores tecnológicos tienen el poder dentro de la negociación debido a la dependencia que tiene COONECTA principalmente por el licenciamiento del Switch Transaccional.
 - COONECTA normalmente tiene un poder de negociación alto con respecto a los proveedores de servicios (Compañías de Seguros, Empresas de Servicios Básicos, Operadoras Celulares, entre otras) por involucrar a un número importante de COACs.
- **Poder de negociación con clientes:** Alto por el número de COACs existentes en el país y su oferta diversificada de productos y servicios.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Bajo porque los productos que oferta COONECTA son estandarizados en el mercado local.
- **Rivalidad del sector:** Media porque a pesar de existir una gran demanda de este tipo de servicios existen oferentes que podrían prestar los mismos servicios pero en un mediano plazo.

Lo anterior indica que las oportunidades que tiene COONECTA dentro de su segmento de mercado son buenas debido principalmente a la amplia demanda existente, el portafolio diversificado de productos con los que cuenta la empresa y las altas barreras existentes para el ingreso de nuevos competidores en el mercado.

Desde el punto de vista del *posicionamiento estratégico* en el mercado, se concluye que COONECTA trabaja bajo una estrategia de diferenciación en cuanto a los servicios prestados a las COACs, principalmente por el amplio portafolio de productos que

presenta actualmente (11 productos), sin embargo, se debe mencionar que el interés principal de la empresa es brindar un excelente servicio con una estructura de costos competitiva en este nicho de mercado.

El análisis del entorno económico revela el crecimiento de las finanzas populares en el país y el énfasis que ha puesto el gobierno nacional en el desarrollo del sector cooperativo; la aprobación de la Ley de Economía Popular y Solidaria 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 (2008-2010) 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.

En lo relacionado al desempeño histórico de la empresa, se ha determinado que si bien en dos años (2010-2011) COONECTA ha tenido un crecimiento del 86% en captación de clientes (37 a 69 clientes), la penetración de los productos en la red es baja pues a diciembre del 2011 alcanzó el 22% y aunque se estima que el crecimiento en número de clientes será desacelerado durante los próximos tres años, COONECTA debería establecer estrategias de penetración con las COACs que ya forman parte de la red, para lo cual deberá enfocarse también en la promoción y mejoramiento de los productos existentes así como en el desarrollo de nuevos servicios.

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.

De las visitas efectuadas se pudo constatar que COONECTA es una empresa conocida en el sector cooperativo, sin embargo, no ha podido posicionarse completamente con todos sus servicios. No obstante lo anterior, los productos que ofrece son de interés por parte de las COACs aunque la falta de difusión de los mismos provoca todavía bajos niveles de penetración como se mencionó anteriormente.

Como resultado del análisis anterior se definieron los siguientes objetivos y estrategias:

1. Fortalecimiento de la estructura interna por departamento o área operativa de la empresa a fin de mejorar el servicio post-venta prestado a las COACs

AREA	ACTIVIDAD	TIEMPO
Sistemas	Contratación de personal para soporte e instalación de servicios	Corto plazo
Monitoreo	Seguridad interna y perimetral de la red Certificación de servicios bajo normas internacionales de calidad	Corto y mediano plazo
Operaciones	Contratación de personal para las actividades de compensación y servicio al cliente	En función a la penetración de los productos y servicios
Administrativo y Financiero	Mejoramiento de los procesos para el control interno	Corto plazo
RR.HH.	Mejorar procesos para asegurar mayor permanencia de los empleados en la empresa	Mediano plazo
Área de Cumplimiento	Concluir los procesos de fortalecimiento para prevención de actividades de lavado de activos	Corto plazo

2. Mejorar la penetración de los productos de la empresa entre sus COACs miembros mediante las siguientes actividades de publicidad y promoción.

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 Débito	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 Publicaciones informativas en medios vinculados al sector	Enero 2012 – Diciembre 2014

- 3. Continuar con la afiliación a la red de nuevas COACs a nivel nacional a fin de lograr una mayor cobertura e incrementar el volumen de transacciones aprovechando las oportunidades que el mercado ofrece actualmente.** Con este objetivo en las páginas 66-68 del **Plan Estratégico** se presenta la lista de Cooperativas preseleccionadas para buscar su afiliación a la red a través de una estrategia de visitas y reuniones con las gerencias generales y Consejos de Administración de las mismas.
- 4. Incorporar nuevos productos y/o servicios al portafolio actual de la empresa. En esta materia son segmentos a explorarse productos tales como:**
 - a. Tarjetas de debito y crédito con marcas internacionales bajo implementación directa y/o asociación.
 - b. Pago de servicios básicos y de otro tipo (SOAT, Yanbal, Avon, etc.) mediante la implementación directa y/o asociación.
 - c. Recaudación de impuestos (IVA, IR, ICE, Prediales, etc.) a través de la implementación directa.

Adicionalmente se efectuó un estudio financiero considerando la aplicación de las estrategias de fortalecimiento, penetración y el plan de visitas estructurado para los próximos 3 años con la finalidad de determinar la viabilidad financiera de la aplicación de las mismas en la empresa. Como resultado del estudio realizado, se estima un crecimiento promedio de los ingresos de un 25% anual entre los años 2012 y 2014, como impacto de las estrategias de publicidad y promoción implementadas. Además se elaboró un análisis de sensibilidad (Montecarlo) con las variables más críticas (productos con mayor contribución al ingreso de la red) en 100 escenarios distintos, el resultado de dicho estudio arrojó un 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.

Marzo 2012

CAPITULO I LINEAMIENTOS DE LA CONSULTORIA

I.A. Fundamentos teóricos

El plan estratégico que se presenta a continuación está enfocado en la realización de una asesoría para la empresa Red Transaccional Cooperativa S.A. “COONECTA” ubicada en la ciudad de Quito, en el sector centro norte de la ciudad. COONECTA es una empresa que se instituyó en el 2007, emprendiendo un proyecto respaldado por el WOCCU (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito por sus siglas en inglés), a partir de la creación de la empresa COONECTA, el WOCCU creó otras redes aliadas en: Colombia, Perú, Bolivia, México y Kenia; el objetivo que tienen es incrementar el acceso a los servicios financieros en zonas urbanas y rurales de cada uno de sus países y conseguir por medio del avance tecnológico una integración nacional e internacional entre las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

La estrategia actual de COONECTA es mejorar la inclusión financiera ecuatoriana y ofrecer productos tecnológicos a las Cooperativas, que son las instituciones financieras que brindan principalmente crédito y financiamiento a los sectores rurales, donde se mueven altos niveles de la economía nacional.

Según algunos estudios realizados a nivel nacional, la banca ecuatoriana durante los últimos 10 años ha tenido un crecimiento significativo en los sectores de la banca privada y el sector cooperativo. La banca privada ofrece tecnología y servicios eficientes a la comunidad y siempre se le ha dado bastante importancia, en cuanto a capacitación, credibilidad, inversión y poder de negociación. Esto con el fin de que las grandes empresas y los modelos transaccionales internacionales ayuden a la mejora continua de los medios transaccionales del país. Sin embargo, no todas las personas pueden acceder a cierto tipo de estos servicios, ya que los requisitos que se deben cumplir son muy exigentes para acceder a cualquier tipo de financiamiento o crédito de la banca privada.

Es por ello, que se ha diseñado un modelo de empresa que ofrece servicios auxiliares para el sistema cooperativo del país con el fin de que exista un crecimiento económico sostenible en este mercado que no está completamente atendido. Estos servicios se ejecutan a través de productos y servicios que cumplen

con eficiencia cualquier transacción interbancaria que se realice. Debido a que la demanda a cubrir en este sector es bastante amplia, se busca enfatizar estrategias que amplíen el conocimiento de este sector en cuanto a las ventajas de obtener servicios adicionales al ahorro y al crédito. Para ello, se realizara la consultoría en lo que se refiere a la reingeniería del modelo de negocio de los productos que tiene la empresa.

Las estrategias que se plantearán a continuación buscan unificar los productos que se ofrecen e incrementar el acceso a los servicios financieros en los sectores rurales del país principalmente por los bajos niveles de acceso que presentan. Para ello se realizará el estudio del mercado ecuatoriano y también se utilizarán herramientas que mejoren la estructura de estrategias de marketing para los productos. Para ubicar e identificar bien las herramientas a utilizarse se realizará el FODA de la empresa y de allí incorporar las cinco fuerzas de Porter y estrategias que influyan en las diferentes áreas de COONECTA.

Además de las herramientas de negocio que se quieren implementar, se desarrollará un plan de marketing que se utilizará como análisis de la gestión de acercamiento a los posibles clientes potenciales y el seguimiento post-venta de los productos que las Cooperativas hayan adquirido. Se trabajará muy de la mano con las instituciones financieras intermediarias, las estadísticas de crecimiento en cuanto a la inclusión financiera se refiere y con el personal de la empresa para poder conocer su punto de vista en cuanto a las estrategias que se propone y evaluar si las mismas son viables.

Para el estudio que se presenta a continuación de la empresa COONECTA se estima un lapso de 3 meses, llevando un cronograma y una bitácora de actividades que registre la gestión y los estudios realizados durante este tiempo.

I.B. Objetivos del estudio

I.B.1 General

I.B.2.a Realizar el estudio de los modelos de negocio y desarrollar estrategias para los productos que ofrece la empresa COONECTA al mercado ecuatoriano.

I.B.2 Específicos

I.B.2.a Identificar la penetración que ha tenido COONECTA con los productos ofertados.

I.B.2.b Estudiar el comportamiento actual financiero en las zonas rurales.

I.B.2.c Analizar las razones de crecimiento financiero de las Cooperativas en el país.

I.B.2.d Comparar el eje de negocio de la empresa y los productos que está desarrollando.

I.B.2.e Relacionar los beneficios de los productos y la necesidad de los clientes.

I.B.2.f Implementar estrategias que realcen la comercialización de los productos en el mercado meta.

I.B.2.g Desarrollar estrategias para el fortalecimiento institucional de COONECTA.

I.C. 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.

I.D. 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 para sus socios, 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 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 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.

CAPITULO II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

II.A 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.

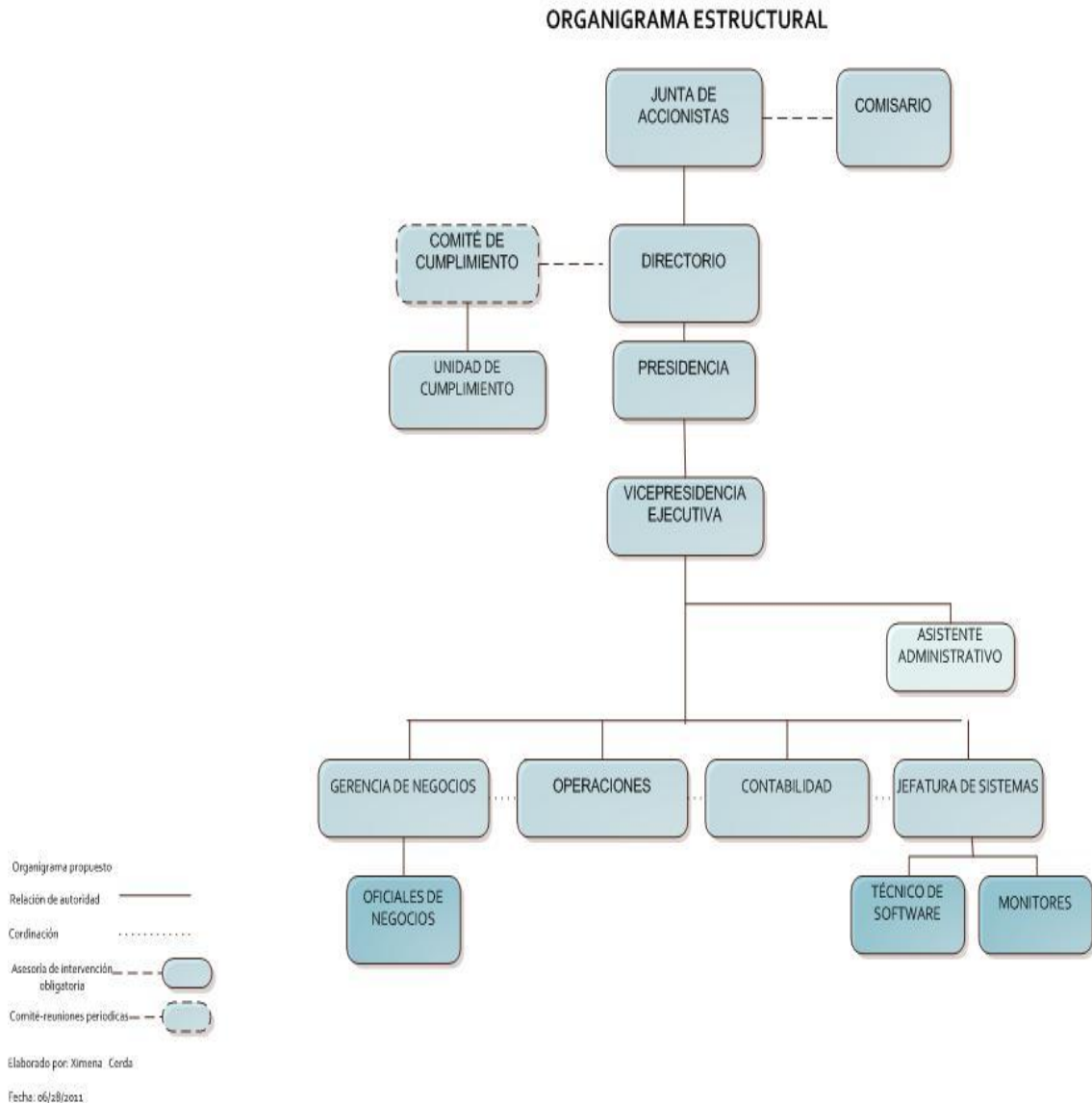
- **DOMICILIO:** Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.
- **CAPITAL:** Suscrito: US\$62,000.00, Número de Acciones: 62, Valor: US\$ 1,000.00 cada una. El capital autorizado es de 124,000.00
- **OBJETO:** El objeto de la compañía es: Actuar como facilitadora de transacciones entre Cooperativas 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.

II.B Estructura de la Organización

Figura 1.

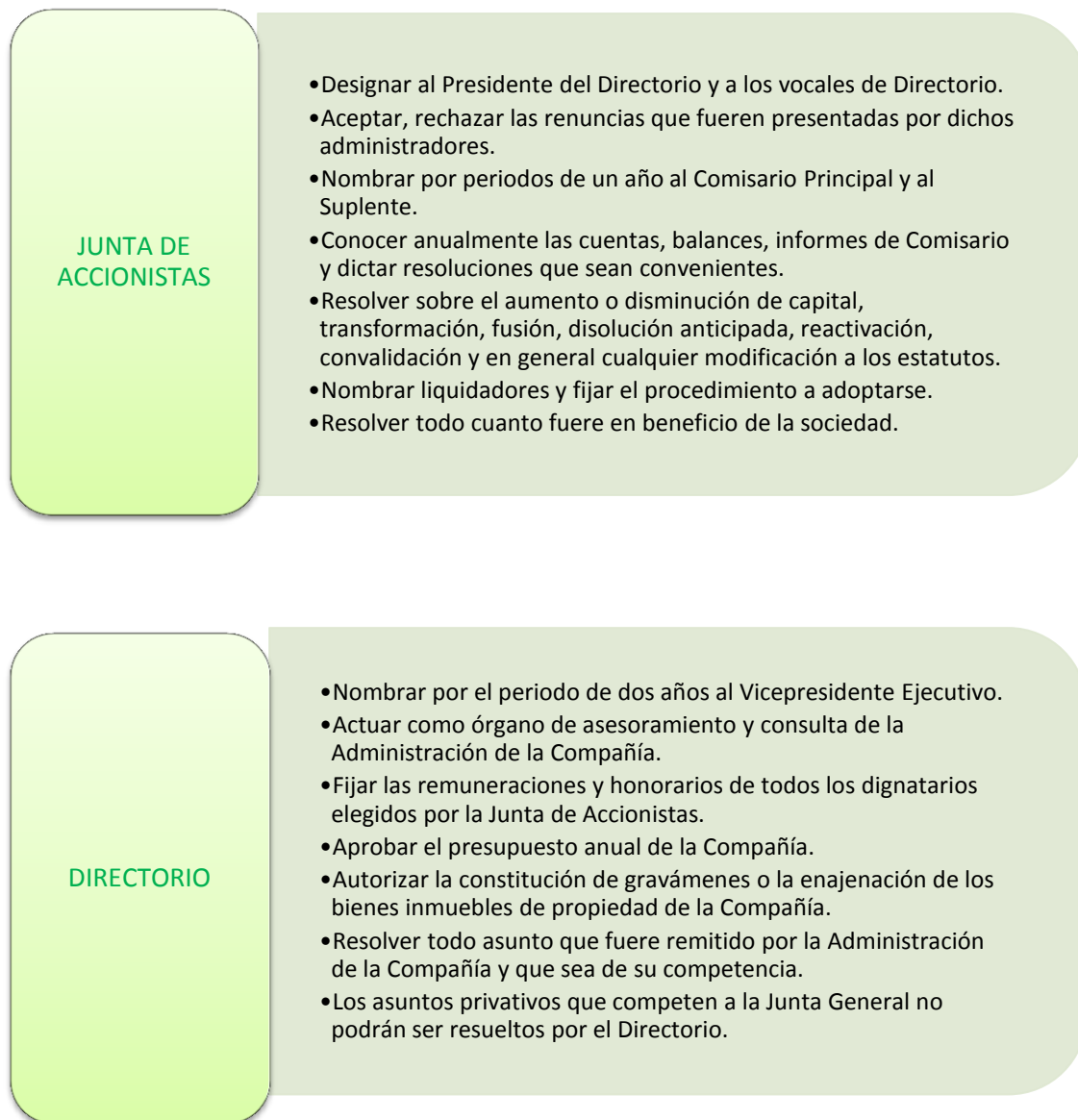


Fuente: www.coonecta.com.ec

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.

II.C Descripción de Funciones

Figura 2. Función y Descripción de cargos.



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.

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.

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 señas en la ley o en el Estatuto.

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

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

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

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

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

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

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 área de sistemas
- Y las demás que le fueren asignadas

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: Red Transaccional Cooperativa S.A.

Elaborado por: Ximena Cerda

Fecha: 23-06-2011

II.D 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.

II.E 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.

II.F 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.

II.G 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.

ISO/IEC 27001 es la única norma internacional auditable que define los requisitos para un sistema de gestión de la seguridad de la información (SGSI). La norma se ha concebido para garantizar la selección de controles de seguridad adecuados y proporcionales.

Ello ayuda a proteger los activos de información y otorga confianza a cualquiera de las partes interesadas, sobre todo a los clientes. La norma adopta un enfoque por procesos para establecer, implantar, operar, supervisar, revisar, mantener y mejorar un SGSI.

CAPITULO III ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Análisis de variables del Entorno Externo

III.A Económicas

A continuación se muestran datos importantes sobre la evolución económica del país desde el año 2008 hasta diciembre 2010 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 2010 resultó ser un año de recuperación económica, en comparación a lo experimentado en el 2009, 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 2009 creció a una tasa del 0.36% en relación al año 2008. Para el 2010, 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 2010.

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 2009, mientras que para el año 2010 la inflación anual fue de 3.33%. Por ello, se observa que el comportamiento del índice inflacionario, durante el año 2010, disminuyó al ritmo que la economía se iba recuperando de los embates de la crisis internacional vivida durante el año 2009.

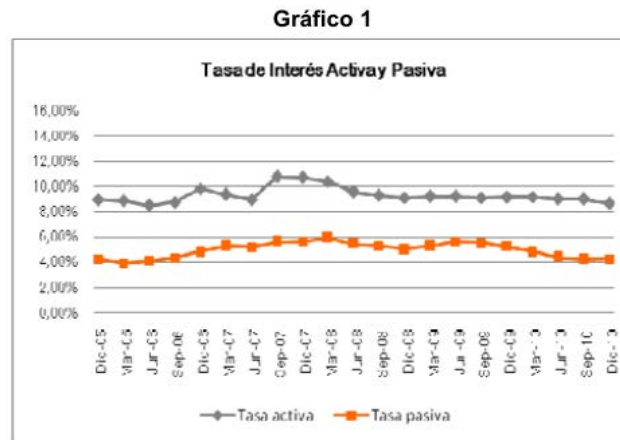
El contexto económico poco alentador que atravesó la economía debido a la crisis financiera internacional vivida entre los años 2008 y 2009 generó, en su momento, la contracción de rubros importantes como el precio del petróleo y remesas, los cuales afectaron en primer lugar a la balanza comercial, y 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 2009.

La implementación de dichas políticas, junto con la paulatina recuperación de la economía en el año 2010 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 2009 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 2007 a 9.14% en diciembre de 2008, 9.19% en diciembre de 2009, y se ubicó en 8.68% en diciembre de 2010. Por otro lado, la tasa de interés pasiva pasó de 5.64% en diciembre de 2007 a 5.09% en diciembre de 2008, 5.24% en diciembre de 2009, y se ubicó en 4.28% en diciembre de 2010. 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.

Figura 3.



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

Evolución del sistema de Cooperativas

Durante el año 2009, el sistema de Cooperativas ecuatoriano experimentó una reducción en sus colocaciones, consecuencia de factores coyunturales como la crisis financiera internacional que generó un clima de incertidumbre. El sistema de Cooperativas en general sufrió una desaceleración de sus captaciones en el año 2009, que consecuentemente frenó el ritmo de crecimiento que venían manteniendo las colocaciones de las instituciones financieras componentes del sistema hasta el año 2008. Los hechos mencionados determinaron un moderado crecimiento del sistema de Cooperativas en el año 2009; sin embargo, este ritmo de crecimiento denota una recuperación para el año 2010, en donde se observa que los activos totales del sistema pasaron de US\$ 1,970.68 millones en 2009 a US\$ 2,509.01 millones, lo cual muestra un importante crecimiento del 27.32%, reflejando la recuperación de los niveles de crecimiento en activos del sistema. En efecto, la coyuntura económica experimentada en el año 2009 tuvo repercusiones en el sistema cooperativo, ya que los depósitos arrastraron la tendencia decreciente que se presentó desde finales del año 2008; por lo tanto, ante este comportamiento la mayoría de las Cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros de Ecuador tomaron una política conservadora que privilegió mantener sus posiciones de liquidez a través de la desaceleración de las colocaciones y mayor eficiencia en la recuperación de los créditos. Dicho comportamiento se mantuvo principalmente durante el primer semestre del año, ya que

con la recuperación de la liquidez de la economía ocurrida en el segundo semestre, se dinamizaron nuevamente las operaciones. Para el año 2010, se mantuvo el comportamiento de finales del año 2009 y se acentuó la reactivación de las operaciones y, consecuentemente, la recuperación de los resultados de los integrantes del sistema de Cooperativas en general.

Durante el año 2009, se evidenció una reducción de los depósitos en el sistema de Cooperativas que no sólo provino de parte de las personas naturales, sino también desde el Gobierno que, a través de la Regulación del BCE 197-2009 de agosto de 2009, dispuso que las instituciones públicas que forman parte del sector público no financiero solamente podrán invertir sus recursos en instituciones financieras públicas. Adicionalmente, se puede mencionar que durante el año 2009 se presentaron cambios normativos a través de la Resolución JB2009-1315 y JB-2009-1316, en la que se estableció la reducción o eliminación de las tarifas de algunos servicios que prestaban las entidades financieras a los usuarios. De igual manera, por la Regulación No 1782009, el Banco Central de Ecuador (BCE) decidió disminuir el encaje bancario de las instituciones privadas del 4.00% al 2.00%; en junio de 2009, se emitió la Resolución SBS-2009-247 mediante la cual se creó la cuenta 190286 a fin de considerar los aportes, los cuales se calculan mediante una tasa de 2.00% al fondo de liquidez en el balance, siendo esta cuenta considerada para el cálculo de activos rentables y activos productivos.

Todas las regulaciones mencionadas de una u otra manera tuvieron un efecto directo en los estados financieros de las entidades bancarias al reducir sus niveles de ingresos, motivo por el cual las instituciones, para compensar estos rubros, se vieron obligadas a implementar nuevas líneas de negocio y diversificar sus productos.

Además, durante el año 2010, se continuó con la regulación de tasas de interés, estableciendo límites a las mismas a través de decretos; es así que el último de los ajustes fue el referente a las tasas de interés para el segmento microempresa. Así, la tasa de microcrédito de acumulación simple pasó de 33.3% a 27.5%, mientras que el microcrédito minorista pasó de 33.9% a 30.5%, cambio que se empezó a aplicar desde el 01 de mayo de 2010. Finalmente, mediante Regulación 007-2010 emitida por el BCE el 26 de febrero de 2010, se dispuso que a partir del 03 de junio de 2010, las instituciones financieras sujetas a la regulación de la Superintendencia de Bancos y

Seguros deban constituir un coeficiente de liquidez doméstico que consiste en mantener una relación de liquidez local sobre su liquidez total de por lo menos el 45.00%.

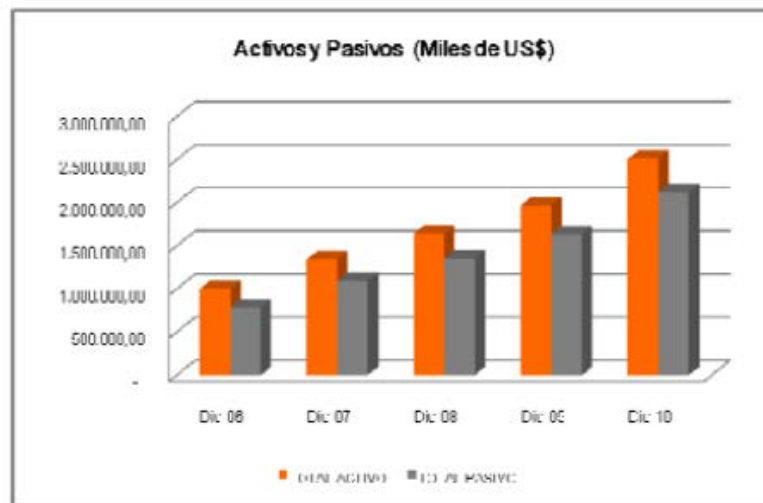
Análisis Financiero del Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito

El nivel de activos del sistema de Cooperativas en Ecuador mostró un considerable crecimiento del 27.32% con respecto al año 2009, lo cual evidencia la recuperación del sector ya que el crecimiento de los activos se sustenta principalmente en su cartera de créditos y también en las inversiones del sector. La cartera de créditos del sistema de Cooperativas ascendió a US\$ 1,745.47 millones a diciembre de 2010, mostrando un crecimiento del 31.88% en relación al año 2009, evidenciando de esta manera la reactivación del ritmo de las colocaciones del sector a medida que la crisis financiera de 2009 se ha ido superando.

Los pasivos del sistema de Cooperativas, al igual que los activos, marcaron un repunte ya que ascendieron a US\$ 2,121.28 millones los cuales son un 29.55% superiores a los US\$ 1,637.44 millones obtenidos en 2009.

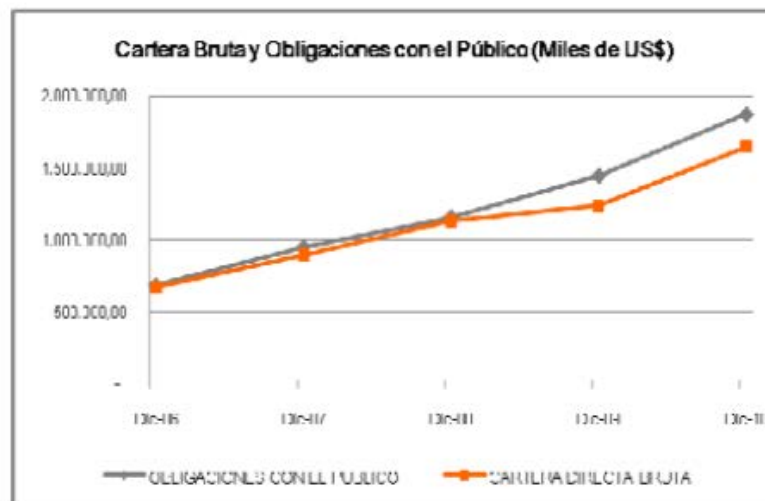
Las obligaciones con el público se mantuvieron como la principal fuente de fondeo en el sector, por lo que el incremento de estas captaciones generado por la mayor confianza de las personas en el sistema financiero es uno de los factores que determina la disponibilidad de mayores recursos para colocarlos a través de créditos y permite el crecimiento de las operaciones del sector. Luego de la coyuntura económica adversa del año 2009, las obligaciones con el público, para el año 2010, recuperaron sus niveles de crecimiento ya que ascendieron a US\$ 1,877.99 millones, mostrando un crecimiento del 29.47% en relación al año 2009. Cabe mencionar que la estructura de esta fuente de financiamiento muestra que el 51.56% de las obligaciones con el público corresponde a depósitos a la vista, mientras que el 44.50% corresponde a depósitos a plazo.

Figura 4.



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros / Elaboración: PCR – PACIFIC CREDIT RATING

Figura 5.



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros / Elaboración: PCR – PACIFIC CREDIT RATING

Los resultados obtenidos a diciembre de 2010 por el sistema de Cooperativas muestran un crecimiento de los ingresos financieros en relación a lo obtenido en diciembre de 2009 ya que se ubicaron en US\$ 276.24 millones en 2010. De esta manera, el sistema de Cooperativas evidenció una mayor recaudación de ingresos financieros, producida por la mayor captación de ingresos por intereses y descuentos ganados por la cartera de créditos, lo que le permitió a su vez generar mayores utilidades ya que para dicho año las utilidades del sistema de Cooperativas fueron por US\$ 37.05 millones, es decir se

incrementaron un 19.89% en relación a diciembre de 2009. Cabe destacar que dichos resultados se generaron a pesar de las regulaciones a las tasas de interés y las comisiones por servicios que afectaron a la generación de ingresos financieros para el sistema financiero privado.

Los índices de rentabilidad del sistema cooperativista muestran una mejora motivada principalmente por el incremento de las utilidades generadas por el sistema; es así que, el índice de rentabilidad sobre el patrimonio ROE, a diciembre de 2010 es de 10.20% (ligeramente superior al registrado en diciembre de 2009 que fue 9.33%) mientras que la rentabilidad sobre el activo determinó la generación de un índice equivalente a 1.43% en diciembre de 2010.

En el primer trimestre del año 2011 los activos del sistema cooperativo del Ecuador llegaron a US\$ 2.655,76 millones, de donde la cartera de créditos es el principal componente con una participación de 69.52%; se puede observar que existe un cambio importante en la composición de la cartera de las Cooperativas de ahorro y crédito, ya que se ha incrementado la participación de la cartera de Consumo ubicándose incluso sobre la cartera de Microempresa; este es un segmento en el que la mayoría de las instituciones financieras del país están incursionando con fuerza por las facilidades crediticias otorgadas a este segmento.

Figura 6.



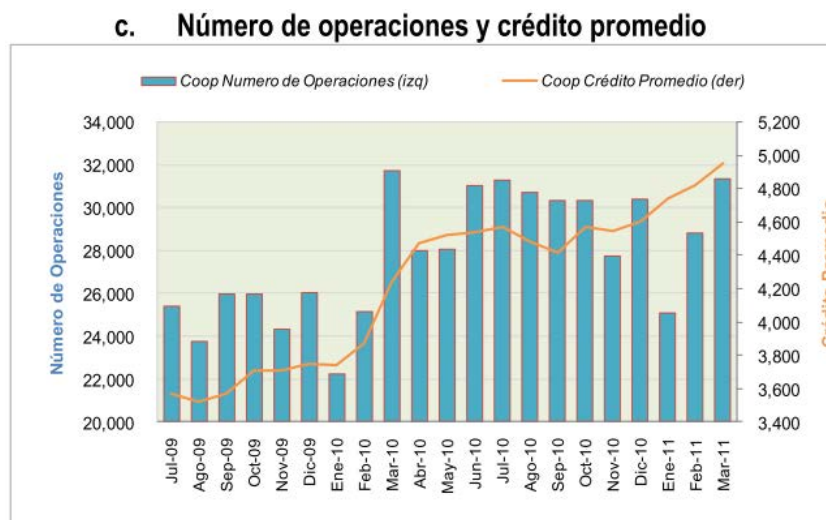
Fuente: Banco Central del Ecuador

Figura 7.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Figura 8.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Al mes de marzo de 2011, el crédito colocado por las Cooperativas fue de USD 155 millones (USD 16 millones más que febrero 2011) lo que representa una tasa de crecimiento mensual de 11.5% y anual de 15.5%, este incremento mensual tiene la misma tendencia con respecto al volumen de depósitos, es así que para el mes de marzo 2011 se colocó USD 1,514 millones lo que equivale a una tasa de crecimiento mensual de 81.4% y anual de 96.8%.

Por otra parte, el número de operaciones sigue la misma tendencia al alza de los últimos meses, en marzo 2011 se registraron 31,316 operaciones (una tasa de crecimiento mensual de 8.6% y anual de 1.2%).

Por otro lado, el crédito promedio por operación de las Cooperativas se incrementa en relación al mes anterior en 2.7%, es decir que para este mes fue de USD 4,952 (USD 129 más que el mes anterior)

El crecimiento anual que presenta el sistema cooperativo en los últimos años es mayor al crecimiento presentado por otras instituciones tales como: Banca Privada, Mutualistas, Banca Pública. Esto se debe principalmente a que las Cooperativas prestan más servicios y buena calidad de servicio, las Cooperativas tienen cobertura en zonas rurales del país, donde han podido brindar el acceso a servicios financieros con los que un gran porcentaje de la población rural no ha podido contar durante mucho tiempo.

III.B Sociales

En este punto se analizarán 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 2011 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.

Figura 9



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo

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%

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.

Figura 10.

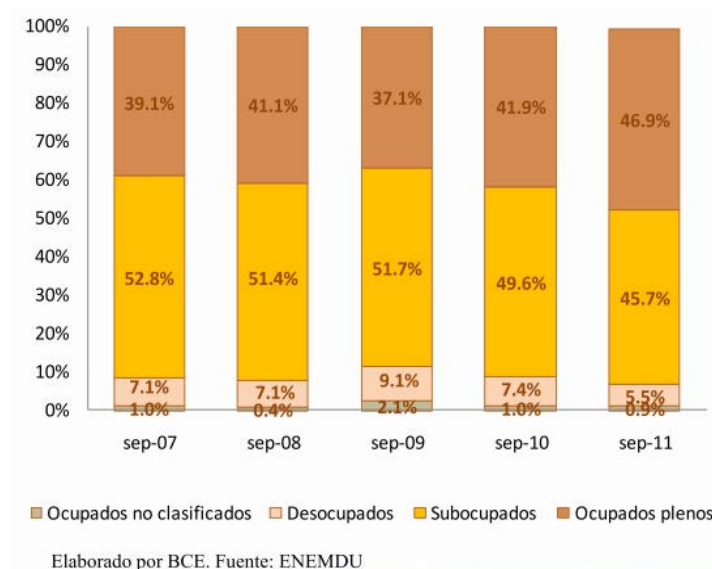


Elaborado por BCE. Fuente: ENEMDU.

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%.

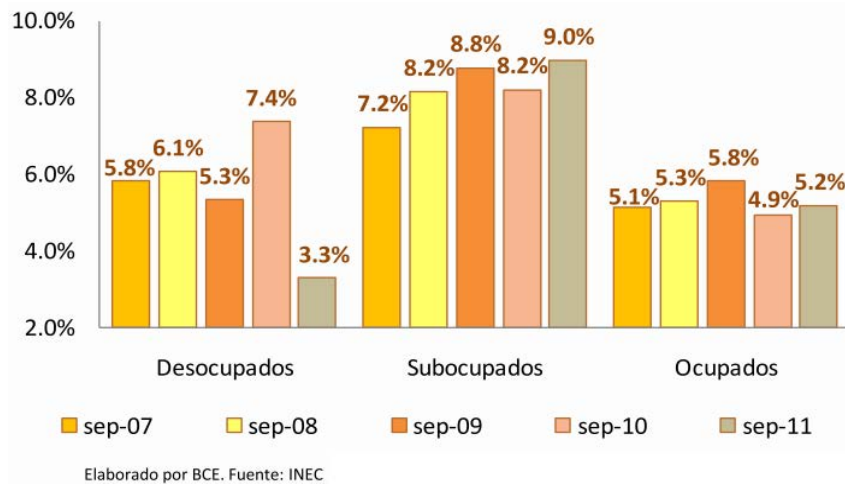
Figura 11



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.

Figura 12



III.C 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.

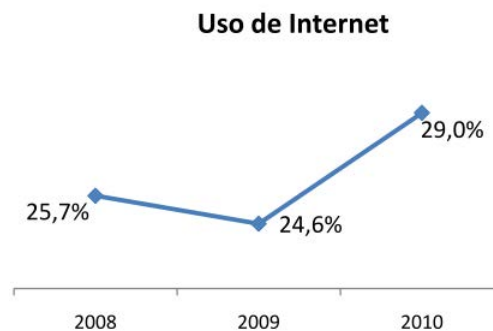
III.D Tecnológicas

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.

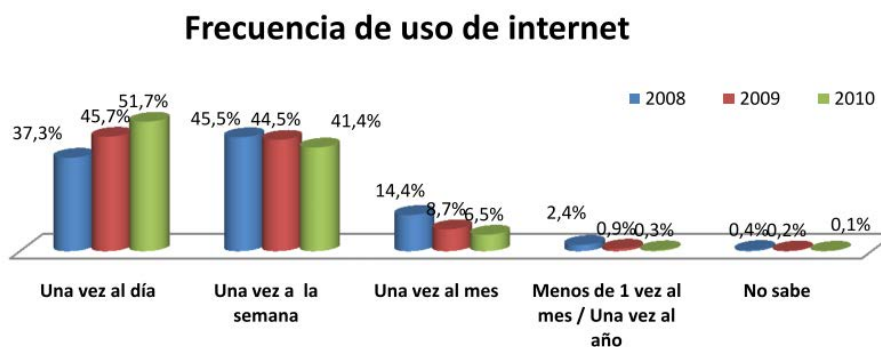
Figura 13



Fuente: Los autores

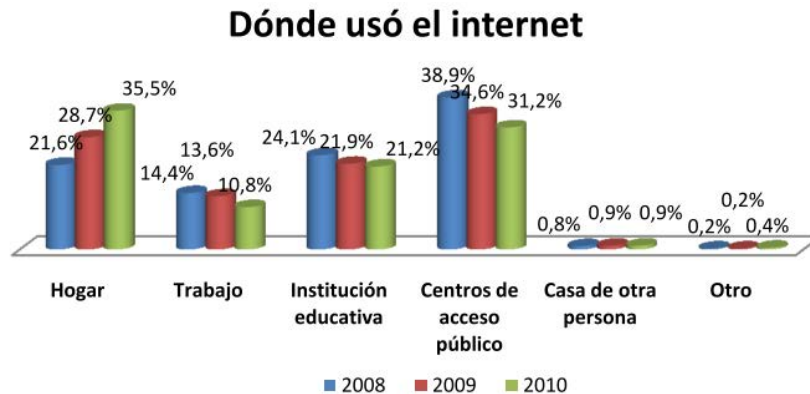
El 50% de las personas que tienen acceso a internet lo hacen por lo menos una vez al día, seguido del 41% que lo hacen una vez por semana.

Figura 14.



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%.

Figura 15



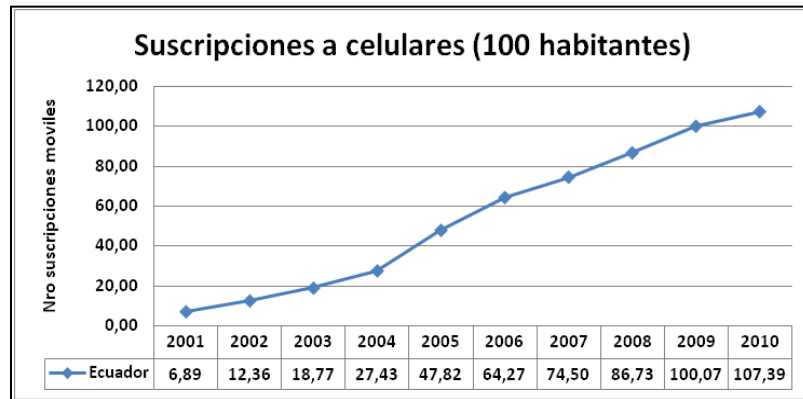
III.E Culturales

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.

Figura 16



Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones - Ecuador

III.F 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.

III.G 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: Población en el Ecuador 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%
NACIONAL	14.306.876	100,0%

III.H Relación entre las variables del entorno

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.

CAPITULO IV. ESTUDIO DEL MERCADO

IV.A Análisis de la demanda

IV.A.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 facilidad que tienen las personas de las zonas provinciales para acceder a créditos y beneficios bancarios, COONECTA necesita publicitar más sus productos y sus beneficios para las personas de dichas zonas que tienen empresas y que no han podido crecer por falta de accesos a la banca.

Según www.bancafacil.com: “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, los bancos del Ecuador no tienen presencia en las provincias, 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 productos estrella, 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. Los productos son:

- 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

IV.A.2 **Distribución geográfica del mercado de consumo**

La distribución geográfica para COONECTA se divide de la siguiente manera:

Tabla 2 Distribución de COONECTA a nivel nacional

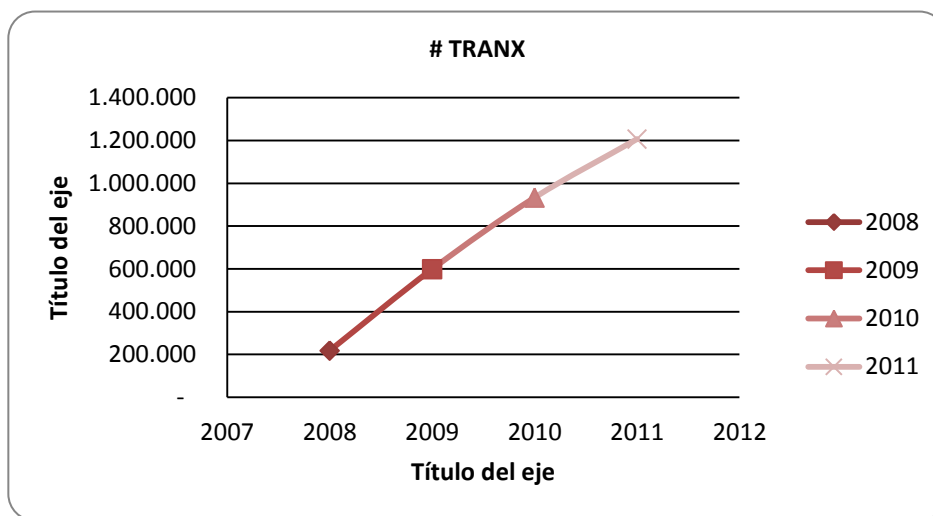
Provincia	Total
Azuay	6
Bolívar	2
Cañar	1
Carchi	2
Chimborazo	6
Cotopaxi	3
El Oro	2
Imbabura	4
Loja	3
Los Ríos	1
Manabí	3
Morona Santiago	1
Pastaza	1
Pichincha	11
Santa Elena	1
Santo Domingo de los Tsáchilas	1
Tungurahua	7
Zamora Chinchipe	2
Total general	57

Fuente: Red transaccional Cooperativa

IV.A.3 Comportamiento histórico de la demanda

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.

Figura 17. CAJEROS AUTOMATICOS

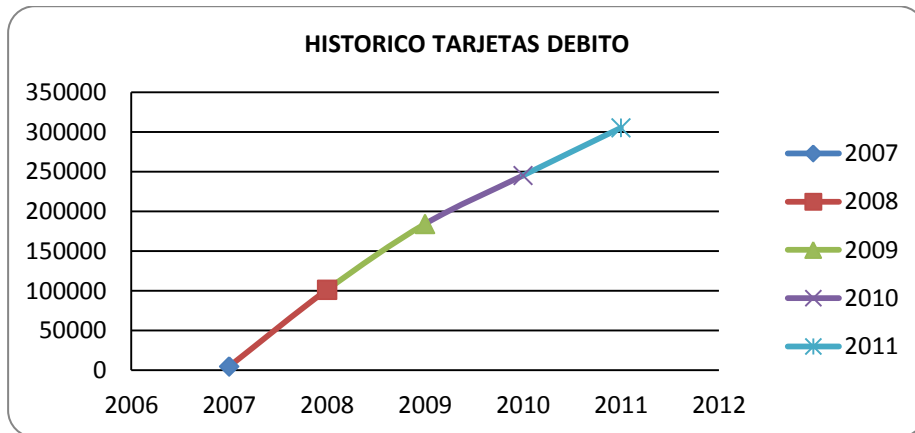


Fuente: Red transaccional Cooperativa

En la figura anterior 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 DEBITO

Figura 18.

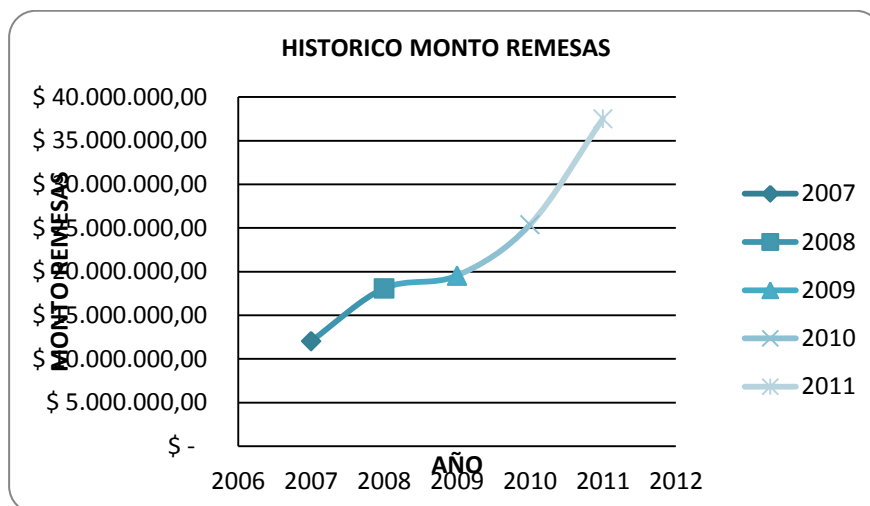


Fuente: Red transaccional Cooperativa

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.

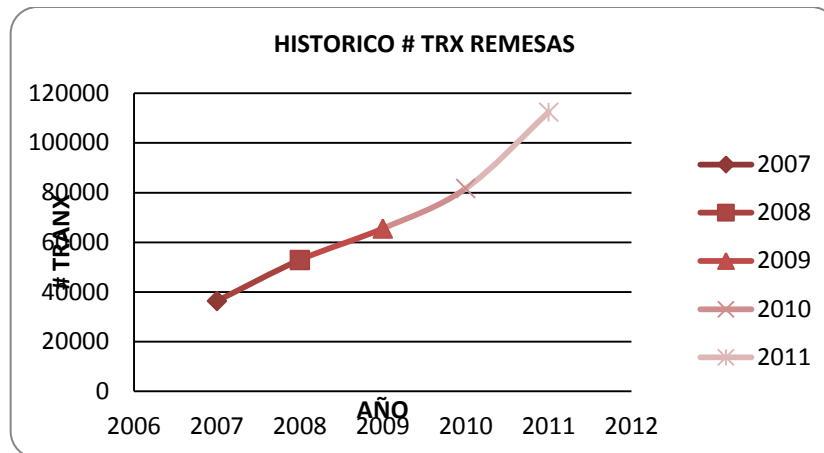
PAGO DE REMESAS

Figura 19



Fuente: Red transaccional Cooperativa

Figura 20

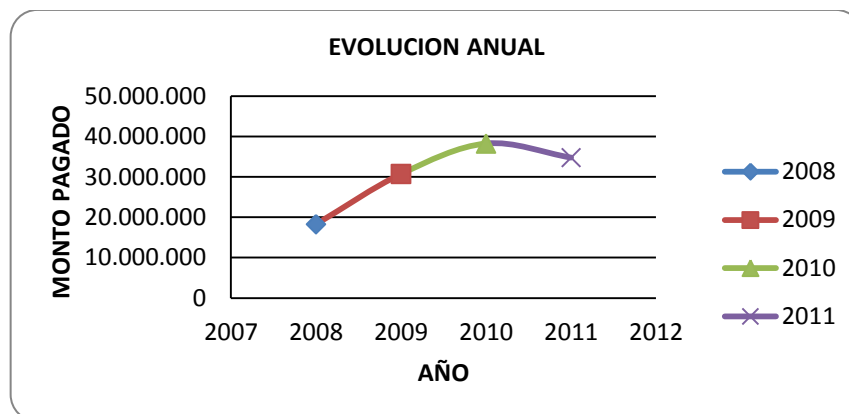


Fuente: Red transaccional Cooperativa

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

Figura 21



Fuente: Red transaccional Cooperativa

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.

IV.A.4 Proyección de la demanda

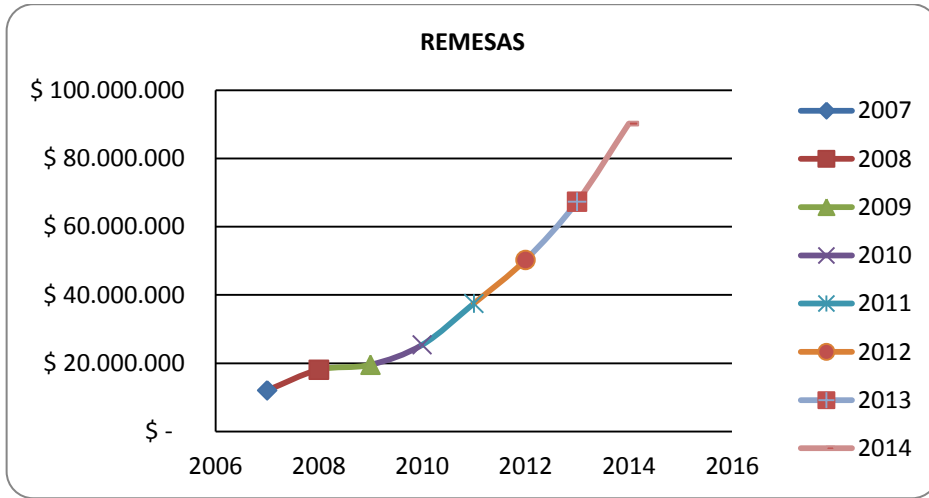
La proyección se basa en la información histórica sobre la evolución y crecimiento anual de cada producto, con las estrategias planteadas es posible mejorar el resultado final y lograr un incremento que permita hacer crecer a la empresa de una manera más acelerada, la proyección se la ha realizado teniendo 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

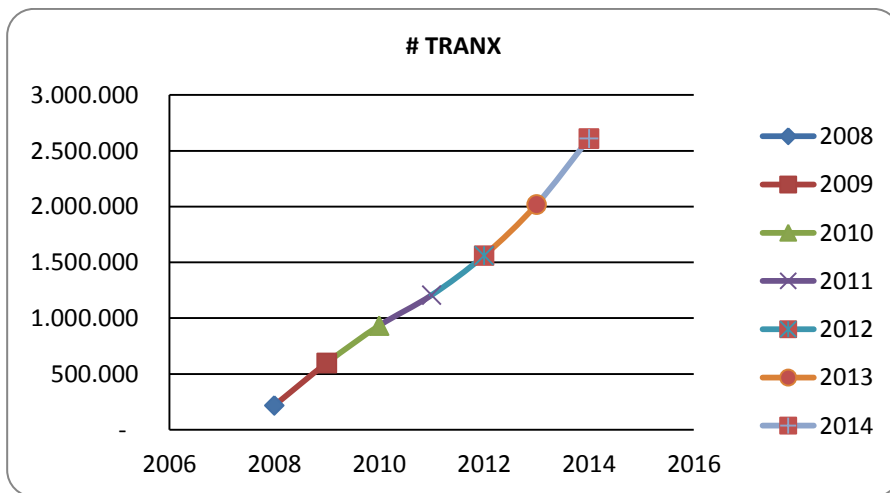
Figura 22



Fuente: Red transaccional Cooperativa

CAJEROS AUTOMATICOS

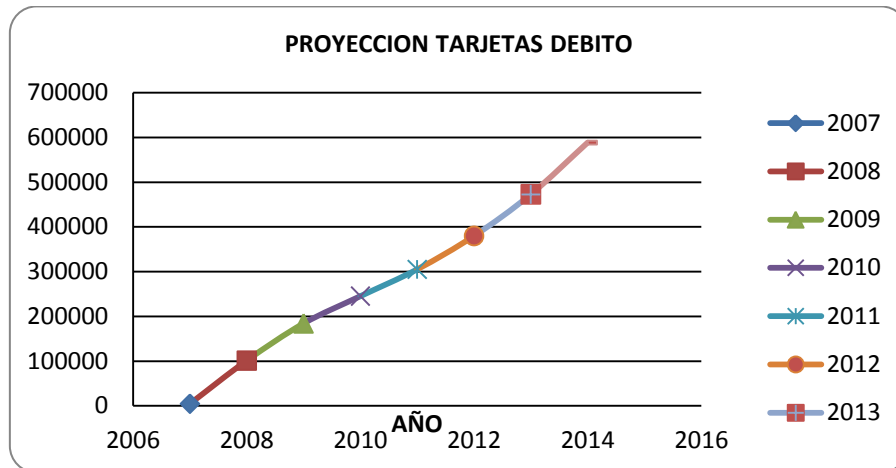
Figura 23



Fuente: Red transaccional Cooperativa

TARJETAS DE DEBITO

Figura 24



Fuente: Red transaccional Cooperativa

IV.B. Análisis de la oferta

IV.B.1 Análisis de la competencia.

Tabla 3: Competidores por producto

PRODUCTO	COMPETENCIA POR PRODUCTO
PAGO DE REMESAS	BCE, MONEYGRAM, WESTERN UNION
BONO DE DESARROLLO HUMANO	BANRED, SWITCHORM, CODESARROLLO
ATMs	BANRED, BANCO DEL AUSTRO, MULTISERVICE
POS	DATAFAST, MEDIANET, BANCO DEL AUSTRO
BANCA MOVIL (SMS)	ECLIPSOFT
AGENCIAS COMPARTIDAS	SERVIPAGOS (INDIRECTA)
RISE Y MATRICULACION VEHICULAR	PRODUCTO NUEVO
TARJETA PREPAGO MASTERCARD	SOLO COONECTA BRINDA ESTE SERVICIO A COACs
RECAUDACION MOVIL (CELULAR Y MINI IMPRESORA)	SOLO COONECTA BRINDA ESTE SERVICIO A COACs

Fuente: Los Autores

Se puede observar en la tabla 3 que existen varios competidores en el segmento de mercado al que se enfoca COONECTA, pero no tienen una amplia cartera de productos, mientras que COONECTA ha desarrollado la plataforma tecnológica que le permite trabajar con una gran variedad de productos y servicios.

IV.B.2 Características principales de la empresa.

- COONECTA fue fundada en el 2006

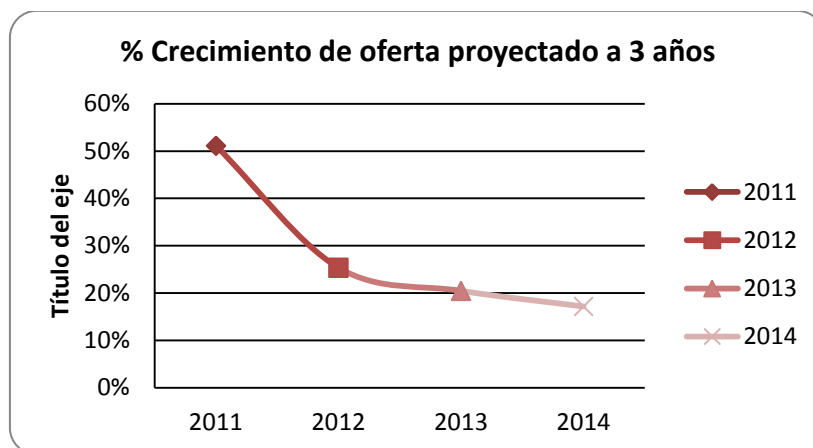
- Cuenta con el respaldo del WOCCU que es la red más amplia y más grande a nivel mundial
- COONECTA desarrolla productos y servicios para las Cooperativas tanto en zonas urbanas como en zonas rurales.
- Portafolio de productos amplio en cuanto a la banca financiera se refiere
- Crecimiento sostenido de un 50% en los últimos 2 años

IV.B.3 Proyección de la oferta

Tabla 3: Proyección de Cooperativas miembros de COONECTA

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

Gráfico 25.



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.

IV.B.4 Conclusiones generales

Como primera conclusión se puede analizar que la demanda que se ha tenido específicamente a cada uno de los productos, esta de forma creciente ya que el impacto que se quiere 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 se ofrecen y es allí donde se debe aprovechar el KNOW HOW y la 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 se están 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 se puede 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 deben vender de cada producto para poder saber cuánto se debe de impulsar o en cuantas Cooperativas para llegar a obtener una ganancia de equilibrio.

IV.C 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.

IV.C.1 Definición de los productos

IV.C.1.a 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.

IV.C.1.b Pago del Bono de Desarrollo Humano: provisión del sistema para pago del subsidio y **entrega de la tarjeta MIES Bono Rápido a los beneficiarios.**

IV.C.1.c 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, el 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.

IV.C.1.d Ventanillas 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 se pueden 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 cuenta ahorrista 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.

IV.C.1.e Servicios de recaudación: de servicios, microcréditos de otras organizaciones aliadas, impuestos como el RISE y matriculación vehicular. La comisión varía en función del servicio.

IV.C.1.f 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.

IV.C.1.g 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.

IV.C.1.h 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.

IV.C.1.i 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.

En aproximadamente dos meses estarán en capacidad de ofrecerle este servicio ya que se están integrando a nivel nacional e internacional.

IV.C.1.j Cajeros Automáticos (ATMs)

j.1. 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)

Tabla 5: Relación productos vs Variables de Necesidad

Relación Productos COONECTA vs Variables de necesidad						
Productos vs Variables de Necesidad	Rapidez	Accesibilidad	Incremento de inversion	Seguridad	Precio/Beneficio	Tecnología
Agencias Compartidas		x		x	x	
Pago del Bono de Desarrollo Humano		x	x		x	
Remesas	x			x		
Ventanilla Móviles					x	x
Servicios de recaudación	x	x		x		
Tarjetas de débito prepagadas Mastercard			x		x	
COONECTA Celular	x					x
Red de POS (puntos de venta)	x	x	x	x	x	x
Giros COONECTA	x		x	x		
Cajeros Automaticos	x	x		x		

Fuente: Los Autores

Analizando el segmento del mercado al cual se dirige COONECTA, se ha llegado a la conclusión de que las variables de necesidad consideradas en la Tabla 5, dependen de cada uno de los productos.

IV.C.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

IV.D 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.

Figura 26: Cobertura Nacional COONECTA



Fuente: Red Transaccional Cooperativa

De esta cobertura a nivel nacional se tiene 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.

Tabla 6: Ubicación de puntos de atención por provincia

Ubicación de Cooperativa	
Provincia	Total
Azuay	59
Bolívar	11
Cañar	16
Carchi	13
Chimborazo	37
Cotopaxi	23
El Oro	20
Esmeraldas	3
Galápagos	3
Guayas	15
Imbabura	23
Loja	21
Los Ríos	10
Manabí	13
Morona Santiago	25
Napo	4
Orellana	2
Pastaza	8
Pichincha	76
Santa Elena	3
Santo Domingo de los Tsáchilas	5
Sucumbíos	3
Tungurahua	32
Zamora Chinchipe	19
Total general	444

Fuente: Red Transaccional Cooperativa

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 7: Ubicación de puntos de atención por cantón

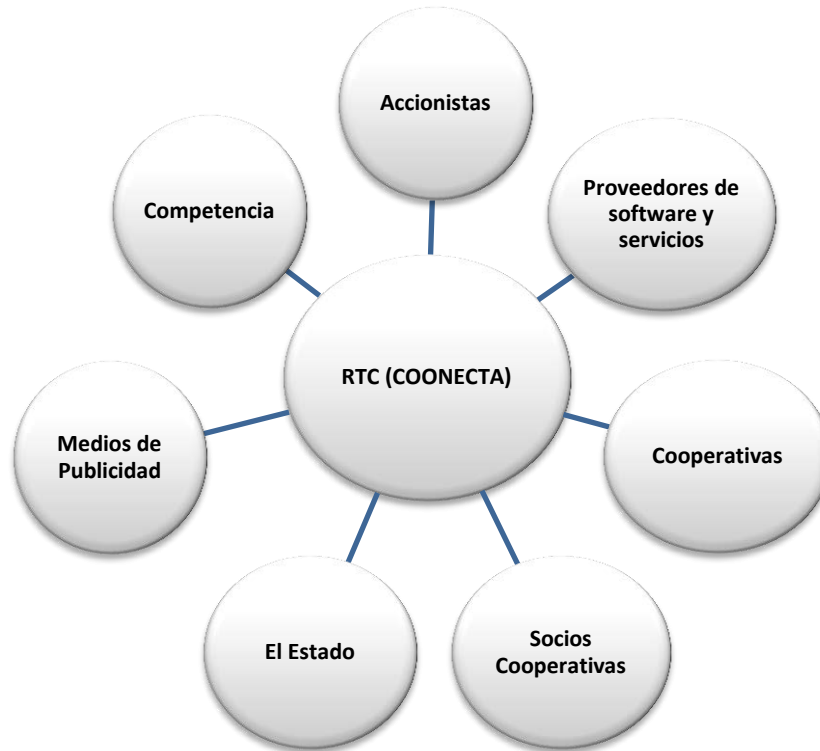
Ubicación Cooperativas		Ubicación Cooperativas		Ubicación Cooperativas		Ubicación Cooperativas		Ubicación Cooperativas	
Cantón	Total	Cantón	Total	Cantón	Total	Cantón	Total	Cantón	Total
Alausí	3	El Guabo	2	Mejía	1	Piñas	2	Sucre	1
Ambato	17	El Pangui	1	Mendez	1	Ponce Enriquez	1	Sucsal	1
Antonio Ante	1	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	Míra	2	Puerto Lopez	1	Troncal	1
Babahoyo	1	Gualaceo	1	Míra	1	Puerto Quito	1	Tulcán	6
Balao	1	Gualaquiza	5	Mocha	1	Pujilí	2	Tumbaco	1
Balsas	1	Guamote	2	Montalvo	2	Pulucate	1	Urcuquí	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
Cahuma	1	Huaquillas	1	Nangaritza	3	Riobamba	21	Yacuambi	2
Calvas	1	Ibarra	8	Naranjito	1	Rumiñahui	3	Yantzaza	5
CAÑAR	4	Intag	3	Oña	1	Salcedo	5	Zamora	3
Catamayo	1	Isabela	1	Orellana	1	San Cristobal	1	Total puntos de atención	444
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 Unión	1	Paquisha	1	Santa Ana	2		
Chinchipec	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: Red Transaccional Cooperativa

CAPITULO V MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO

V.A Matriz Grupo de Interesados

Figura 27



Fuente: Los Autores

Los grupos interesados en la empresa son los siguientes:

V.A.1 **Accionistas:** WOCCU que tiene un 33% de participación del paquete accionario, 23 Cooperativas de ahorro y crédito, tienen un 67% de participación.

V.A.2 **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.

- V.A.3 **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.
- V.A.4 **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.
- V.A.5 **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.
- V.A.6 **Medios de publicidad:** Actualmente COONECTA no cuenta con un departamento de Marketing formal y para que se dé a conocer mucho más los servicios y el mercado objetivo al cual nos dirigimos es importante saber cómo 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.
- V.A.7 **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.

V.B. Matriz de Demandas Actuales y Futuras

Tabla 8

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: Los Autores

V.C Análisis de Integración

V.C.1 Cinco Fuerzas de Porter

Barreras de Entrada

- a. **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.
- b. **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.

- c. **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.

- d. **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.

- e. **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.

- f. **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.

- g. **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.
- h. **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

- a) **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.
- b) **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.

- c) **Presencia de productos sustitutivos.-** (+) 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 9: Análisis proveedores por producto

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

Fuente: Red Transaccional Cooperativa

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.

- d. **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 DEBITO / CREDITO**
 - Logikard
- **BANCA MOVIL**
 - 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 MOVIL**
 - 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.

- e. **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.
- f. **Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores (+).**- Si existe la posibilidad de este tipo de integración por parte de los 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.

- g. **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.
- h. **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

- a) **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.
- b) **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.
- c) **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.

- d) **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.
- e) **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.
- f) **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.
- g) **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.

- h) **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.
- i) **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

- a) **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.
- b) **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.

- c) **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.
- d) **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

Figura 28



Fuente: Los Autores

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.

V.C.2 FODA

ANALISIS FODA

FORTALEZAS

Experiencia en servicios con las COACs más grandes del país.

Cartera amplia de servicios

Diferentes tipos de servicios en un solo sistema

Innovación continua y desarrollo de productos y servicios

Alianzas estratégicas con grandes proveedores del sistema financiero del país

Precios competitivos en el mercado

OPORTUNIDADES

Mayor desarrollo tecnológico que puede ayudar a ofrecer mejores y más productos a las COACs

Apoyo de ONGs con subsidio para las COACs para ciertos productos ofertados

Fácil acceso a nuevas tecnologías

DEBILIDADES

Falta de personal en las áreas de sistemas y operaciones para poder mejorar el servicio post-venta

Dependencia con uno de los proveedores

Baja aceptación en algunos de los productos

Falta de difusión de los servicios prestados

AMENAZAS

Barreras de acceso bajas para los competidores.

Cambios en la política del país.

Nuevas leyes que afectan a las instituciones financieras.

V.D. Directrices de la Empresa

V.D.1 Misión, Visión y Valores Organizacionales

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

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

Valores Organizacionales:

Cooperación/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.

V.E. Selección de la Estrategia Competitiva

V.E.1 Posicionamiento Estratégico

Se ubica a la Red Transaccional Cooperativa como una empresa que busca posicionarse en el mercado con una estrategia de diferenciación, pero a la vez que esta segmentada. Cuando se refiere al mantenimiento de una estrategia de diferenciación segmentada, la razón principal es la variedad de productos y servicios que ofrece la empresa dando así una solución integral a las cooperativas de ahorro y crédito permitiéndoles acceder a diferentes productos con un solo proveedor ofreciéndoles a los usuarios facilidad en el uso de un solo sistema que soporta a las aplicaciones necesarias para su funcionamiento. 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.

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.

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

Tabla 10: Matriz de Posicionamiento Estratégico

		ESTRATEGIA	
		COSTOS INFERIOR	DIFERENCIACION
TAMAÑO	AMPLIO	LIDER EN COSTOS	DIFERENCIADO
	REDUCIDO	COSTOS	DIFERENCIADO SEGMENTADO COONECTA (Solución Integral)

Fuente: Los Autores

V.E.2 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.

CADENA DE VALOR					
Actividades de Apoyo	Infraestructura de la empresa: 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.				
	Negocios: Tener más apertura en la gerencia de negocios para poder realizar estrategias más amplias que atraigan a los clientes.				
	Tecnología: Estar siempre a la vanguardia del KNOW-HOW del software que ofrecen los proveedores y poder implementar sistemas integrados para los productos.				
	Aprovisionamiento: 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.				
Actividades Primarias	Logística de Entradas	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio post-venta
	* 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 los 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.

V.E.3 Mantenimiento de la ventaja competitiva

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 puedan tener ventaja frente a la competencia y dar seguridad a los clientes, deben tener un software altamente desarrollado, manteniéndose 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 se va a enfocar en el capital humano y el capital comercial.

Mejora Continua

- Estructurar un departamento de RRHH
- 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

V.E.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

V.E.4.a Fortalecimiento de la estructura interna por departamento o área operativa de la empresa a fin de mejorar el servicio post-venta prestado a las COACs.

Estrategias:

- Contratar personal para soporte técnico e implementación de servicios en el corto plazo.
- Implementar altos niveles de seguridad interna y perimetral de la red y lograr una certificación de servicios bajo normas internacionales de calidad.
- Contratar una asistente en el área de operaciones para que de soporte en las actividades de compensación y atención al cliente en un corto o mediano plazo.
- Mejorar los procesos para el control interno en los departamentos: Administrativo y Financiero en el corto plazo.
- Mejorar los procesos de selección de personal y tener un mejor nivel de permanencia de los mismos en el mediano plazo.
- Finalizar los procedimientos en el área de cumplimiento para el control y prevención de lavado de activos.

5. V.E.4.b Mejorar la penetración de los productos de la empresa entre sus COACs miembros mediante las siguientes actividades de publicidad y promoción.

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 refiere varían 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:

1. **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.
2. **Corto plazo:** Medios Masivos (Televisión, Prensa, Internet, Radio, Media Móvil), estrategias Below The Line (BTL), participación en eventos del sector cooperativo.
3. **Mediano Plazo:** Mantener las estrategias Below The Line (BTL), que son más de marketing directo una vez que se tenga una BBDD consolidada de clientes.
4. **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, esta es la estrategia que actualmente 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 el plan de visitas es efectivo en la empresa es porque existen varias Cooperativas las cuales no cuentan con el servicio que COONECTA les ofrece, es decir, que existe un mercado completamente insatisfecho donde existe un campo amplio de crecimiento. Igualmente, como al momento no existen fuertes competidores que se encuentren en capacidad de ofertar los servicios o productos que COONECTA ofrece.

En cuanto al corto plazo están las estrategias con un horizonte menor a un año, el mediano plazo de dos a tres años y el largo plazo un máximo 5 años. Una vez que vayan consolidando el portafolio de productos se irá realizando el plan táctico para saber cuáles son los productos que se incluyen en cada uno de los plazos establecidos.

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 45% del portafolio actual se está comunicando de la manera adecuada a los clientes por lo mismo que es necesario tomar medidas en la promoción de los mismos. 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 comunicando a los clientes sobre 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 los 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 11: Cuadro estratégico para los productos

	Productos Actuales (11)	Productos Nuevos 3 (12-14)
Mercados Actuales	Penetración de Mercados	Desarrollo de Productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Los Autores

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 captar más clientes.

La estrategia a utilizar por producto y que se recomienda es la siguiente:

Tabla 12: Programa Táctico

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 Débito	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 Publicaciones informativas en medios vinculados al sector	Enero 2012 – Diciembre 2014

Fuente: Los Autores

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.

V.E.4.c Continuar con la afiliación a la red de nuevas COACs a nivel nacional a fin de lograr una mayor cobertura e incrementar el volumen de transacciones aprovechando las oportunidades que el mercado ofrece actualmente.

Con este objetivo en las páginas 80-82 de la asesoría se presenta la lista de Cooperativas preseleccionadas para buscar su afiliación a la red a través de una estrategia de visitas y reuniones con las gerencias generales y Consejos de Administración de las mismas.

En cuanto a esta 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 12: Mercado Potencial de Cooperativas

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: Los Autores

V.E.4.d Incorporar nuevos productos y/o servicios al portafolio actual de la empresa. En esta materia son segmentos a explorarse productos tales como:

- a. Tarjetas de debito y crédito con marcas internacionales bajo implementación directa y/o asociación.
- b. Pago de servicios básicos y de otro tipo (SOAT, Yanbal, Avon, etc.) mediante la implementación directa y/o asociación.
- c. Recaudación de impuestos (IVA, IR, ICE, Prediales, etc.) a través de la implementación directa.

El desarrollo de nuevos productos y servicios debe realizarse de acuerdo a un cronograma pre-establecido en el que se asigne a cada funcionario del área de sistemas el seguimiento de cada uno de los proyectos planteados, una vez desarrollados se podrán hacer pruebas pilotos con COACs pertenecientes a la red COONECTA y posteriormente se deberán hacer eventos de lanzamiento y campañas de publicidad y promoción de los mismos.

V.E.5 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 objetivo principal 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.

Este programa se estima que tenga una acogida entre el corto y mediano plazo, ya que en el largo plazo, la estrategia va más dirigida a la fidelización de los clientes.

Según las estrategias tácticas, las estrategias operacionales por producto para COONECTA son las siguientes:

Tabla 13: Metas comerciales por producto

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

Fuente: Los Autores

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.

V.F 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 la campaña de publicidad en la radio, un focusgroup semestral para conocer si la publicidad sí está siendo difundida, 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 invierta tenga mejor aceptación tanto por los clientes como por la empresa

Después de desarrollar el programa táctico y el programa operacional, se desarrolló 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 14: Medición de las metas comerciales por producto

Producto	Medición
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: Los Autores

V.G 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.

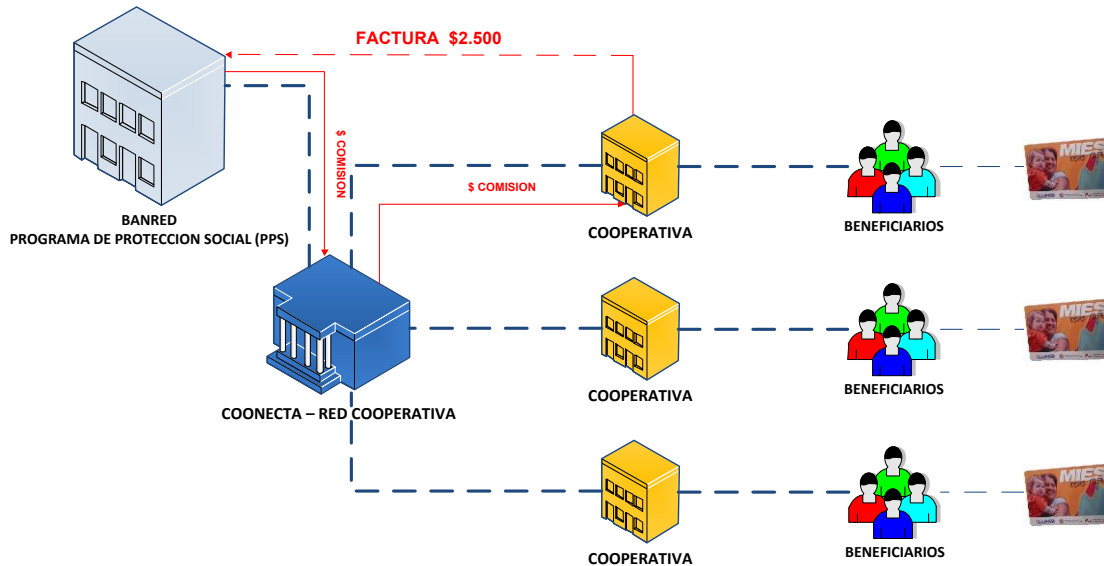
Los modelos que se muestran a continuación han logrado identificar el papel que juegan cada uno de los actores que se presentan desde el proceso de desarrollo de los productos hasta el funcionamiento de los mismos dentro de las Cooperativas.

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

Figura 29



Fuente: Red Transaccional Cooperativa

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.

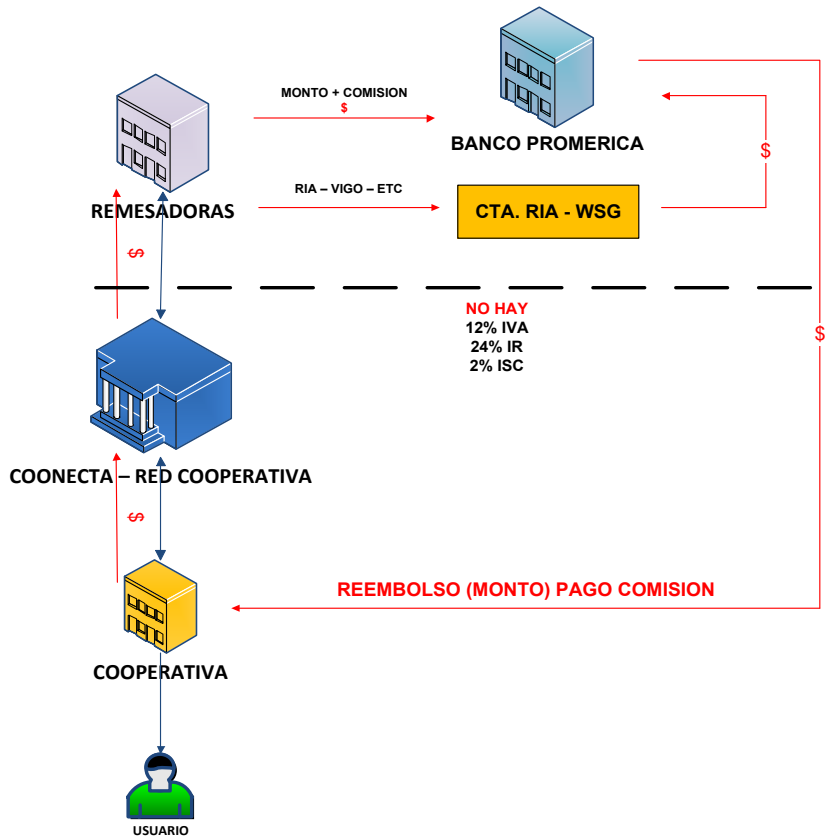
Cada Cooperativa que desee el producto debe cancelar a BANRED un valor de \$2,500 dólares más IVA por una sola vez, después simplemente se trabajara mediante una distribución de las comisiones por cada transacción realizada, la comisión total por transacción es de 0,25 ctvs., en donde COONECTA recibe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

PAGO DE REMESAS

Figura 30



Fuente: Red Transaccional Cooperativa, desarrollado por Los Autores

WSG (WOCCU Services Group) 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.

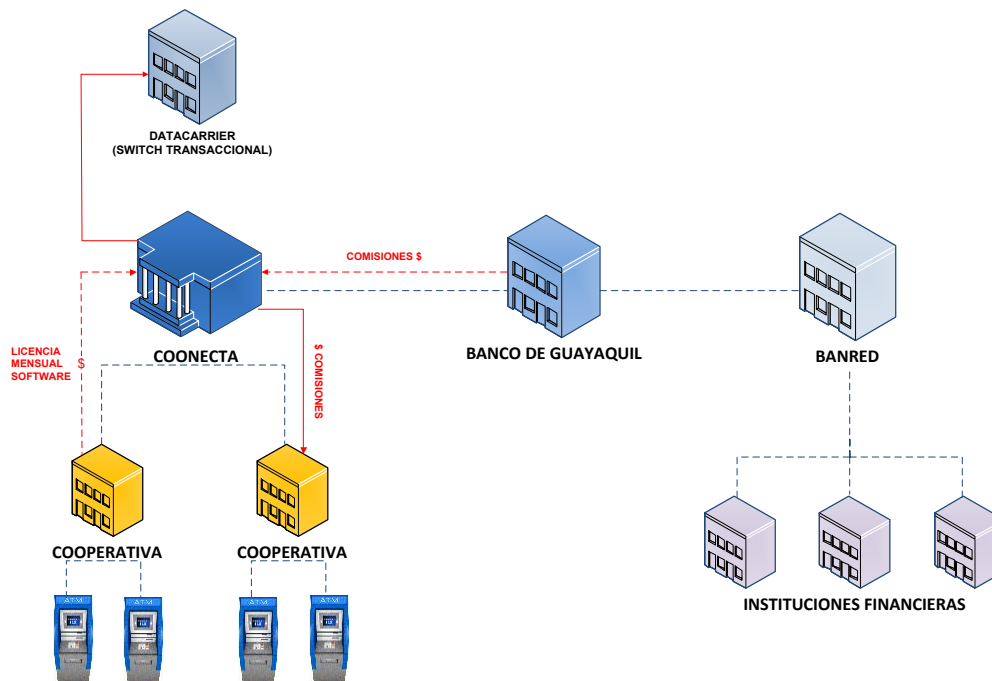
A diferencia de otros modelos de negocio existentes en el mercado en donde las empresas remesadoras marcan exclusividad sobre su marca a las instituciones financieras en el país, COONECTA en conjunto a WSG ofrecen un servicio sin limitaciones con respecto a exclusividad y la oportunidad de ampliar este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

SERVICIO DE ATMS (CAJEROS AUTOMATICOS)

Figura 31



Fuente: Red Transaccional Cooperativa, desarrollado por Los Autores

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 110 ATMs 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.

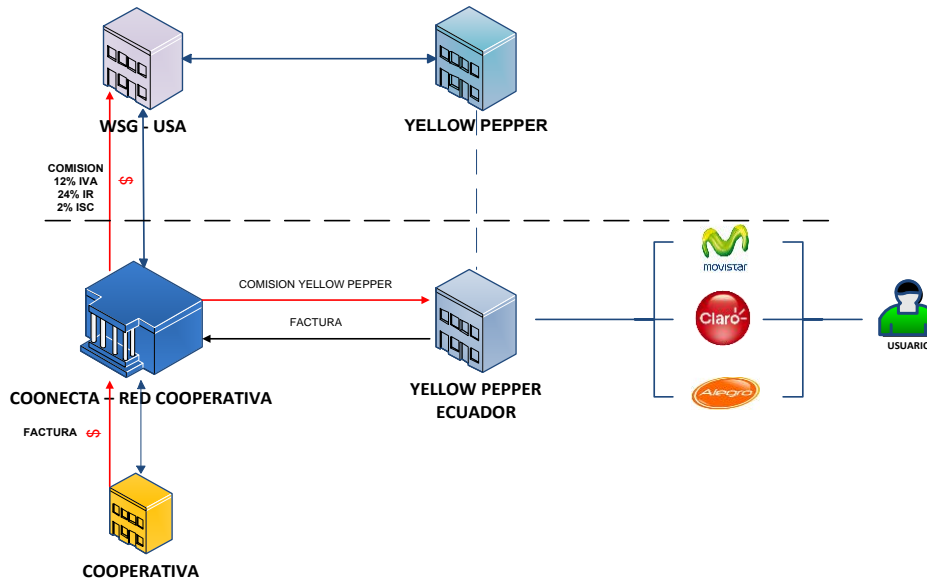
Para el pago de comisiones y compensaciones del dinero pagado a través del cajero automático se han centralizado las cuentas de las Cooperativas en el Banco de Guayaquil por el convenio mencionado anteriormente.

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.

COONECTA CELULAR

Figura 32



Fuente: Red Transaccional Cooperativa, desarrollado por Los Autores

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 numero 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

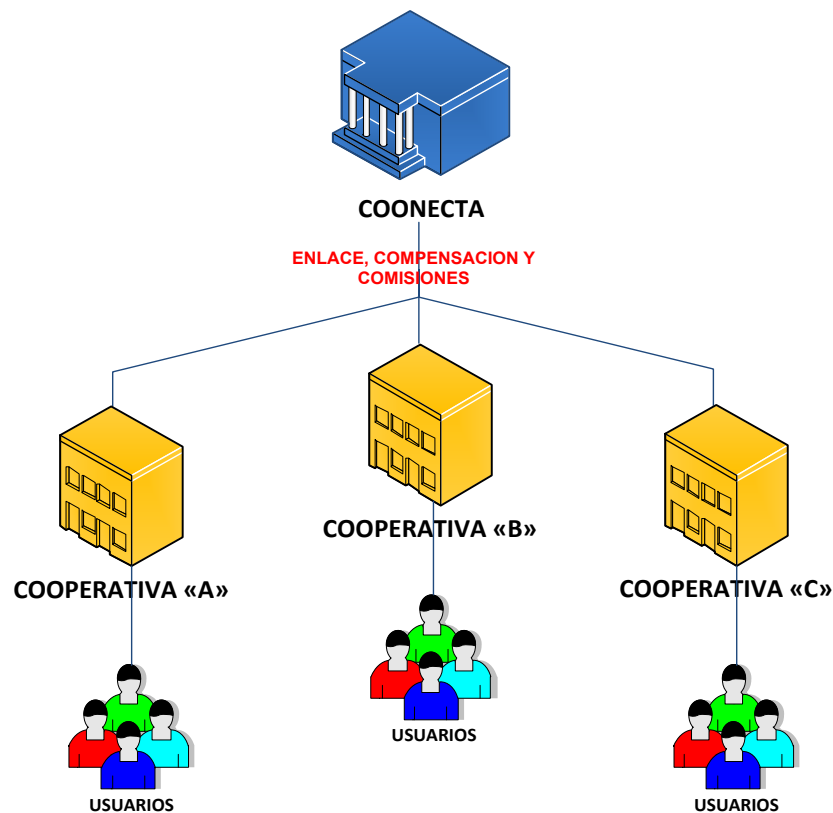
recibir notificaciones por parte de la cooperativa, en las ventanillas de las agencias de las Cooperativas los socios también podrán hacer recargas celulares.

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

AGENCIAS COMPARTIDAS

Figura 33



Fuente: Red Transaccional Cooperativa, desarrollado por Los Autores

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

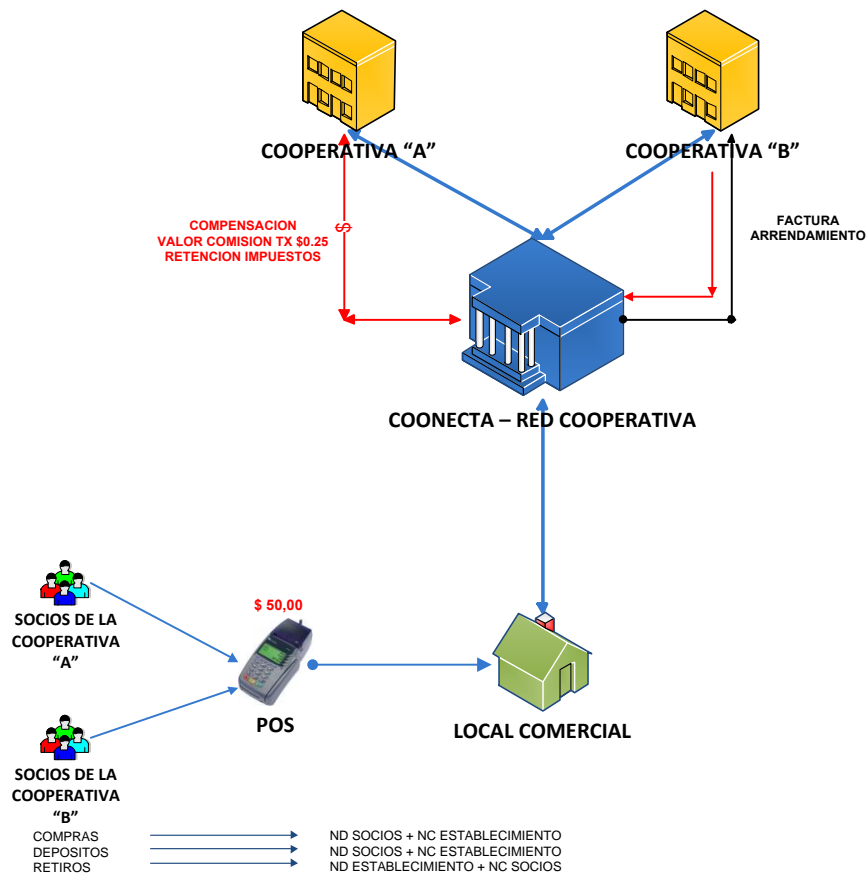
para la adquisición del servicio pero existe una barrera tecnológica que debe ser superada si es posible en el primer trimestre del año 2012 para que pueda ser implementado en las mismas, si la empresa consigue realizar la implementación en las Cooperativas que mantienen un contrato firmado con COONECTA 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.

POS (PUNTOS DE VENTA)

Figura 34



Fuente: Red Transaccional Cooperativa, desarrollado por Los Autores

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:

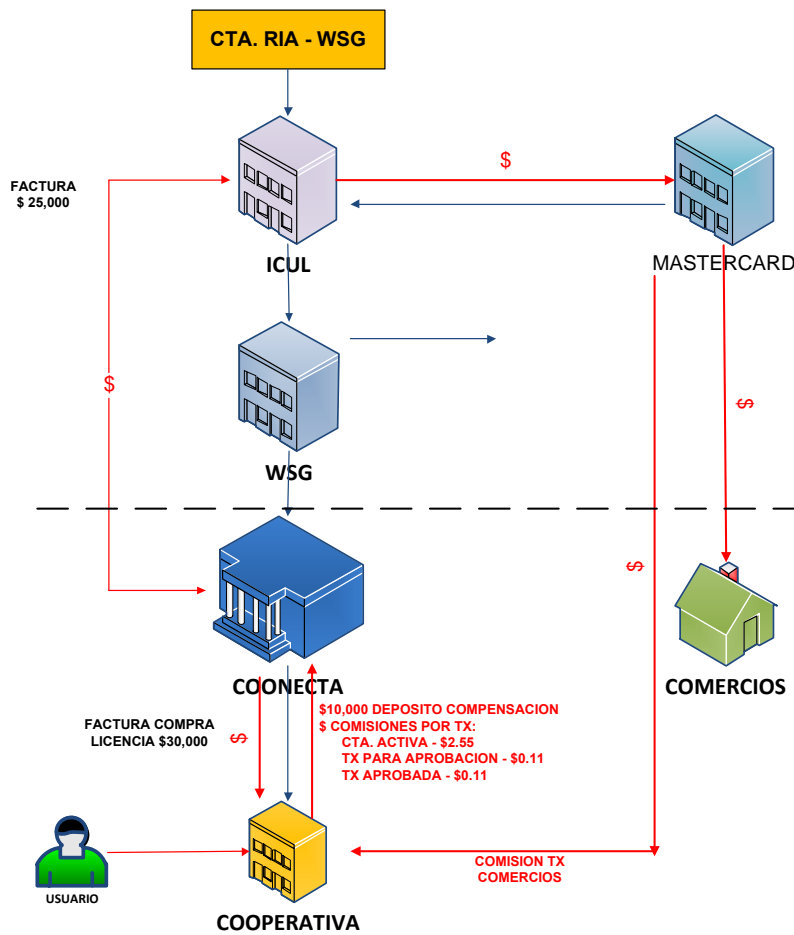
- Trabaja en tiempo real, se puede usar con un teléfono convencional.
- Sirve para autorización, control y captura de transacciones gracias la consulta instantánea con los bancos de datos financieros.

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.

TARJETA PREPAGO MASTERCARD

Figura 35



Fuente: Red Transaccional Cooperativa, desarrollado por Los Autores

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.

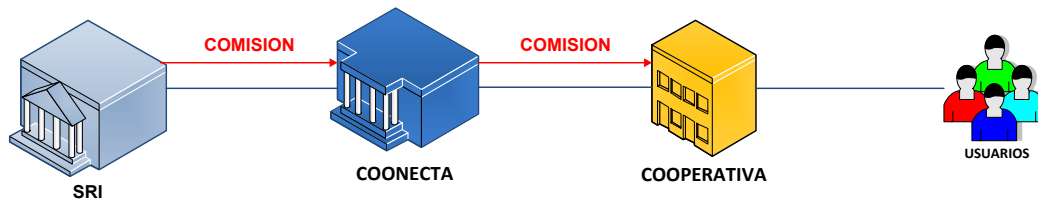
En la actualidad COONECTA ha negociado la compra de la licencia MasterCard para 3 Cooperativas que ya se encuentran en la etapa de implementación.

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

RECAUDACION RISE Y MATRICULACION VEHICULAR

Figura 36



Fuente: Red Transaccional Cooperativa, desarrollado por Los Autores

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 VI. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Tabla 15: Capital de trabajo

VI.A 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
TOTAL	130.625,51

Fuente: Los Autores

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 **130.625.51**.

VI.B Inversiones para la implementación correcta de la asesoría

Tabla 16: Inversión

VI.B.1 Inversión inicial prevista para el 2012

INVERSION INICIAL 2012 COONECTA	
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
Kayako - Software HelpDesk	
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
Total	15,000

Fuente: Los Autores

Tabla 17: Inversiones Visitas**VI.B.2 Inversiones para ejecutar el plan de visitas**

PLAN DE VISITAS 2012 – 2014		
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
RUBRO	COSTO POR VIAJE	COSTO TOTAL
COSTO PROMEDIO TICKET AEREO	130	3.250
COSTO DIARIO VEHICULO	110	2.750
VIATICOS, HOSPEDAJE, ALIMENTACION	70	3.500
TOTAL		9.500

Fuente: Los Autores

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.

VI.B.3 Inversiones de publicidad y promoción**Tabla 18: Inversión publicidad y promoción**

Costos de Publicidad y Promoción					
	Descripción	Tiempo	Tamaño	Precio por periodo	Costo Total
Estrategias ATL	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
Estrategias BTL	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

Fuente: Los Autores

AÑO 1	\$ 48.424,00
AÑO 2	\$ 29.464,00
AÑO 3	\$ 29.464,00

Con respecto al plan de visitas 2012-2014 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 anterior 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.

Estos son los costos inherentes para la implementación de la asesoría, los costos que COONECTA tiene normalmente se encuentran en el flujo del proyecto que se presentará a continuación.

VI.B.4 Inversión en equipos POS

Tabla 19: Inversiones trimestral POS

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
	163	TOTAL	57.050,00

Fuente: Los Autores

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.

VI.C 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 20: Flujo Projectado tres años

FLUJO DEL PROYECTO 2012-2014

RUBROS	AÑO 0	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3
VALOR REMESAS POR RECIBIR		56.267.056	73.147.172	95.091.324
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		4.200	4.200	4.200
		0	0	0
COMISIONES GANADAS		773.098	895.422	1.090.906
OTRAS		773.098	895.422	1.090.906
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
TOTAL INGRESOS		57.044.353	74.046.795	96.186.430
RUBROS				
COMISIONES CAUSADAS		4.500	4.500	4.500
VARIAS		4.500	4.500	4.500
TRANSF.RECIBIDAS EN EL EXTERIOR		4.500	4.500	4.500
GASTOS DE OPERACIÓN		374.516	345.290	345.390
GASTOS DE PERSONAL		157.821	157.821	157.821
REMUNERACIONES MENSUALES		93.713	93.713	93.713
SUELDOS		87.713	87.713	87.713
HORAS EXTRAS		6.000	6.000	6.000
BENEFICIOS SOCIALES		20.808	20.808	20.808
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
OTROS		24.104	24.104	24.104
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
REFRIGERIOS		3.250	3.250	3.250
EMPLEADOS		750	750	750
DIRECTIVOS		2.500	2.500	2.500
BONO NAVIDEÑO		2.180	2.180	2.180
HONORARIOS		58.155	48.155	48.155
HONORARIOS PROFESIONALES		48.155	48.155	48.155
HONORARIOS PROFESIONALES GAP ANALISIS (PCI)		10.000	0	0

SERVICIOS VARIOS		135.437	116.477	116.477
MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJES		867	867	867
SERVICIOS DE GUARDIANÍA		120	120	120
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA		45.424	26.464	26.464
SERVICIOS BÁSICOS		25.512	25.512	25.512
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
ARRENDAMIENTOS		9.916	9.916	9.916
OTROS SERVICIOS		53.598	53.598	53.598
GASTOS BANCARIOS		750	750	750
LICENCIA SOFTWARE POS		36.000	36.000	36.000
INSTALACION DE SOFTWARE ATM POS		16.848	16.848	16.848
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS		5.167	5.167	5.167
IMPUESTOS FISCALES		267	267	267
IMPUESTOS MUNICIPALES		4.200	4.200	4.200
APORTE SUPER. CIAS		700	700	700
OTROS GASTOS		17.937	17.671	17.771
SUMINISTROS DIVERSOS		5.600	5.600	5.600
PROGRAMAS DE COMPUTACION		0	0	0
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		2.566	2.200	2.200
OTROS		9.771	9.871	9.971
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
IIINVERSIONES EN EQUIPOS Y SOFTWARE		130.749	145.799	172.749
REMESAS PAGADAS		56.267.056	73.147.172	95.091.324
TOTAL EGRESOS		56.776.820	73.642.761	95.613.963
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		267.533	404.033	572.467
15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS		40.130	60.605	85.870
25% 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			
SALDO DISPONIBLE NETO RTC	- 145.626	20.520	88.420	304.706

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

Fuente: Los Autores

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 21: Rubros principales de Ingreso

	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: Los Autores

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 22: Rubros principales de Egreso

	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: Los Autores

VI.C.1 Cálculo de la tasa de descuento

Tabla 23: Cálculo de la tasa de descuento (Método EMBI)

METODO EMBI	
RIESGO PAIS	8,37%
TASA PASIVA	4,53%
INFLACION	5,53%
TASA DE DESCUENTO	18,43%

Fuente Banco Central del Ecuador

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%.

VI.C.2 Cálculo 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**.

VI.C.3 Cálculo 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.

VI.C.4 Análisis de sensibilidad con variaciones en las variables críticas (Montecarlo)

Tabla 24: Análisis de sensibilidad (Montecarlo)

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%	REFERENCIAS	
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: Red Transaccional Cooperativa

Elaborado y Desarrollado por: Los Autores

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.

VI.C.5 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 VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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.
- Se ha podido identificar gracias a las visitas realizadas a las Cooperativas cuáles son sus necesidades y esto ayudará a desarrollar nuevos productos que son solicitados por muchas Cooperativas de ahorro y crédito.
- COONECTA debe darse a conocer más dentro del sistema financiero para mantener la imagen y el nombre de la empresa presente dentro de los clientes actuales y potenciales. Para esto la empresa debe realizar inversiones principalmente en publicidad, promoción, visitas a las COACs y en la infraestructura tecnológica.

- Los resultados del análisis FODA sirvió para desarrollar las estrategias a seguir para transformar las debilidades en fortalezas y disminuir el riesgo de las amenazas existentes.
- Las estrategias que se proponen dentro del marketing mix, se deben implementar en diferentes momentos, tanto en el corto como en el largo plazo, manteniendo un seguimiento de la consultoría propuesta durante los próximos tres años.
- Una de las estrategias propuestas se acopla de gran manera con COONECTA y debe mantenerse, es el plan de visitas a clientes insatisfechos potenciales generado para los próximos 3 años, esta estrategia es una de las mas efectivas porque se atenderá a un mercado que no ha sido captado todavía con este tipo de productos.
- COONECTA es una empresa que va a necesitar enfocarse en la publicidad ATL durante los primeros años, para que las personas, socios o clientes de las Cooperativas puedan conocer las nuevas oportunidades que tienen.
- COONECTA se ha enfocado en captar todo los clientes posibles que puedan hacer uso de sus productos, sin embargo, la idea es que COONECTA paralelamente pueda implementar todos los productos con las Cooperativas que ya son miembros. Debido a que es más rentable para cualquier empresa, **mantener y fidelizar a sus clientes actuales que invertir en captar nuevos clientes**. Es por ello que el rubro de publicidad y promoción para COONECTA en los primeros tres años es bastante alto.
- Es importante que el personal de COONECTA esté dispuesto a mejorar algunos aspectos internos, como la contratación de personal en las áreas de sistemas y operaciones para brindar un mejor servicio a los clientes, debido a que es la única manera de que el proyecto de crecimiento y expansión pueda ser sostenible en el tiempo.
- En cuanto a las bases legales, COONECTA es una empresa bien constituida, que tiene los permisos necesarios y adecuados para funcionar como empresa auxiliar del sistema financiero, esto sin lugar a duda ayuda a mantener una buena imagen de la empresa para los clientes porque se transmite la seguridad necesaria.
- Los resultados del análisis financiero realizado demostraron que COONECTA aplicando las estrategias de la consultoría tiene una probabilidad de éxito del 80%.

- Las oportunidades de éxito que tiene COONECTA dentro de este segmento pueden ser aprovechadas por la cartera amplia de productos y el concepto de red que maneja para lograr economías de escala y brindar más beneficios a las Cooperativas.

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.

BIBLIOGRAFIA

- **Red transaccional Cooperativa**
 - Información de los productos
 - Evolución histórica de la red
 - Puntos de atención
 - Información de clientes y proveedores
 - Entre otras.
- **Normas PCI y Certificación ISO 27001**
 - <https://www.pcisecuritystandards.org>
 - <http://www.bsigroup.es/certificacion-y-auditoria/Sistemas-de-gestion/estandares-esquemas/Seguridad-de-la-Informacion-ISOIEC27001/>
- **Estadísticas de la industria (externas)**
 - www.bce.fin.ec
 - www.sbs.gob.ec
 - www.ratingspcr.com

La información utilizada en su mayoría como base de la consultoría fue proporcionada por el personal de la empresa COONECTA facilitando el desarrollo de la misma.