

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador  
Departamento de Economía, Ambiente y Territorio  
Convocatoria 2023-2024

Tesina para obtener el título de especialización en Inclusión Financiera y Gestión de  
Cooperativas de Ahorro y Crédito (Modalidad Virtual)

Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para la COAC EMAP-Q como alternativa de  
permanencia en el Mercado

María Cristina Mendieta Méndez

Asesor: Javier Álvarez

Lector: Raúl Torres Fernández

Quito, mayo de 2024

## Dedicatoria

Dedico este trabajo de tesina al Ser Supremo, mi padre del Cielo, quien dio forma a mi vida y guía mi camino de aprendizaje me sostiene y alienta a seguir, y cuando caigo me levanta con más fuerza, es el quien permite que todo lo pueda y es fuente de inspiración de todos los que nos sostenemos de su mano; y finalmente a mis pequeños hijos Valentina y Felipe en quienes se refleja la Grandeza sublime de un padre de Amor.

## Epígrafe

“Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y reaprender”

Alvin Toffler.

## Índice de contenidos

<b>Resumen</b> .....	8
<b>Introducción</b> .....	10
<b>Capítulo 1 Marco Teórico</b> .....	13
1.1    Economía Social y Solidaria: .....	13
1.2    Inicios del Cooperativismo en Ecuador: .....	14
1.3    Cooperativismo de ahorro y Crédito en Ecuador .....	16
2    Marketing Estratégico .....	17
3    Importancia del Plan de marketing estratégico .....	19
4    Ventajas del Plan Estratégico de Marketing.....	20
5    Plan de Marketing Vs Plan estratégico en las COACs.....	21
6    Casos de Éxito Plan de Marketing en las COACs.....	24
<b>Capítulo 2 Definición del Problema</b> .....	25
2.1    Diagnóstico situacional .....	25
2.1.1    Situación socioeconómica .....	26
2.1.3    Diagrama del diagnóstico situacional .....	33
2.1.4    Justificación de proyecto y delimitación del problema .....	34
2.1.5    Causas y efectos del problema .....	34
2.1.6    Matriz de involucrados.....	37
2.1.7    Árbol del problema.....	37
3.    Objetivos del proyecto .....	39
3.1    Árbol de objetivos .....	40
4.    Hipótesis del proyecto.....	42
4.1    Árbol de objetivos y alternativas.....	42
5.    Estructura analítica del proyecto (EAP).....	44
<b>Capítulo 3 Desarrollo metodológico y resultados del proyecto</b> .....	46
3.1    Matriz de Marco Lógico.....	46

3.2 Plan Operativo:.....	50
3.3 Cronograma:.....	53
3.4 Presupuesto del proyecto.....	57
3.5 Evaluación ex ante .....	59
3.5.1 Análisis de la pertinencia del proyecto.....	59
3.5.2 Análisis de la consistencia interna del proyecto.....	60
3.5.3 Análisis de la viabilidad política del proyecto .....	61
3.5.4 Análisis de la viabilidad organizativa e institucional .....	62
<b>Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>64</b>
4.1 Conclusiones .....	64
4.2 Recomendación .....	64
<b>Referencias.....</b>	<b>66</b>

## Lista de Ilustraciones

### Figuras

Figura 2.1 Diagrama de Causas .....	34
Figura 2.2 Diagrama de Efectos .....	35
Figura 2.3 Diagrama de Involucrados .....	37
Figura 2.4 Árbol de Problemas.....	38

### Gráficos

Gráfico 2.1 Foda COAC EMAP-Q.....	26
Gráfico 2.2 Entidades del SFPS con segmentación.....	28
Gráfico 2.3 Evolución de certificados de aportación COAC EMAP-Q.....	30

### Tablas

Tabla 1.1 Segmentos de Cooperativas según SEPS de acuerdo al monto de activos.....	17
Tabla 2.1 Entidades del SFPS con segmentación.....	27
Tabla 2.2 Evolución de certificados de aportación COAC EMAP-Q.....	29
Tabla 3.1.1 Plan Operativo.....	51
Tabla 3.1.2 Cronograma .....	54
Tabla 3.1.3 Presupuesto.....	57
Tabla 3.1.4 Matriz para la evaluación de la identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto.....	55
Tabla 3.1.5 Matriz para el análisis de actores y para el análisis de la viabilidad política ....	61
Tabla 3.1.6 Matriz de análisis de la viabilidad institucional .....	62

## Acrónimos y Siglas

COAC: Cooperativa de ahorro y crédito

ONU: Organización de las Naciones Unidas

SEPS: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

## Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesina

Yo, María Cristina Mendieta Méndez, autor de la tesina titulada “Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para la COAC EMAP-Q como alternativa de permanencia en el Mercado” declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de especialista concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

Cedo a FLACSO Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación, pública, distribución y divulgación, bajo la licencia Creative Commons 3.0 Ecuador (CC BY-NC 3.0 EC), para que esta universidad la publique en su repositorio institucional, siempre y cuando el objetivo no sea obtener beneficios económicos.

Quito, mayo 2023.



Firmado digitalmente por:  
MARIA CRISTINA  
MENDIETA MENDEZ

---

Firma

María Cristina Mendieta Méndez



## **Resumen**

La historia y antecedentes históricos de la COAC EMAP-Q es el punto eje del presente proyecto, por ello se resume su historia y se realiza un análisis de las debilidades que presenta en la actualidad y como merecen ser atendidas dentro de un contexto de análisis en el presente proyecto.

El presente trabajo se efectuó con el objetivo de brindar una solución ante la realidad de la Coac Emap Q en la que su reducción de capital social por disminución de certificados de aportación es una problemática identificada en la institución.

La metodología utilizada en el diseño de este proyecto es la metodología de marco lógico, posteriormente se aplicó una evaluación ex ante misma que permitió determinar la pertinencia y viabilidad del proyecto, se pudo determinar como solución idónea para el problema analizado en este trabajo de tesina el Diseño de un Plan de Marketing Estratégico que promulgue el incremento de socios en edades productivas a fin de rejuvenecer el grupo de socios de la cooperativa.

Para abordar la solución del problema se mencionan además conocimientos científicos respecto al marketing estratégico, con el objetivo de plantear la propuesta técnica más adecuada para esta cooperativa.

Finalmente se obtuvo como conclusión la importancia de repotenciar el ingreso de nuevos socios a la cooperativa de forma que se establezcan las bases para una permanencia a largo plazo de la COAC EMAP-Q, de esta forma se estaría contribuyendo al fortalecimiento del sector cooperativo de Ecuador.

## **Palabras Clave**

Plan de Marketing, COAC EMAP-Q, Marco lógico, Evaluación ex ante.

## **Agradecimientos**

A los Directivos de la COAC EMAP – Q que me han permitido efectuar este trabajo basada en la realidad de esta cooperativa y me han brindado su apoyo y total respaldo durante mi gestión dentro de la Cooperativa.

A los docentes de FLACSO quienes con sus valiosos conocimientos y alto grado de exigencia nos han permitido avanzar en el caminar para culminar esta especialización.

A mi familia mi esposo e hijos, quienes de una u otra forma son motivadores constantes de mi crecimiento profesional y laboral.

## **Introducción**

La COAC EMAP-Q es una cooperativa del segmento 4 que pertenece al sistema financiero de la Economía Popular y Solidaria en Ecuador por tanto esta supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y su espectro es cerrado ya que sus socios pueden ser empleados y exempleados de la Empresa Municipal de Agua potable de Quito.

Ha permanecido en actividad 60 años cumpliendo a cabalidad los lineamientos que el ente de control ha establecido, siendo una característica particular que la mayoría de sus socios antiguos o fundadores acumularon cifras altas en su certificados de aportación lo que la ubica en una posición de vulnerabilidad al momento de retiro de certificados de aportación ya que según la normativa vigente la entrega anual de certificados de aportación a los socios no debe superar el 5% del monto de capital social de la institución, dicha condición limita la entrega de certificados a fin de precautelar la liquidez institucional.

No obstante, la reducción de certificados de aportación impacta considerablemente la reducción de capital de la cooperativa y es imperante el incremento de socios que permitan mitigar esta disminución en cifras y en número de socios.

Frente a esta particularidad el objetivo del presente proyecto es incrementar los socios en edades productivas en la COAC EMAP-Q a fin de que su permanencia en el sistema financiero ecuatoriano sea una realidad a largo plazo, este objetivo se alcanzaría a través de la creación de un Plan de Marketing estratégico que contribuya al incremento de socios e incremento de Capital social que contribuya a la permanencia en el mercado y estabilidad de capital social de la cooperativa mientras las bases de socios deciden abrirse a todo público.

Todo plan de marketing estratégico busca mediante un análisis de mercado establecer los objetivos que cubran las necesidades del mercado objetivo, identificadas en dicho estudio.

El plan de marketing estratégico difiere del plan estratégico institucional, ya que el primero busca definir objetivos a corto plazo respecto a la satisfacción de necesidades del consumidor objetivo y el segundo busca a mediano y largo plazo definir estrategias institucionales que abarquen todas las áreas no solo marketing, para el desarrollo y crecimiento institucional.

El plan de marketing estratégico será complementario al plan estratégico de la COAC EMAP-Q y pretende coadyuvar al alcance de objetivos institucionales además de enfocarse en las necesidades del cliente y alinearse a la planificación estratégica.

Según Mintberg (1990), toda organización debe considerar al menos un modelo estándar adaptativo de planificación estratégica que contemple una misión, visión y objetivos institucionales que determine la posición en el ambiente y la cantidad de recursos.

En la definición de estrategias institucionales se deberían al menos considerar que los objetivos sean claros y decisivos, debe existir un liderazgo coordinado y comprometido al frente de la ejecución. La definición de estrategias, sean deliberadas o emergentes juegan un papel determinante en el accionar de toda la organización porque dirigen su marcha.

Una cooperativa es una institución financiera de carácter social cuyos miembros se consideran dueños y actúan de forma activa en la toma de decisiones institucionales delegando las actividades administrativas y de supervisión a los Consejos de Administración y Vigilancia, los primeros participan en la definición del Plan Estratégico institucional y lo aprueban y velan por el cumplimiento cabal de todos sus objetivos que contribuyen a salvaguardar los recursos institucionales y a un adecuado desempeño y crecimiento institucional.

Según Luque y Peñaherrera (2021) en el Ecuador el sistema financiero cooperativo representa el 18,82% de los activos totales del sistema financiero nacional, por ello la importancia de preservar las cooperativas, fomentar su desarrollo y permanencia en el sistema financiero nacional, con mayor énfasis en las cooperativas más pequeñas que son las que más contribuyen a la inclusión financiera ya que involucran a segmentos excluidos de la sociedad.

Identificar a tiempo las debilidades institucionales de cada cooperativa es parte de un análisis dentro de la planificación estratégica institucional y contribuye a una toma de decisiones acertada frente a situaciones que pueden corregirse oportunamente; las cooperativas de espectro cerrado de segmentos 4 y 5 del Ecuador podrían presentar dificultades similares a la COAC EMAP-Q respecto a la disminución progresiva de sus asociados y por tanto también de su capital social.

El plan de marketing institucional busca acercar a la institución a las necesidades del consumidor o mercado objetivo para satisfacerlas de forma adecuada y oportuna mediante un acercamiento en un estudio de mercado previo y durante el diseño de los objetivos de marketing, pudiendo usarse esta herramienta en cooperativas cerradas que busquen mantenerse en el mercado y por tanto el plan de marketing estratégico debería ser actualizado periódicamente por las instituciones que busquen implantarlo.

La estructura del presente trabajo inicia en el Capítulo 1 con el Marco teórico que detalla aspectos relevantes sobre la economía Social y Solidaria, los inicios del cooperativismo en el Ecuador que nos permitirá tener una visión de la evolución y cambios del sector cooperativo desde sus inicios hasta la actualidad y además una perspectiva del Cooperativismo de ahorro y crédito en Ecuador.

En el mismo capítulo se aborda aspectos relevantes del marketing estratégico y su importancia, las ventajas de su implantación y finalmente se coteja al plan estratégico y su vinculación con el plan de marketing estratégico.

En el capítulo 2 se da inicio al desarrollo metodológico con el cual se impulsó el presente proyecto, iniciando con la definición del problema, seguido del diagnóstico situacional que involucra la situación socioeconómica del objeto de estudio, así como la población objetivo de estudio, se adjunta un diagrama de diagnóstico situacional con una justificación de la investigación, se presenta la causa y efectos del problema, la matriz de involucrados y el árbol de problemas. Dentro del capítulo 2 también se plantean los objetivos del proyecto, el árbol de objetivos, la hipótesis o alternativas de investigación, el árbol de objetivos y la estructura analítica del proyecto.

En el capítulo 3 se presenta el desarrollo metodológico y resultados de la investigación, así como la Matriz de Marco lógico, El Plan Operativo y Cronograma de actividades, con la respectiva estimación de costos por tarea. Asimismo, se desarrolló una evaluación ex ante mediante el análisis de pertinencia del proyecto, análisis de consistencia interna del proyecto y el análisis de viabilidad política del proyecto.

En el capítulo 4 se establecen finalmente las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

## **Capítulo 1. Marco Teórico**

En el presente capítulo se expone compendiosamente los inicios del cooperativismo en Ecuador y como nace la economía social y solidaria en el país, además de una mirada de la realidad cooperativa, quien es el ente controlador, los distintos segmentos cooperativos que existen en el país como se definen dichos segmentos, características internacionales de las cooperativas de ahorro y crédito, importancia de las cooperativas en la inclusión financiera, entre otros aspectos relevantes, a fin de adentrar la mirada al mundo cooperativo y poder entender la realidad de la Coac Emap-q.

Además, se expone los principales conceptos en materia de marketing y Planeación estratégica, mismos que guiaran en el establecimiento de soluciones dentro del problema a identificar en el desarrollo del presente trabajo.

### **1.1 Economía Social y Solidaria:**

La Economía Social y Solidaria (ESS) tiene raíces históricas en América en la cultura andina en donde primaban las actividades comunitarias y solidarias para su cotidianidad en diversas actividades económicas, comerciales y del diario vivir, como un valor innato en la población; también es parte de la ESS el cooperativismo norteamericano que tiene antecedentes desde mediados del siglo XVIII. Desde su independización en Norteamérica se crearon cooperativas de salud, y una variedad de enfoques cooperativos que van desde el sector agrícola, seguros, estudiantiles, vivienda, consumo hasta de trabajo (Oleas 2016).

En una mirada hacia Europa y América observamos que las practicas solidarias y comunitarias siempre estuvieron presentes en la economía de la población, grupos de personas unidas para alcanzar el bienestar común que con el pasar del tiempo han evolucionado sus prácticas de forma independiente.

Una siguiente fase en la historia de la evolución de la ES se observa en Europa en 1844 en Rochdale con los pioneros trabajadores de fábricas de algodón, quienes luego de una huelga quedaron desempleados y organizaron la creación de un almacén cooperativo de consumo y a la par desarrollaron un conjunto de principios de la cooperación mismos que sirvieron de referente para los sistemas de ahorro y crédito alemanes y que posteriormente influenciarían y marcarían la dirección del cooperativismo en América y el mundo (Miño 2013).

Con este antecedente, se adoctrina en el Ecuador a partir del año 2008 la teoría de la economía social y solidaria, una vez reformada la Constitución ecuatoriana, el término de Economía Social y Solidaria como parte del sistema económico en nuestro país, y está representada por el sector popular y solidario; es así que el sistema económico también incluye al sector privado, público y mixto.

En el artículo 283 de la constitución ecuatoriana se hace mención a la relación dinámica entre sociedad, estado y mercado, por lo que evidencia la premisa de transformación de la economía Neoliberal tradicional que presupone la separación de economía y sociedad (Coraggio 2011).

Esta transformación del Neoliberalismo a Economía Social y solidaria busca un equilibrio en la economía y la sociedad de forma sostenible, justa, equitativa que atienda verdaderamente las necesidades de la sociedad mediante acción colectiva guiada por asociaciones y cooperativas con mayor énfasis que las empresas de capital.

El Ethos que define a la Economía Social y Solidaria es el don y está identificado con el dar, recibir, devolver que son la base de la reciprocidad y redistribución, como detalla Carranza (2013) al mencionar la teoría de Mauss (1979).

La economía Social y Solidaria nace con el deseo de equilibrar la realidad económica de un país con economía tradicionalmente neoliberal y principalmente busca contribuir al impulso de un nuevo modelo de desarrollo que se concibe con el nombre de “Sumak Kawsay” (Buen Vivir), término de origen quichua, acuñado por organizaciones sociales que promueven prácticas ancestrales solidarias y que finalmente fueron reconocidas por el estado Ecuatoriano dentro de la Constitución; este modelo de desarrollo busca atender un segmento poblacional que no se encuentra totalmente activo en la economía del país y también repotenciar al sistema financiero que involucra ese segmento poblacional al que atiende la economía social y solidaria (Jiménez 2014).

### **1.2 Inicios del Cooperativismo en Ecuador:**

En 1937 con la promulgación de un sin número de leyes que pretendían el progreso de la sociedad ecuatoriana, se inicia la creación de distintas organizaciones cooperativas (SEPS 2018), es en esta época que nace la Ley de cooperativas para regir el accionar tanto de las

cooperativas de ahorro, servicios y producción que apoyaban el sector agrícola y pretendían disminuir las desigualdades del sector.

Para 1960 las cooperativas crecen en número y el Estado promulga una nueva Ley de Cooperativas en la cual se considera ente supervisor a la Dirección de Cooperativas, entidad que no cubrió todos sus roles, por lo que el control, supervisión y apoyo de las cooperativas por largo tiempo fue superficial (Miño 2013).

En el año 1985 la Ley de cooperativas sufrió una reforma que estableció que las cooperativas abiertas a todo público serían supervisadas por la Superintendencia de bancos y el resto de las cooperativas continuarían bajo la supervisión de la Dirección nacional de Cooperativas (SEPS 2018).

Ya en el año 2012 bajo una mirada bancaria, la Superintendencia de bancos supervisaba a cooperativas abiertas en un reducido número de 39, mientras que la Dirección Nacional de Cooperativas se encargaba de supervisar a un número cercano de 4.000 entidades, por lo que su labor no fue muy fructífera para el sector (SEPS 2018)

Es así, como luego de transcurrido un largo tiempo de existencia de las cooperativas en el país, el Estado Ecuatoriano buscó brindar un espacio de reconocimiento a este sistema cooperativista y ampliar la visión hacia otro tipo de organizaciones y medios de producción preexistentes, para permitir que aporten a la construcción de una sociedad cimentada en la solidaridad y la buena convivencia entre sus actores sociales y que contribuya sosteniblemente a mejorar la calidad de vida para un bienestar común; con esta concepción nace la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador como parte de un sistema Económico Social y Solidario, y reconocida en la constitución ecuatoriana reformada en el año 2008, la Economía Social y Solidaria reconoce al ser humano como principio y fin y orienta su dinámica a mantener una relación equilibrada entre sociedad estado y mercado.

Con un trabajo arduo la Asamblea ecuatoriana incluye en la constitución toda una estructura que respalde el modelo “Sumak Kawsay” como alternativa para el desarrollo económico del país y la Vicepresidencia emite en el año 2011 la LOEPS (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria) y con ella la creación del ente de control denominado SEPS, que es el ente supervisor del sector de la EPS.



La ambiciosa aspiración de este modelo económico busca construir una sociedad que base su actuar en la solidaridad y la convivencia entre la población y el planeta que los acoge; para este fin se plantearon, conceptos, métodos y estrategias que construyan los llamados CESI (Circuitos económicos solidarios interculturales) que son los conductores para generar formas de desarrollo en los distintos territorios del país como indica (Jiménez 2014).

### **1.3 Cooperativismo de ahorro y Crédito en Ecuador**

Podemos definir al Cooperativismo como un movimiento social de practica mundial que involucra cooperativas, que agrupan personas de forma voluntaria con la finalidad de atender sus necesidades individuales y obtener mayor beneficio común (Fernández 2006).

Dentro de esta definición se resume con claridad, bajo que premisas se sustentan las cooperativas de ahorro y crédito y dentro de este contexto, cada cooperativa busca alcanzar sus propios objetivos estratégicos que generen sostenibilidad a la Cooperativa mediante la entrega de operaciones de crédito y productos financieros, para mantenerse en el tiempo cumpliendo su razón de ser que constituye un beneficio común, reciprocidad en su actuar, para la población objetivo, que puede ser la menos favorecida en una región o país.

Según la Alianza Cooperativa Internacional (1995) las cooperativas se pueden definir como asociaciones autónomas y voluntarias de personas cuyo objetivo es satisfacer necesidades comunes tanto económicas, sociales y culturales mediante la organización creada en forma conjunta y controlada democráticamente.

Según menciona Céspedes (2023) las características más resaltables de las Cooperativas de ahorro y crédito vienen dadas por los siete principios cooperativos, en ese contexto se observa la igualdad de derechos y obligaciones que permite a los asociados participar activamente en la cooperativa; se resalta también que en las Asambleas cada socio tiene un solo voto por persona al someter cada decisión a votación; desarrollan actividades de educación cooperativa para instar a un adecuado manejo de sus finanzas personales; membresía abierta y voluntaria para el ingreso a la cooperativa; control democrático de los miembros, participación económica de los miembros en sus aportes, ahorros certificados de portación; además de autonomía e independencia, cooperación entre cooperativas para

fortalecer debilidades a las más pequeñas; compromiso con la comunidad brindando apoyo de todo tipo al sector social vulnerable que deseen dirigir gestiones de ayuda.

Indiscutiblemente las cooperativas constituyen un medio eficaz para contribuir a la inclusión financiera a nivel mundial y alcanzar el cumplimiento de los ODS propuestos por las Naciones Unidas para erradicar la pobreza y alcanzar la paz mundial; por ello en Ecuador con un sistema de cooperativas fortalecido por el Estado ecuatoriano estamos contribuyendo junto a otras organizaciones privadas y públicas a alcanzar el desarrollo sostenible de la población ecuatoriana menos favorecida.

Las cooperativas de ahorro y Crédito han permitido la inclusión de sectores urbanos y rurales de población que la banca normalmente no ha podido cubrir (Jácome 2021)

La Junta de política y regulación monetaria y financiera mediante la Resolución No. 521-2019-F emite la Norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario expresando la existencia de 5 segmentos que comprenden al total de cooperativas de acuerdo al monto de activos que poseen, de esta forma:

**Tabla1.1 Segmentos de Cooperativas según SEPS de acuerdo con monto de activos**

Segmento	Activos
1	Mayor a 80.000.000
2	Mayor a 20.000.000 Hasta 80.000.000
3	Mayor a 5.000.000 Hasta 20.000.000
4	Mayor a 1.000.000 Hasta 5.000.000
5	Hasta 1.000.000

*Fuente: SEPS (2013)*

## **2.Marketing Estratégico**

El Marketing estratégico nace a partir del nacimiento del comercio no como hoy en día se visualiza en las empresas sino desde que inicio el trueque, de eso ya más de diez mil años (Shaw 2023). Luego de que la humanidad empezara a vivir en agrupaciones sedentarias, el aglutinamiento de personas cerca de tierras fértiles cultivadas requería que se definieran

reglas claras para mejorar su convivencia, entre ellas nació el trueque por productos luego se comercializaría los servicios.

A comienzos del siglo XX en Estados Unidos empieza a nacer el termino Marketing, siendo así que en el año de 1937 la Asociación Americana de Marketing (AMA) promueve al marketing como estudio científico del mercado y su comportamiento, en esta misma época se conoce el concepto de Diferenciación que permite ofrecer productos de cualquier índole cuyo empaque color sea el distintivo de diferenciación que permita al consumidor escoger entre ellos, basado en sus preferencias y gustos (Posada 2020)

Menciona Posada (2020) que la revolución industrial brindó importantes logros respecto a la experticia, tecnificación, y el concepto de la cadena de producción de Henry Ford, todo ello contribuyó a la llegada del marketing como complemento en las ciencias administrativas y su aparición busca ayudar a identificar y atender los gustos del consumidor, la demanda y las variadas características de un determinado producto.

Con ello nace el posicionamiento dada la capacidad de elección que se generó en el consumidor y que viene dada por la recordación de la marca de un producto o servicio al momento en el que el consumidor intenta escogarlo, entonces ocupar los primeros lugares en la mente del consumidor es el posicionamiento de una marca en la mente.

Ahora bien, el posicionamiento es el pilar clave del marketing ya que todo plan de marketing busca generar un posicionamiento en la mente del consumidor.

Con la aparición de la generación X los últimos de su generación pudieron apreciar los avances tecnológicos en especial del internet, los teléfonos móviles inteligentes lo que dio vida a una sociedad tanto informada como desinformada por la cantidad de información circulante, allí nace el marketing digital como un intento de administrar ese gran tamaño de información interactuando con los consumidores y haciendo herramienta esencial del marketing al internet.

Finalmente, luego de muchos avances en la actualidad el marketing es considerado 4.0 y tiene una función social ya que busca satisfacer las necesidades de los demandantes con una visión altruista que se preocupa de la ecología, el respeto a los derechos de otros y a las libertades; esta visión bien definida fue evolucionando y su pionero fue Philip Kotler.

El Marketing Estratégico nació con Philip Kotler, esta perspectiva de Marketing implica una planificación cuidadosa y un conocimiento profundo de los consumidores y el Mercado para diseñar un mix de marketing efectivo (Kotler 2013).

Para adentrarnos en el Marketing estratégico es preciso introducirnos en una concepción contemporánea de Marketing que nos permita entender que el marketing es gestionar relaciones redituables con los clientes incluso posventa (Kotler y Keller 2013). Un Marketing sólidamente estructurado será la clave para el éxito de toda organización.

### **3.Importancia del Plan de marketing estratégico**

El marketing es un instrumento significativo que contribuye al conocimiento del comportamiento que tiene la empresa durante un periodo de tiempo para el cual se diseñó este plan, con la finalidad de que sea un aporte importante en la gestión de la empresa (Estrada & Quiñonez 2017).

Según Estrada y Quiñonez (2017) al implementar un plan estratégico de marketing brindará la ventaja de ajustarse a los sucesos y acciones del entorno cooperativo financiero y posibilitara tomar ventaja frente a sus competidores, adicionar propuestas de planes, estimular en el desempeño a los colaboradores, y finalmente una mejora en la calidad de productos y servicios que ofrecen.

La importancia de la planeación estratégica de marketing según apreciaciones de Estrada y Quiñonez (2017) recae en la ayuda que constituye para los directivos de las instituciones en la toma de decisiones y en la oportuna identificación de errores y el establecimiento de los lineamientos a seguir para poder corregirlos, además permite definir los objetivos a ser alcanzados en un tiempo establecido y al estar alineados con los objetivos estratégicos institucionales contribuyen a una gestión institucional optima.

Por ello el marketing en las cooperativas cumplirá una función vital en la organización, ya que llevara consigo un conjunto de procesos a la cadena de valor del marketing y al relacionarse en una gestión directa con el cliente incluso posventa, tanto en el marketing transaccional como en el marketing relacional, se puede asegurar que el accionar del marketing es de mediano y largo plazo (De Sá 2012).

La economía social es una economía complementaria y de cooperación y las cooperativas al ser parte de este modelo, basan su accionar en la atención de necesidades sociales comunes por lo que promueve la integración social, lo cual representa una ventaja para el marketing, ya que el marketing trabaja con personas para su adecuada consecución; por ello la importancia de una estructura organizacional cooperativa sólida, transparente y comprometida con un manejo democrático y sostenible social, económica y ambiental, ya que de esta base se servirá el marketing para cimentar su planificación.

Las instituciones de Economía Social como las cooperativas de ahorro y crédito, actúan en mercados en los que las exigencias por los constantes cambios de los ambientes interno y externo, así como los movimientos de los competidores obligan a las instituciones a adoptar nuevas medidas y técnicas de gestión renovadas y ajustadas a la modernidad con el fin de no quedarse con prácticas obsoletas que las saquen del mercado (De Sá 2012).

Las organizaciones que son parte de un sistema Económico Social constituyen un aporte significativo en la economía de cada país, por lo que su subsistencia es positiva en un mundo donde el capitalismo ha generado inequidad, exclusión y ha destruido ya demasiados recursos naturales desequilibrando la dinámica del desarrollo igualitario en la población mundial.

Según Drucker (1973, 132) “sólo hay una definición válida de negocio: crear clientes. Es el cliente quien determina lo que es negocio. Y como su propósito es crear clientes, cualquier negocio tiene dos funciones básicas: marketing (orientación al cliente) e innovación”.

Frente a esta definición es evidente la importancia del marketing en toda institución, inclusive en las que son parte de la Economía Social y particularmente en las cooperativas pues, una cooperativa sin socios-clientes no puede sobrevivir en el tiempo y esta evidenciado la importancia de la permanencia de estas instituciones en la economía de todo país pues sus principios contribuyen a una verdadera inclusión financiera favorable en toda sociedad.

#### **4.Ventajas del Plan Estratégico de Marketing**

Todo Plan de Marketing estratégico presenta beneficios cualitativos y cuantitativos que permiten a la organización su posicionamiento, desarrollo y sostenibilidad.

El desarrollo de un Plan estratégico de marketing contempla un marketing transaccional o mix de marketing que analiza las 4 Ps y por tanto brinda una amplia mirada a Directivos y Gerencia del producto, precio, plaza y la adecuada promoción que merece según la realidad identificada (Kotler 2013).

Esta información es un insumo vital para la toma de decisiones en una organización por lo que juega un papel importante también alineándose al Plan estratégico institucional que es donde se definen presupuestos de ventas, y Planes operativos que contemplan posicionamiento de marca.

El Plan estratégico se convierte en un aliado para el alcance de los objetivos estratégicos institucionales, cumplimientos y optimización de Presupuestos y Planes operativos anuales, además de convertirse en el enlace idóneo para captar clientes potenciales reales creando relaciones solidas con los clientes y siempre buscando que sean duraderas para la sostenibilidad de la organización y el cumplimiento de su objetivo organizacional (Kotler 2013).

La imperiosa necesidad de las instituciones del uso de novedosos recursos de marketing para mantener sus organizaciones vigentes según los avances tecnológicos o las exigencias del mercado es una realidad a la que deben ajustarse las organizaciones si buscan su permanencia en el mercado; por ello el marketing estratégico es un aliado en cada institución, si es bien concebido.

### **5. Plan de Marketing Vs Plan estratégico en las COACs**

Toda cooperativa sin importar el segmento al que pertenezca debe diseñar un Plan de Marketing alineado a los objetivos estratégicos a fin de que su cumplimiento permita alinear a la cooperativa en su desempeño normal.

Siendo los servicios financieros el producto a ofrecer a su mercado objetivo es importante definirlos de forma adecuada dentro del Plan de Marketing estratégico, a fin de que en su diseño se pueda identificar los servicios que verdaderamente logren satisfacer las necesidades del mercado objetivo.

Al existir 5 segmentos de cooperativas cada una tiene distinto tamaño, y de acuerdo a ese tamaño será diseñado el Plan de Marketing estratégico en cada cooperativa ya que por costos o dimensiones la aplicabilidad será distinta para cada cooperativa.

Es necesario elaborar estrategias de marketing idóneas en cada cooperativa a fin de mejorar el posicionamiento de la cooperativa en el mercado objetivo.

Para definir estrategias de un plan de marketing deberá considerarse al menos los siguientes aspectos:

- Se debe segmentar adecuadamente el mercado objetivo al que la institución se dirige, por lo que deberá dividirse el mercado en segmentos más pequeños como edad, ingresos, educación etc. Luego de dividir el mercado se debe crear una propuesta de valor singular para cada uno de estos segmentos que sea distinta de las propuestas que ofrece la competencia, resaltando los beneficios que ofrece a cada cliente (Ridge 2023).
- Es importante estar conscientes de que las instituciones financieras en la actualidad disponen de un sin número de canales para mantenerse en contacto con los clientes, sean estos canales físicos como son las agencias y también virtuales como por ejemplo las aplicaciones móviles, páginas web, etc (Ridge 2023).

Fijando la atención con mayor cercanía a las instituciones financieras podemos identificar las Estrategias efectivas de marketing bancario y financiero más utilizadas y que afianzan su gestión en la tecnología y dentro de las más usadas se observa el marketing de contenidos, que consiste en hacer uso de temas financieros para captar la atención de los potenciales clientes mediante presentación de artículos referentes e interesantes como ya lo efectúan otras instituciones financieras incrementar a sus potenciales clientes y afianzar a los ya existentes (Ridge 2023).

Además, el uso de marketing personalizado contribuye a adecuar las ofertas o servicios a ofrecer a cada cliente mediante el análisis de datos y uso de tecnologías que procuren ofrecer de forma específica mensajes ofertando las oportunidades, servicios o productos que brinda la organización.

El automatizar el marketing requiere uso de software o herramientas tecnológicas que muchas veces deben ser tercerizadas para poder dar un seguimiento y concreción adecuado a solicitudes crediticias o de inversión.

Finalmente, en una institución financiera es elemental el cumplimiento normativo a fin de enmarcar su actuar dentro de los lineamientos que la ley establece para poner en marcha su Plan de marketing debe estar diseñado contemplando aspectos básicos que no se contrapongan a las normativas vigentes emitidas por los entes reguladores, así como ser transparentes y responder por la veracidad de la información que se promulgue y mantener un adecuado resguardo de la seguridad de la información.

Por ello el impecable trabajo y profesionalismo de directivos y empleados es esencial para definición de Plan estratégico institucional y Plan de marketing.

Durante la definición de estrategias de marketing es necesario en ocasiones invertir en herramientas o recursos informáticos que brinden facilidades y márgenes adecuados de fiabilidad para un adecuado análisis de datos que es decisivo para identificar las tendencias estadísticas y medir la efectividad de las estrategias históricas.

Probar distintas estrategias para identificar cual arroja mejores resultados es muy acertado, y se asemeja a un Plan estratégico institucional en el que se evalúan los resultados alcanzados a fin de replantear estrategias y mejorarlas para beneficio organizacional.

Todo Plan de Marketing Estratégico debe contribuir al alcance de los objetivos estratégicos, no obstante, dentro de un Plan de marketing estratégico se definirán las necesidades de la población objetivo y por ello las metas a alcanzar en cuanto al mercado objetivo, por tanto, a nivel directivo el plan estratégico podría ayudar a identificar desviaciones en las estrategias organizacionales que pueden ser corregidas de manera oportuna con grandes beneficios para la institución.

Es importante enfatizar que el Plan estratégico institucional difiere del Plan de marketing estratégico ya que el primero abarca todas las áreas institucionales y tiene una visión a mediano y largo plazo, mientras que el segundo se enfoca en estudios de mercado que permitan definir estrategias a corto plazo para atender las necesidades del cliente objetivo es decir se enfoca en una sola área institucional.



Por ello Drucker (1954) afirmo que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario, ello respecto a la Planificación estratégica, lo que afirma que dicho análisis abarca todas las áreas institucionales y dista del Plan de marketing estratégico sin embargo son Complementarios para el bienestar institucional.

## **6.Casos de Éxito Plan de Marketing en las COACs**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., luego de una adecuada investigación por muestreo, identificó la necesidad de implementar un Plan de Marketing Integral dentro de dicha cooperativa a fin de maximizar los beneficios de la cooperativa brindando satisfacción a sus socios y asegurando la sostenibilidad de la cooperativa.

En dicho estudio se identificó que, aunque los directivos sostenían que los socios conocían de los beneficios, productos y servicios existían un porcentaje alto de socios que según las encuestas manifestaron desconocer, por lo que se deja en evidencia que la necesidad de efectuar investigaciones de mercado y hacer uso de los distintos recursos como encuestas, grupos focales es vital para renovar la organización e identificar las necesidades de sus socios (Estrada Elsa 2021).

En las encuestas se formuló cuestionamientos que permitan identificar si la cultura organizacional es verdaderamente fuerte como para coadyuvar al alcance de objetivos, lo que involucraba el capital humano que es recurso clave de la institución.

Por ello la importancia de romper la cadena de valor e iniciar con una propuesta de valor que defina procesos de negocio óptimos en función de la misma, para ello es vital la definición de puestos de trabajo y perfiles adecuados, seleccionando y capacitando personal de negocios, además optimizar los procesos de soporte en función de los procesos de negocio que conlleva a definir puestos de trabajo y perfiles de apoyo para con ello seleccionar y capacitar al personal de apoyo y con todo ello poder establecer un sistema de comunicación ajustado a los procesos y puestos de trabajo de negocio y soporte (Hall 1996).

## **Capítulo 2. Definición del problema**

En el presente capítulo se identifica con claridad la institución objeto de estudio, su breve historia y se define el problema identificado en la Cooperativa de Ahorro y crédito de la Empresa Municipal de Agua Potable de Quito, considerando un diagnóstico situacional que amplía la mirada de factores internos y externos que influyen en la institución cooperativa motivo de estudio del presente trabajo.

La situación socioeconómica del país y las cifras que se presentan brindan una perspectiva clara de las particularidades que envuelven al sector cooperativo.

El árbol de problemas y árbol de objetivos se va modelando el proyecto que se pretende crear mediante este trabajo que con un diagnóstico situacional refleja la solución al problema planteado, así como objetivo general y específicos del proyecto.

### **2.1 Diagnóstico situacional**

Para visibilizar la situación actual de la COAC EMAP-Q nos apoyaremos en un análisis FODA a fin de identificar los problemas a resolver en la institución objeto de análisis.

**Gráfico 2.1 FODA COAC EMAP-Q**



Fuente: COAC EMAP-Q (2024)

Observando el análisis FODA se puede concluir que en la COAC EMAP Q cada socio que ingreso desde su fundación (año 1962) ha acumulado en sus certificados de aportación cifras de hasta ocho mil dólares, que en la actualidad engrosaron el capital social de la institución pero que impactan profundamente al momento de que un socio antiguo toma la decisión retirarse de la cooperativa, y dada la edad de los socios antiguos es imperante renovar las edades de los socios que ingresan a la cooperativa mediante el ingreso de nuevos socios y a la vez incrementar la cuenta de los certificados de aportación, a fin de mitigar la Reducción progresiva de socios y Capital de la COAC EMAP-Q.

Además, existe la necesidad de capacitar a socios y directivos en temas de Cooperativismo y educación financiera que evidentemente contribuirán a fortalecer a la institución.

### **2.1.1 Situación socioeconómica**

El inicio de aperturas de cooperativas suscitado en Ecuador en los años sesenta trajo consigo la iniciación de un sinnúmero de nuevas cooperativas, entre ellas las de ahorro y

crédito (Miño 2013), y muchas de ellas carecieron de una concepción adecuada de lo que representa el espíritu cooperativista, sus principios y valores que las distinguen de la banca.

Fue tanto el interés en crear cooperativas sin contemplar sus verdaderos principios y fines que en Ecuador se permitió la apertura de un gran número de cooperativas, las cuales no tuvieron un adecuado respaldo gubernamental para instruirse en el manejo adecuado de las mismas y peor aún en fomentar los principios y valores cooperativos básicos para que sus asociados puedan llevar las mismas hacia un buen recaudo y buen uso de sus recursos.

Con esta ausencia de bases teóricas y hasta morales, la sociedad ecuatoriana ha distorsionado y confundido el manejo de una entidad financiera o banco, razones por las cuales pudo evidenciarse entre el año 2013 y 2016 la liquidación de alrededor de 200 cooperativas en el Ecuador según estadísticas registradas por la COSEDE (Angulo 2017)

En Ecuador la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expidió la Resolución No. 521-2019-F, en la cual en su artículo 1, ubica a las cooperativas por segmentos de acuerdo al monto de sus activos.

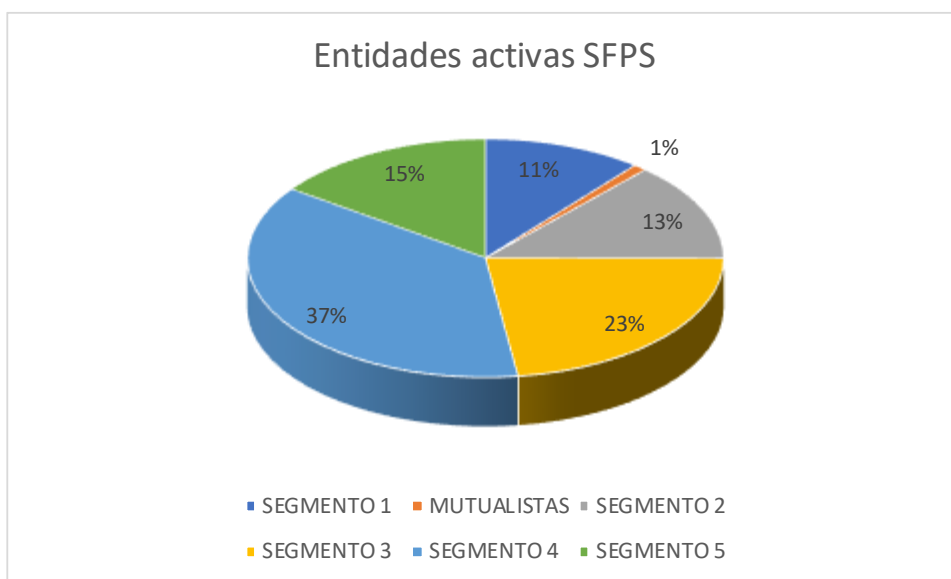
En la actualidad existen 400 instituciones financieras que pertenecen al sector de economía popular y Solidaria en el Ecuador, 4 son Mutualistas y las demás entidades del SFPS que se distribuyen en los distintos segmentos establecidos de acuerdo a las características que establece la Ley según su nivel de activos.

**Tabla 2.1 Entidades del SFPS por segmento**

SEGMENTO 1	MUTUALISTA S	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4	SEGMENTO 5
47	4	58	99	161	66
11%	1%	13%	23%	37%	15%

*Fuente:* Elaborado por la autora a partir de SEPS (2023)

## Gráfico 2.2 Entidades del SFPS por segmento



*Fuente:* Elaborado por la autora a partir de SEPS (2023)

El mayor número de cooperativas se concentra en los segmentos 3 y 4 y los segmentos 1, 2 y 5 tienen similar participación dentro del grupo de instituciones financieras del sector de economía popular y solidaria, con estas cifras se entiende que la superintendencia apunta a mantener un número de cooperativas manejable para control y supervisión y que pueda responder con las demandas de supervisión que el ente considera como mínimamente aceptables para resguardar los dineros de la población involucrada.

De acuerdo con el tamaño de sus activos las cooperativas más pequeñas son las del segmento 4 y 5, y para el año 2023 existe un crecimiento del 73% en las cooperativas del segmento 4 en comparación al número de cooperativas existentes en el año 2013, y en el segmento 5 existen en la actualidad 66 cooperativas mientras que en el 2013 no estaban aun catalogadas (Asobanca 2023).

A medida que existen cambios en el mercado y la tecnología avanza de la mano con las exigencias de los clientes, los controles y exigencias por partes de los entes de control acrecientan también para este sector financiero de la Economía Social y por tanto las cooperativas más pequeñas deben ajustarse a dichos cambios; sin embargo, sus recursos

humanos y financieros les impiden caminar a la par que las cooperativas de gran tamaño que pueden competir incluso con la banca.

Es por ello que la educación en estos niveles cooperativos es primariamente necesaria de la mano con la solidaridad entre cooperativas, pudiendo aunar esfuerzos entre las pequeñas y fortalecerse en la adquisición de herramientas informáticas que les permitan brindar servicios al mismo nivel que una cooperativa grande y además cumplir con los requerimientos del ente regulador en cuanto a reportes e información continua para supervisión.

Las Cooperativas de ahorro y crédito deben cumplir cierto monto de activos para poder pertenecer a un segmento en particular, y por tanto cumplir con normativas que correspondan a su segmento, que periódicamente emite la Junta de política y Regulación monetaria de la mano con la SEPS; dentro de ese contexto las cooperativas cerradas que no están abiertas a todo público corren el constante riesgo de reducir su tamaño e ir decreciendo de segmento hasta el más pequeño que es el segmento 5, dada su condición limitada de alcanzar un segmento más grande del mercado.

Las cifras demuestran que la permanencia de cooperativas pequeñas en el sector financiero se ha prolongado en el tiempo y tienen un mercado receptivo, no obstante, las cooperativas de segmento 5 han aparecido en el transcurso del tiempo muy seguramente muchas de ellas por la reducción de tamaño de las cooperativas cerradas a todo público como es el caso de la COAC EMAP-Q que para el año 2023 bajo a segmento 5.

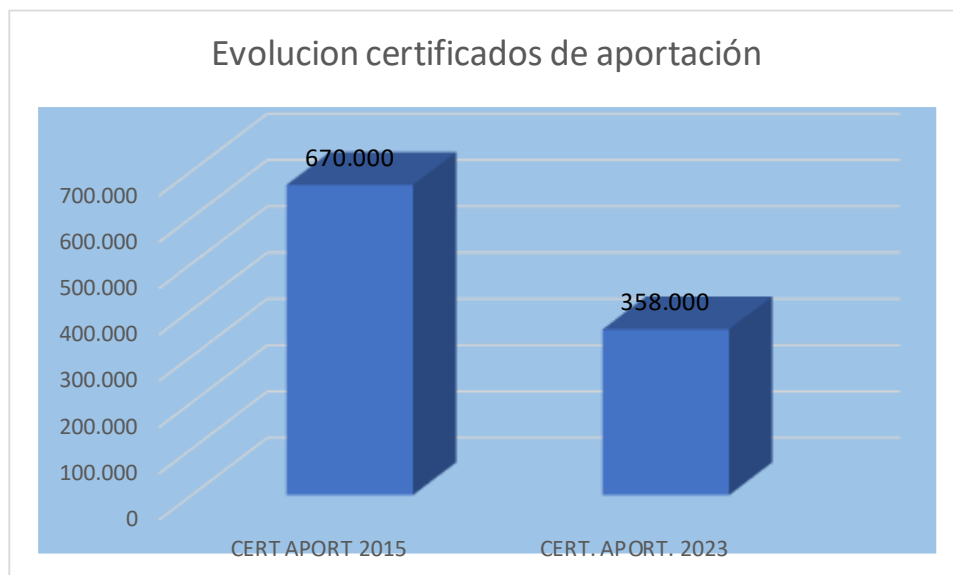
La COAC EMAP-Q ha permanecido en este proceso de reducción desde el año 2015, ya que sus asociados antiguos son los mayores portantes de certificados de aportación, y al momento de salir el impacto económico de un socio antiguo que sale no puede ser equiparado con el ingreso de un socio nuevo ya que deberían al menos ingresar 35 socios nuevos por cada socio saliente para compensar la disminución de certificados de aportación, y el número de socios del mercado meta no es grande como para poder acaparar una cifra de socios tan grande.

**Tabla 2.2 Evolución de certificados de aportación COAC EMAP-Q**

CERT APORT 2015	CERT. APORT. 2023	FRECUENCI A RELATIVA
670.000	358.000	53%

*Fuente:* Elaborado por la autora a partir de COAC EMAP-Q

### Gráfico 2.3 Evolución de certificados de aportación COAC EMAP-Q



*Fuente:* Elaborado por la autora a partir de COAC EMAP-Q

La administración de la COAC EMAP Q ha alertado a sus directivos respecto a esta situación desde años anteriores sin embargo las alternativas más idóneas para mitigar estos resultados no han sido acogidas, como abrir sus puertas a ser una cooperativa abierta a todo público para buscar expandirse.

Ante la alarmante situación de disminución de capital asocial se ha identificado como alternativa idónea la búsqueda de incrementar socios a la mayor cifra posible del mercado meta, mientras se consigue la anuencia de la Asamblea a tomar decisiones mayores como abrir su mercado.

La COAC EMAP-Q fue fundada el 2 de marzo de 1962 por un grupo de empleados de la que en aquella época se denominaba Empresa Municipal de Agua Potable de Quito, siempre tuvo el apoyo de la Empresa pública por tanto se le brindó oficinas gratuitas dentro de la empresa en mención. Actualmente su única oficina funciona en las Oficinas la Granja de la EPMAPS Q cuya ubicación es en el norte de la ciudad de Quito en la Avenida Mariana de Jesús y Gaspar de Carvajal.

Desde su creación se definió como una cooperativa cerrada a todo público, centrada únicamente en la atención a empleados de la empresa municipal de agua potable de aquella época (COAC EMAP-Q 2023).

El desempeño de la COAC EMAP-Q fue estable durante décadas (COAC EMAP-Q 2023), sin embargo en el Ecuador el gobierno que permaneció vigente en el año 2008 consideró reconocer en la constitución ecuatoriana a la economía como Social y Solidaria, hecho que implicó reorganizar la estructura del aparato estatal, dando origen así a la LOEPS y con ella a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para posteriormente en el año 2013 eliminar la Dirección de Cooperativas existente hasta antes del año en mención.

En ese trance la COAC EMAP-Q es sujeto de una intervención por parte de la Dirección de Cooperativas, y finalmente la intervención la culmina la SEPS, dicha intervención produjo un notable deterioro de la imagen de la cooperativa y consecuentemente una salida masiva de socios al iniciar la intervención.

Al finalizar dicha intervención la Cooperativa mermo un 40% de socios y se ubicó en el segmento 4 de cooperativas de ahorro y crédito.

La administración actual fue heredada del proceso de intervención en donde existió una notable desidia de una mayoría de socios para participar en los órganos directivos de la cooperativa por un claro desconocimiento y formación en cooperativismo y administración cooperativa.

Al ser una cooperativa formada en el año de 1962 sus socios fundadores iniciaron el capital de la cooperativa con sumas altas de certificados de aportación individual y para el ingreso de nuevos socios se solicitó, que iguallen las sumas de certificados de aportación de los socios fundadores. Además, la administración de la Cooperativa de ese entonces, que cabe mencionar perduro durante décadas, considero pertinente incrementar mensualmente los certificados de aportación de cada socio mediante descuentos directos al rol de pagos de cada socio con lo que los certificados individuales de aportación crecieron fuertemente hasta el año 2013 en que la COAC EMAP Q fue intervenida (entrevista a Directivo de la cooperativa EMAP-Q, Quito, 1 de noviembre de 2023).

La COAC EMAP-Q al ser una cooperativa cerrada, su tamaño tanto físico como de recursos tanto económicos como humanos es reducido por lo que el personal debe mantenerse en constante educación para atender los requerimientos del ente de control, así también la experiencia del personal ha contribuido para poder desarrollar las actividades



con normalidad y atender las exigencias del ente de control, no obstante el marketing de la cooperativa no se ha visto atendido fuertemente para lograr un mayor incremento de socios. Como bien se mencionó inicialmente, la mayoría de sus socios fundadores son quienes aún permanecen activos y son ellos quienes alimentan el capital social de la Cooperativa con sus certificados de aportación, pero al ser personas que ya mantienen el tiempo necesario de servicio en la institución, van ingresando progresivamente al grupo de personas dentro del rango de habilitados para jubilarse por lo que deciden a la par, retirarse voluntariamente de la cooperativa para disfrutar de sus ahorros en certificados de aportación, lo que año a año genera disminución en las cuentas de capital social de la cooperativa.

De un estudio de mercado efectuado en el año 2015 se desprendió que, el mercado meta de esta cooperativa son 900 empleados y servidores públicos de la EPMAPS Q, no obstante esa cifra es el total del pastel, pero es importante mencionar que dentro de la EPMAPS Q funcionan 2 cooperativas de ahorro y crédito, 1 sindicato de empleados, 1 comité de empresa de empleados, y 1 asociación de empleados, todas ellas también efectúan la entrega de préstamos con tasas de interés bastante competitivas para esta cooperativa (COAC EMAP-Q, 2015).

Con estos antecedentes la SEPS dentro del proceso de adecuación de estatutos efectuado en el año 2022 a todas las cooperativas, brindo la opción de convertirse en una cooperativa abierta, sin embargo no existió aceptación por parte de la Asamblea General de socios, por ello la COAC EMAP-Q continúa siendo de espectro cerrado y con ello dificulta un ingreso masivo de socios de un mercado más amplio, escenario que compensaría la salida de los socios antiguos que poseen elevados montos en certificados de aportación, ya que finalmente en la actualidad el ingreso de un socio nuevo con 200 dólares en certificados de aportación no compensa en promedio la salida de 7.000 dólares con cada socio antiguo.

Es importante también analizar el desinterés de los socios por participar activamente en la cooperativa, dada su falta de educación financiera y cooperativista a la cual se suma la poca presencia en diversas capacitaciones convocadas en el tema.

Con este análisis observamos que la COAC EMAP Q requiere el diseño de un Plan de Marketing estratégico que involucre programas de educación financiera y cooperativista.

### 2.1.3 Diagrama del diagnóstico situacional

El diagrama de diagnóstico situacional permite identificar las causas subyacentes de una problemática en particular a analizar dentro de un proyecto a fin de identificar las soluciones idóneas para su resolución.

**Tabla 2.1 Diagnóstico situacional**

<b>Problema Central</b>	<b>¿Por qué? Problema 1</b>	<b>¿Por qué? Problema 2</b>	<b>Solución</b>	<b>Solución General</b>
El Número de socios y capital social de la COAC EMAP-Q se reduce progresivamente	Causa 1: Políticas administrativas inadecuadas	Causa 1.1 Directivos poco calificados	SI: Solución 1  Plan de capacitación para mejora de política administrativa	Creación de un plan de Marketing estratégico para la COAC EMAP-Q
	Causa 2: Retiro Voluntario de socios de la Cooperativa	Causa 2.1: Limitada oferta de productos y servicios financieros	SI: Plan de innovación sobre productos y servicios financieros	
	Causa 3: Desconfianza en la Cooperativa	Causa 3.2: Percepción de falta de liquidez	SI: Plan de comunicación permanente a socios	
	Causa 4: Ausencia de identidad cooperativa por parte de los asociados	Causa 4.1: Poca difusión de principios y valores cooperativos	SI: Plan de capacitación	

La tabla de diagnóstico situacional nos presenta las causas del problema central de investigación que es la reducción progresiva de socios y capital social de la COAC EMAP-Q, donde se identifica como causas de primer nivel que las políticas administrativas son inadecuadas, existe retiro voluntario de los socios, los socios o posibles socios muestran desconfianza en la cooperativa, existe una ausencia de identidad cooperativa por parte de los asociados

Ante las causas identificadas, las soluciones planteadas en el análisis son la creación de algunos planes institucionales como: un Plan de capacitación para mejora de políticas administrativas, Plan de innovación sobre productos y servicios, Plan de comunicación permanente a socios, y un Plan de comunicación a socios.

#### **2.1.4 Justificación de proyecto y delimitación del problema**

La COAC EMAP-Q para el año 2023 bajo al segmento 5, situación que ya se alertó a los directivos y socios, sin embargo pese a las constantes insistencias y recomendaciones de la Administración y el ente de control, no ha existido acogida para convertir a la COAC EMAP en una cooperativa abierta, razón por la cual el mercado objetivo debe ser atacado casi a totalidad para evitar la desaparición de esta cooperativa por la continua reducción de su capital que se encuentra alimentado principalmente por los certificados de aportación de los socios fundadores.

Por esto es importante abordar el tema central de este proyecto que representa la elaboración de un Plan de Marketing Estratégico que permita controlar y mitigar la reducción progresiva de socios y capital social en la COAC EMAP-Q.

#### **2.1.5 Causas y efectos del problema**

Las principales causas del problema identificadas primero es la existencia de socios y Directivos poco calificados lo que conlleva a manejar políticas administrativas inadecuadas.

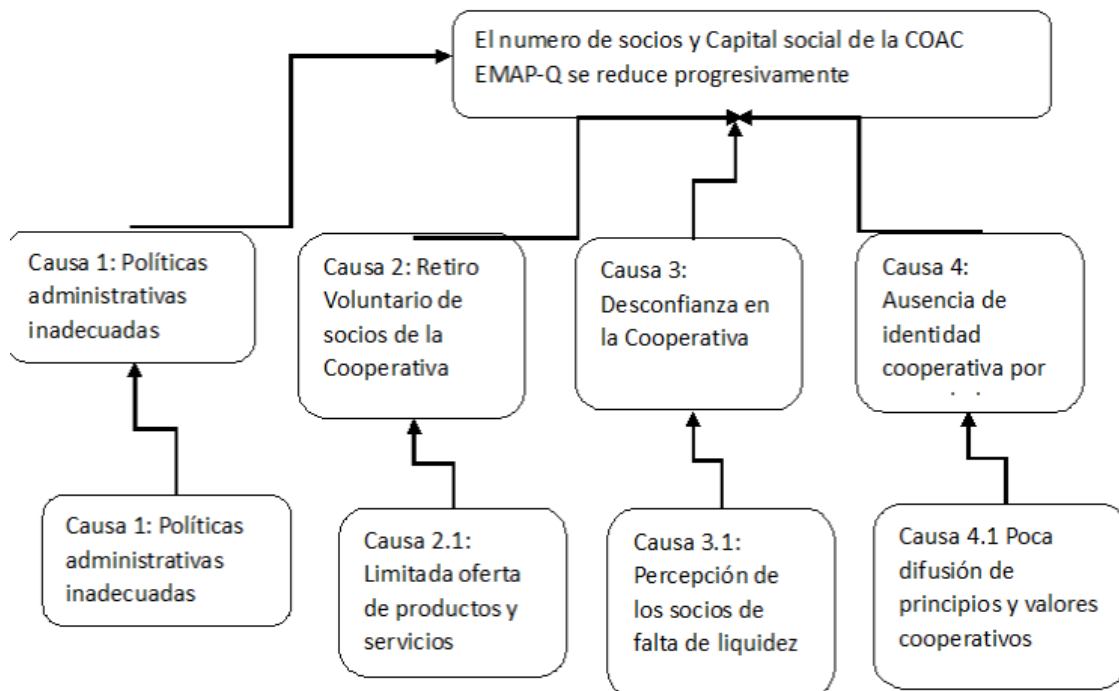
Además, se identifica que existe una limitada oferta de productos y servicios financieros situación que limita la inclusión financiera para este grupo objetivo de mercado y ocasiona también en parte el retiro voluntario de socios de la cooperativa.

En otro aspecto existe una percepción de los socios de falta de liquidez de la cooperativa lo que ocasiona desconfianza en la cooperativa.

Respecto a su comunicación existe poca difusión de principios y valores cooperativos lo que recae en una falta de identidad cooperativa por parte de los asociados.

Finalmente se observa una falta de liderazgo de los Directivos que desemboca en una ausencia de interés de los socios en participar en las actividades de la cooperativa o en continuar siendo socios. Como se muestra en la figura 2.1

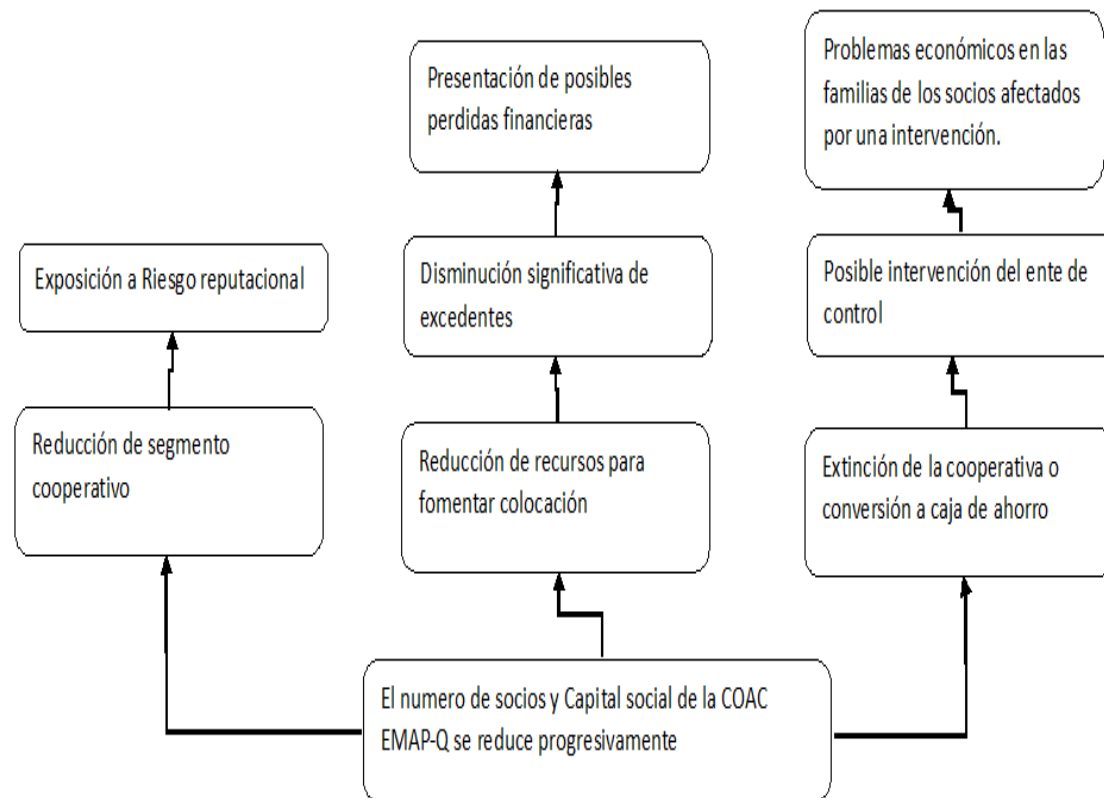
#### **Figura 2.1 Diagrama de causas**



En la figura 2.2 en el Diagrama de Efectos, se muestra como la reducción progresiva del número de socios de la cooperativa tiene como efectos:

- Reducción del segmento cooperativo lo que desvoca en una exposición a riesgo reputacional.
- Reducción de recurso para fomentar colocación y esta causa conlleva a una disminución significativa de exedentes y esto a su vez a la disminución de posibles pérdidas financieras.
- La extinción de la cooperativa o conversión a caja de ahorro trae consigo la posible intervención del ente de control, y finalmente problemas económicos en las familias afectadas por una intervención.

**Figura 2.2 Diagrama de efectos**



### 2.1.6 Matriz de involucrados

En la figura 3 se puede apreciar los involucrados en la creación de un proyecto de marketing estratégico para la COAC EMAP-Q, son todas aquellas personas o instituciones que se verán involucrados, afectados en forma positiva o en forma negativa por la ejecución del Plan Estratégico, entre ellos tenemos:

- Los ejecutores: la gerencia y personal administrativo de la Cooperativa.
- Los beneficiarios: Socios de la Cooperativa y familiares de los socios
- Opositores: Competencia Cooperativa SUP
- Indiferentes: Socios de las otras cooperativas abiertas de la zona, ente de control

**Figura 2.3 Diagrama de involucrados**



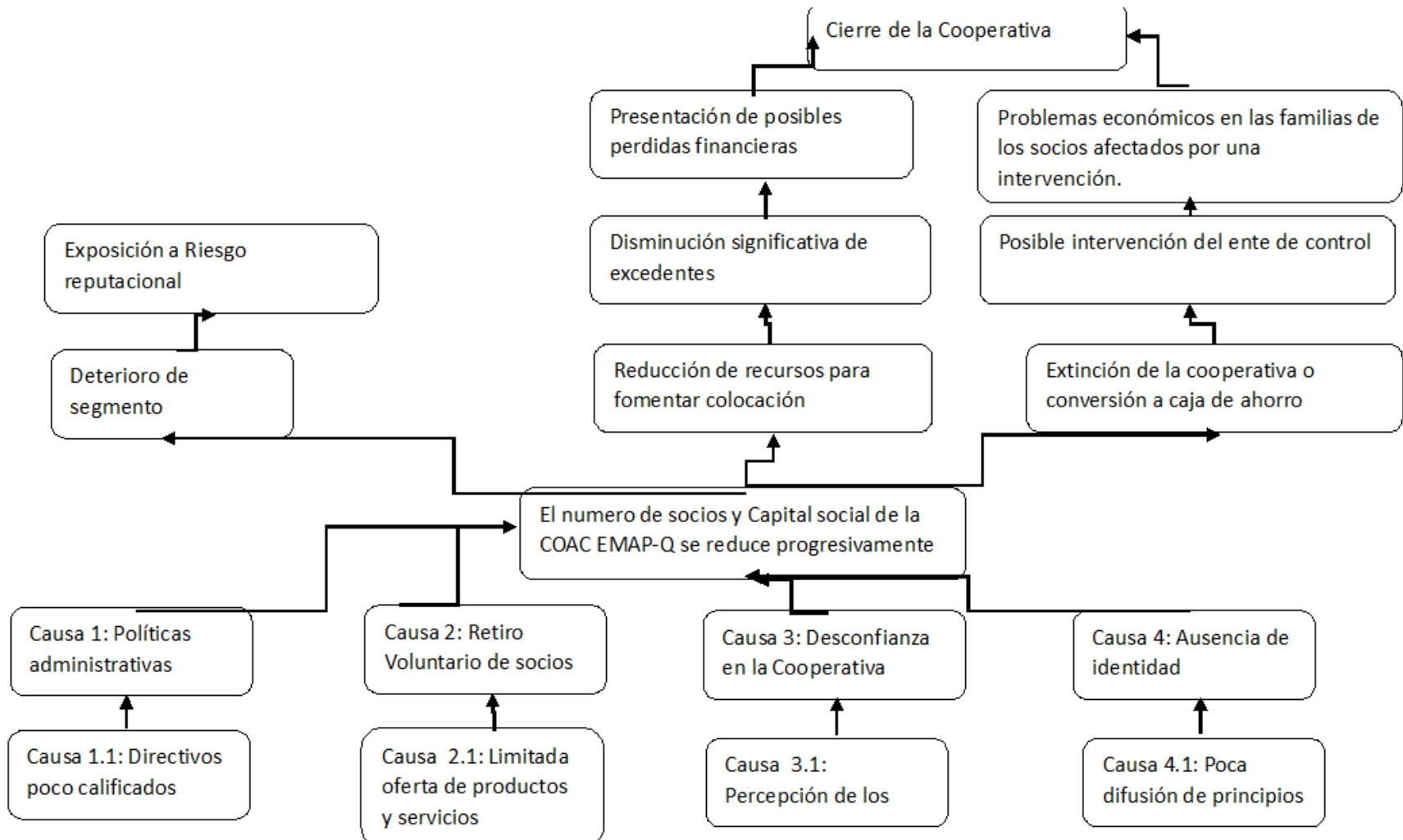
### 2.1.7 Árbol del problema

Para ayudar a identificar y ordenar los principales problemas y las oportunidades que un proyecto busca solucionar, es necesario establecer interrelaciones de causa y efecto (Hernández y Garnica 2015)

Al árbol de problemas podemos visualizarlo como un tronco que representa el problema central identificado, la raíz son sus causas y las hojas sus efectos (Barreto 2023).

En el árbol de problemas se puede observar las causas y efectos que provocan que el número de socios y capital social de la COAC EMAP-Q se reduzca progresivamente, la mirada a esta grafica es de abajo hacia arriba, considerando primero en observación las causas y más adelante las consecuencias o efectos.

Figura 2.4 Árbol del problema



En el árbol de problema su análisis parte de las causas identificadas que llevan al problema central identificado, de esta forma se observa que los Directivos poco calificados establecieron políticas administrativas inadecuadas que permitieron engrosar los rubros de certificados de aportación de socios antiguos a sumas elevadas lo que conlleva a que en la actualidad con el retiro de socios el capital social se reduce progresivamente

Otra causa identificada es la limitada oferta de productos y servicios en la entidad que puede ser motivo del retiro voluntario de socios que no encuentran atractivo el paquete de servicios que se ofrecen y deciden retirarse.

La percepción de los socios en cuanto a la seriedad o solidez institucional es un factor que puede crear desconfianza en los socios para mantenerse en la institución y decidir el retiro definitivo.

Finalmente, la poca difusión de los principios cooperativos da origen a la ausencia de identidad institucional y el deseo de retirarse de la cooperativa.

Dentro de los efectos identificados, en el presente árbol se plasma el deterioro de la cooperativa en segmento cooperativo que trae consigo una exposición a riesgo reputacional y que puede desencadenar un cierre de la cooperativa.

También se observa una reducción de recursos para fomentar colocación, que lleva a una disminución significativa de excedentes y hasta posibles pérdidas financieras que también podrían llevar a un cierre de la cooperativa.

Otra consecuencia es la conversión a caja de ahorro o la extinción de la cooperativa, por una posible intervención del ente de control y consecuentemente problemas económicos de las familias involucradas al no poder disponer de sus recursos en la cooperativa.

### **3. Objetivos del proyecto**

“Los objetivos son el enunciado claro y preciso de los propósitos por los cuales se lleva a cabo la investigación” (Tamayo 2005).

Al plantear los objetivos en el proyecto se debió transformar en positivo cada problema planteado en el árbol de problemas, de forma que los objetivos son la manifestación de los resultados a los que pretende llegar el proyecto con su accionar.

Es importante recordar que los objetivos plantean obtener productos, que pueden ser tangibles o intangibles y esto lo definen los mismos objetivos en su enunciación, que debe



estructurarse considerando que sean alcanzables, de duración limitada y específicos para que puedan ser medibles al finalizar el horizonte del proyecto (Martins 2023).

### **2.3. Árbol de objetivos**

En el árbol de objetivos transformamos toda la visión del árbol de problemas hacia una mirada resolutive que permita encontrar las soluciones al problema identificado a través del establecimiento de los medios que nos conduzcan a alcanzar objetivos que finalmente contribuyan al objetivo general del proyecto y los subyacentes.

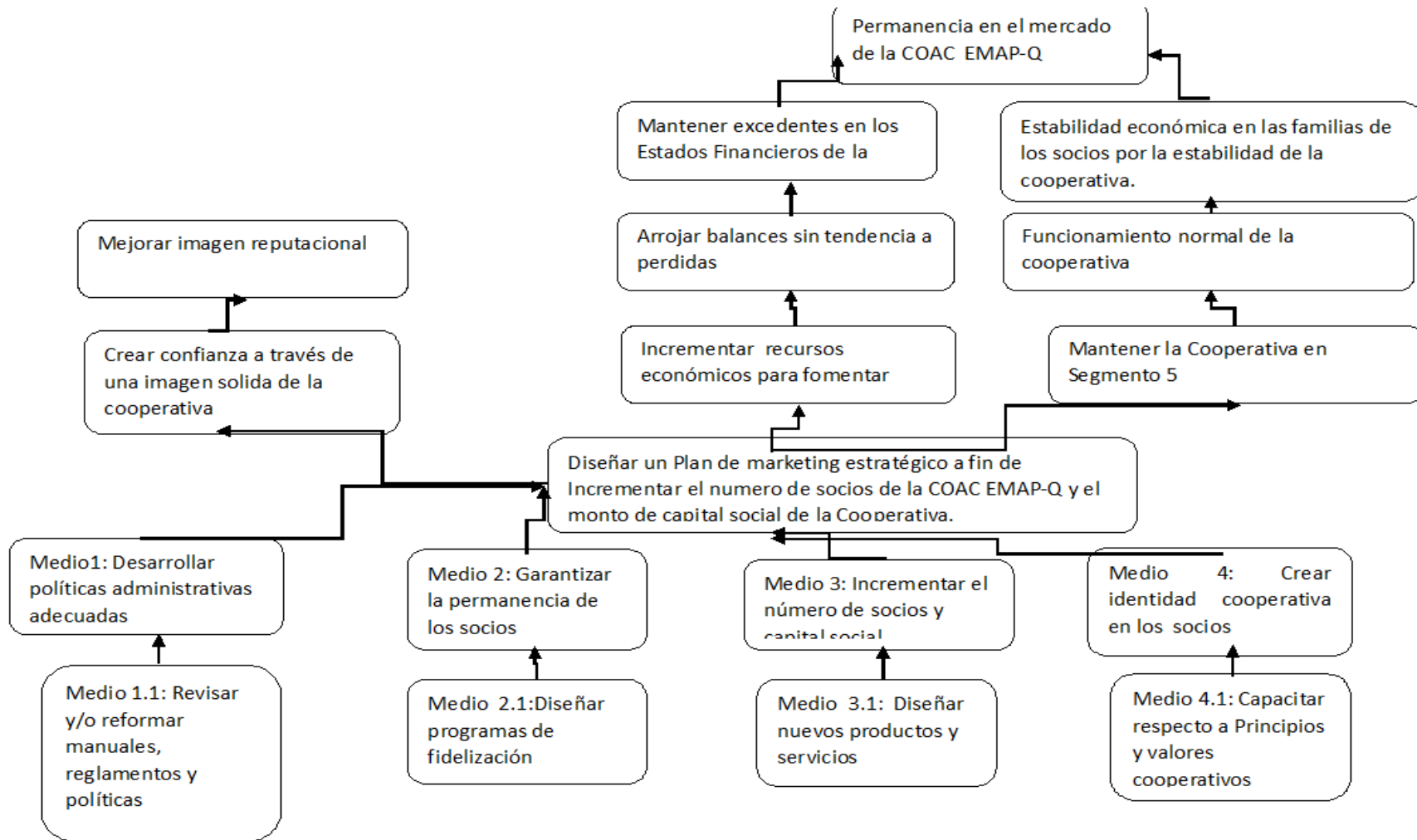
El objetivo principal de este proyecto es:

- Diseñar un Plan de Marketing Estratégico para COAC EMAP-Q que permita incrementar el número de asociados y garantice la sostenibilidad de la institución.

Dentro de los objetivos específicos establecidos se tienen:

- Reformar los manuales y reglamentos administrativos para el mejoramiento de los procesos y procedimientos de la institución.
- Implementar estrategias de fidelización para garantizar la lealtad de los asociados.
- Estudiar estrategias de innovación de productos y servicios para incrementar la cuota de socios.
- Crear identidad cooperativa en los socios a través de capacitaciones en Cooperativismo.

Figura 2.5 Árbol de Objetivos



El diagrama de objetivos muestra desde una perspectiva de abajo hacia arriba, los medios que serán utilizados para el diseño de un Plan de Marketing institucional que contribuya al incremento de socios y capital social de la COAC EMAP-Q; dentro de los cuales se contempla reformar manuales reglamentos y políticas de la institución para diseñar políticas administrativas adecuadas tendientes a fortalecer el capital de la entidad. Así también diseñar programas de fidelización que garanticen la permanencia de los socios a mediano y largo plazo.

El diseño de nuevos productos y servicios es un medio para incrementar el número de socios sin olvidar la capacitación respecto a principios y valores cooperativos para crear una identidad cooperativa en los socios.

Con estos medios se alcanzarán los fines que son crear confianza en los socios, incrementar los recursos económicos para el giro del negocio, mantenerse en segmento 5 y finalmente todo ello se encierra en la permanencia de la COAC EMAP-Q en el Mercado.

## **2.4. Hipótesis del proyecto**

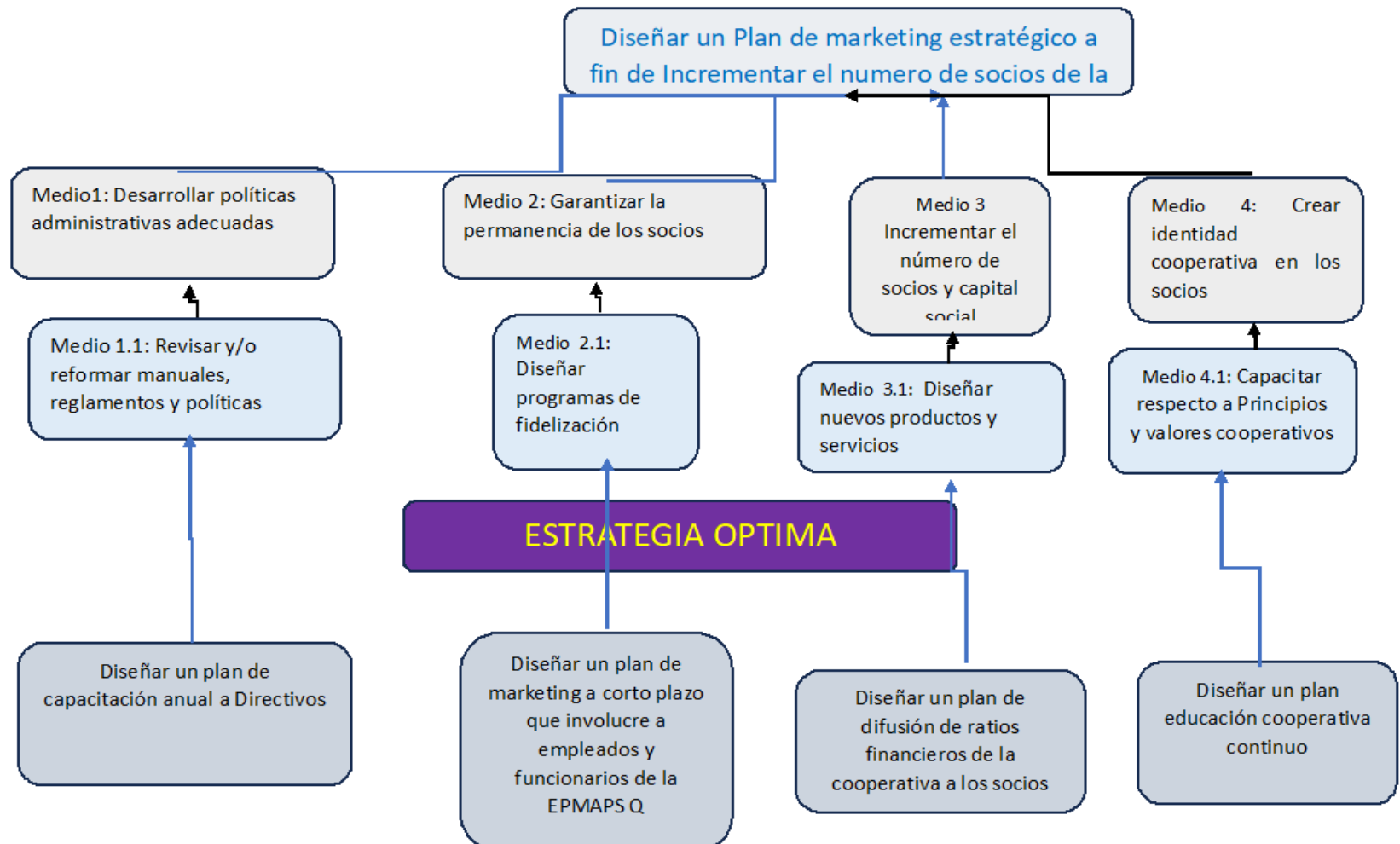
La hipótesis del proyecto nace de un problema ya identificado en la COAC EMAP-Q que es la Disminución progresiva de socios y certificados de aportación, de forma que la hipótesis busca la solución al problema identificado mediante el establecimiento de objetivos y alternativas que contribuirán a alcanzar la solución al problema identificado.

Dentro de ese esquema la hipótesis incluye el árbol de objetivos y alternativas que plasma en resumen los medios a usar para alcanzar a ejecutar la solución al problema hallado y por tanto concretar el objetivo principal del proyecto.

### **2.4.1 Árbol de objetivos y alternativas**

En el diagrama de objetivos se avanza un peldaño y se plasman los objetivos a conseguir en el proyecto que deben ser concordantes con las estrategias creadas para alcanzar este fin.

Figura 2.6 Árbol de objetivos y alternativas

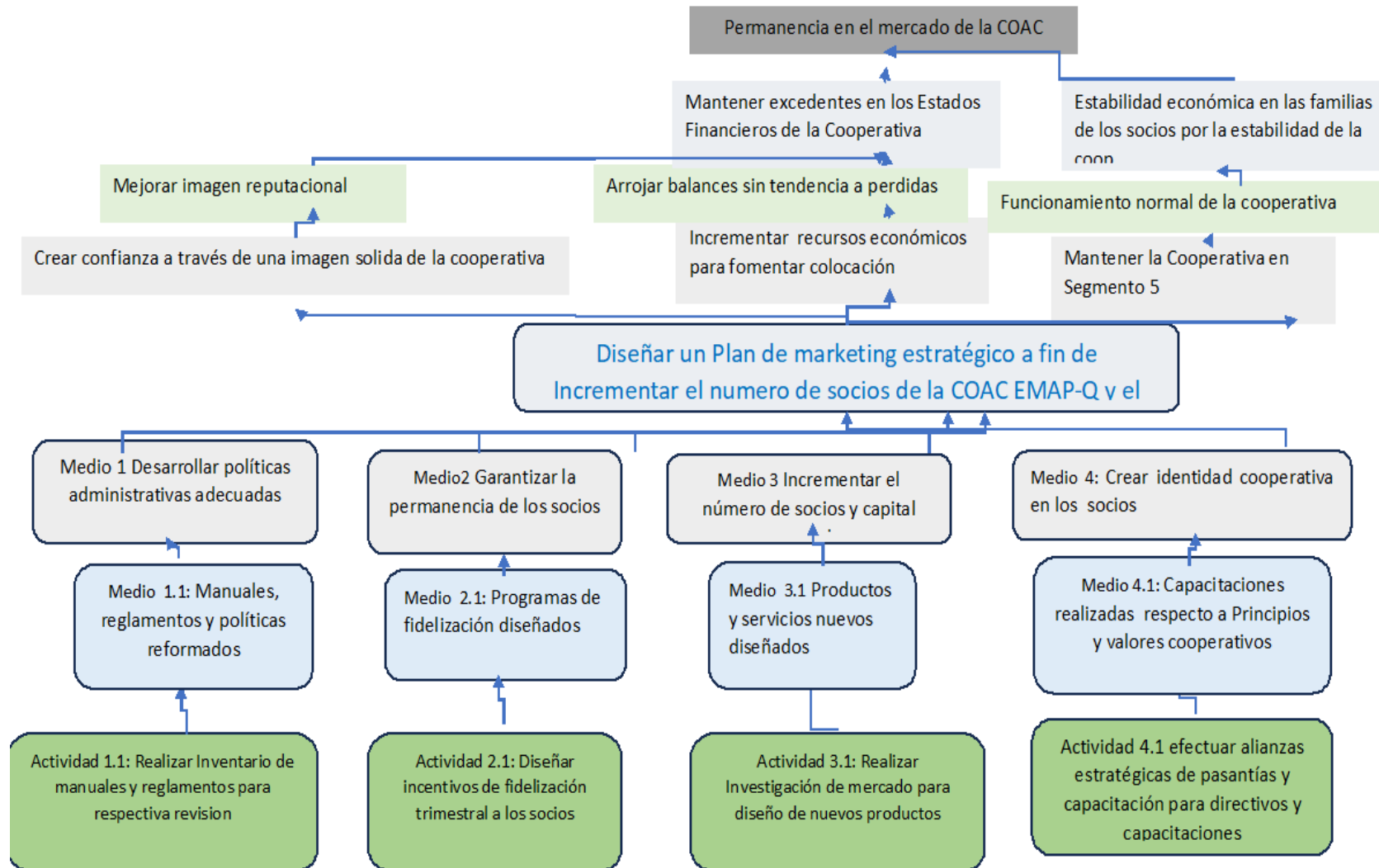


Este diagrama se interpreta considerando como objetivos el diseñar un Plan de capacitación anual a Directivos, además de un plan de marketing, y en lo relacionado a socios el diseño de un plan de difusión de ratios financieros, así como un plan de educación financiera continuo.

#### **2.4.2. Estructura analítica del proyecto (EAP)**

La estructura analítica del proyecto pretende establecer actividades que contribuyan con los medios para alcanzar el objetivo general del proyecto. Su lectura es de abajo hacia arriba, por lo que en la parte superior se encontraran los fines del proyecto.

**Figura 2.7 EAP**



Este diagrama muestra de forma clara las actividades a realizarse a fin de contribuir en el alcance del objetivo planteado.

Se iniciaría con un inventario de manuales para poder efectuar la respectiva revisión y de ser el caso corrección.

Sera importante también definir incentivos de fidelización trimestrales que aporten a los socios el deseo de permanencia en la institución.

Mediante una adecuada investigación de mercado será necesario el diseño de nuevos e innovadores productos que llamen la atención del mercado objetivo.

Las alianzas estratégicas deben continuar para obtener capacitaciones y pasantías que beneficien y enriquezcan el desempeño de personal y directivos.

### **Capítulo 3. Desarrollo metodológico y resultados del proyecto**

En el capítulo 3 se expone el desarrollo metodológico de la investigación iniciando con la matriz de Marco Lógico del proyecto que muestra los objetivos del proyecto y su relación con las causas.

El plan operativo del proyecto, así como el cronograma de ejecución y presupuesto de este se detallan en este acápite y muestran la razonabilidad y de su ejecución.

#### **3.1 Matriz de Marco Lógico**

Esta herramienta facilita el diseño, ejecución y evaluación de proyectos; de tal forma que el proyecto contenga un único propósito, y sus componentes sean los productos y servicios que genera el proyecto y que deberán entregarse según los tiempos fijados, dentro del cronograma de ejecución.

El proyecto de diseño de un Plan de Marketing estratégico para la COAC EMAP-Q pretende disminuir la brecha de reducción de socios y certificados de aportación de esta cooperativa, a fin de mantener una adecuada sostenibilidad apoyada por planes de capacitación según las necesidades identificadas, dentro de un horizonte de un año, ya que es tiempo suficiente para evaluar la efectividad del Plan y mejorarlo o corregirlo si es necesario.

#### **Tabla 3.1 Matriz de Marco Lógico**

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>Fin F1: Contribuir a la permanencia de la Cooperativa en el segmento 5.</p> <p>F2: Fortalecer el patrimonio de la cooperativa con el incremento de colocación y nuevos socios</p>	<p>Al finalizar el proyecto la COAC aumenta su patrimonio en 1.6%</p>	<p>1.Reporte oficial que emite la SEPS en junio de cada año respecto a Segmentación.</p> <p>2.Balances mensuales COAC EMAP-Q reportados por la Señora Contadora a CAD</p>	<p>S1: La Coac se mantiene a lo largo del tiempo</p> <p>S2: Se genera lazos de confianza con la COAC</p>
<p>Propósito: P:</p> <p>La COAC EMAP-Q incrementa su número de socios y el capital social se fortalece.</p>	<p>Al finalizar el proyecto La COAC EMAPQ aumenta en 15% los socios en un año.</p>	<p>Informe de Gerencia trimestral a CAD</p>	<p>Los funcionarios se interesan en la COAC y se asocian.</p>



<p>Componentes</p> <p>C1: Manuales y reglamentos administrativos reformados</p> <p>C2: Programas de fidelización diseñados</p> <p>C3: Productos y servicios nuevos diseñados</p> <p>C4: Capacitaciones realizadas respecto a Principios y valores cooperativos</p>	<p>100% de los manuales y reglamentos inventariados y revisados en un año.</p> <p>En un año renovar al menos 1 producto crediticio y 1 producto de captaciones.</p> <p>En un año obtener un 60% del total de socios que conozcan principios y valores cooperativos</p> <p>Incremento de socios anual de un 15%</p> <p>10% directivos capacitados en un año</p>	<p>1. Informe de Gerencia trimestral a CAD reportando avance inventario y revisión reglamentos</p> <p>2. Informe de gerencia semestral con detalle de productos nuevos</p> <p>3. Informe de Gerencia semestral que contenga Estadísticas de edades de socios.</p> <p>4. Informe semestral de Gerencia que contenga número de programas de educación financiera ejecutados</p>	<p>Cm1: Cada socio mantiene límites razonables de capital</p> <p>Cm2: Población objetivo-alcanzada.</p> <p>Cm3: Se incrementa número de socios en edades productivas</p> <p>Cm4: Socios y empleados administran mejor sus recursos financieros</p>
--	--	---	--

<p>Actividades</p> <p>A1.1: Realizar Inventario de manuales y reglamentos para respectiva revisión</p> <p>A2.1: Diseñar incentivos de fidelización trimestral a los socios</p> <p>A3.1: Realizar Investigación de mercado para diseño de nuevos productos y diseño de campaña publicitaria</p> <p>A 4.1: efectuar alianzas estratégicas de pasantías y capacitación para directivos y capacitaciones</p>	<p>Incremento de socios anual de al menos el 15% del periodo económico previo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listado de firmas de asistencias a capacitaciones.</li> <li>2. Listado de nuevos productos y servicios ofertados.</li> <li>3. Alianzas estratégicas efectuadas con convenios</li> <li>4. Listado de asistencias a capacitaciones y/o pasantías</li> <li>5. Informes de cumplimiento de actividades emitidos por gerencia de forma semestral</li> </ol>	<p>A1.1: Directivos con sólidos conocimientos en cooperativismo</p> <p>A2.1: Cooperativa con nuevos productos y servicios</p> <p>A2.2: nuevos socios ingresan a la cooperativa</p> <p>A3.1: Socios con confianza en la solidez de la cooperativa</p> <p>A4.1: Socios con sólidos conocimientos en principios y valores cooperativos</p> <p>A5.1: Lideres Directivos empoderados.</p>
--	--	--	--

Al interpretar la matriz de marco lógico podemos evidenciar que el fin del proyecto es mantener a la COAC EMAP-Q dentro del segmento 5 y por tanto su permanencia en el mercado, estableciendo un indicador que permita evaluar el alcance de este fin, además existen medios de verificación que son reportes emitidos al ente de control y como supuesto de este fin planteamos que se generen lazos de confianza.

Como propósito del proyecto se tiene incrementar los socios de la cooperativa y su capital social, además de establecer un indicador y medios de verificación que contribuyan a facilitar su evaluación de cumplimiento.

Los componentes brindan la oportunidad de visualizar la situación alcanzada mediante la ejecución del problema, por ello su redacción refleja la apreciación alcanzada con la ejecución de actividades como: Manuales y reglamentos administrativos reformados, Programas de fidelización diseñados, Productos y servicios nuevos diseñados, Capacitaciones realizadas respecto a Principios y valores cooperativos.

Las actividades por realizar se centran en el esquema de la matriz, definiendo también indicadores de cumplimiento, medios de verificación y supuestos que contribuyen positivamente en el avance o ejecución del proyecto.

### **3.2 Plan Operativo**

El objetivo del plan operativo es establecer objetivos de un proyecto identificando los pasos o actividades a seguir para su alcance (Pérez y Gardei 2021).

Es importante definir indicadores dentro de dicho plan a fin de tener una medida preestablecida para evaluar su adecuado cumplimiento con los responsables de ejecución y los tiempos de duración de cada actividad.

**Tabla 3.0.1 Plan Operativo**

<b>Código</b>	<b>Nombre de la Actividad/Tarea</b>	<b>Duración (Tiempo)</b>	<b>Persona/Unidad responsable</b>	<b>(A) Fuente de financiamiento</b>	<b>(B) Aporte propio</b>	<b>(A+B) Costo Total</b>	<b>Indicador</b>
	C1: Manuales y reglamentos administrativos reformados	6 semanas	Gerencia		100		Evaluaciones del 60% de directivos con calificación no menor a 7 en el primer año
	A1.1: Realizar inventario de manuales y reglamentos para respectiva revisión	4 semanas	Gerencia y Asistente Administrativa		0		50% de las convocatorias a capacitación deben tener al menos la mitad más uno de asistencia de directivos en el año
	T1: Crear convenios con proveedores de cooperación respecto educación cooperativa	1 semana	Gerencia		90		Números de convenios firmados en un año plazo
	C2: Programas de fidelización diseñados	7 semanas	Gerencia		0		Al menos un producto nuevo en un año debe reflejar se en revisión
	A2.1: Diseñar incentivos de fidelización trimestral a los socios	5 semanas	Gerencia y Asistente Administrativa		370		informe de investigación de mercado en máximo un año
	T1: Obtención de presupuesto para investigación de mercado	4 semanas	Gerencia		0		Presupuesto asignado en un año

	A3.1: Realizar Investigación de mercado para diseño de nuevos productos y diseño de campaña publicitaria	12 semanas	Gerencia y Asistente Administrativa		0		Campaña publicitaria en ejecución durante un año
	C3: Productos y servicios nuevos diseñados	8 semanas	Gerencia		0		0% de los socios aseguran satisfacción con los canales de difusión de la cooperativa
	C4: Capacitaciones realizadas respecto a Principios y valores cooperativos	4 semanas	Gerencia y Asistente Administrativa				Socios obtienen una calificación no menor a 7 en evaluación de principios y valores cooperativos

Plan Operativo planteado acoge las actividades de la MML y las plantea de forma razonable a fin de que puedan ser cumplidas con un responsable de actividad, una duración de la actividad y todo el proyecto abarca un horizonte de tiempo de un año, en el cual se pretende observar ya resultados medibles y cuantificables para beneficio de la cooperativa.

El Componente 1 (C1) presupone como objetivo obtener manuales y reglamentos actualizados respecto a la institución cooperativa a la que se enfoca el estudio, con lo que la Actividad 1 (A1.1) plantea como actividad a ejecutar el inventario y actualización de manuales y reglamentos institucionales a fin de identificar si existen debilidades de control interno que permitan la migración pronta de socios de la cooperativa y además fortalecer la estructura de control interno para que el desempeño institucional mejore, la tarea (T1) establece como tarea las reuniones a cargo de Gerencia y CAD para inventariar y depurar los manuales y reglamentos, cada componente, actividad y tarea posee un aporte económico propio ya que la realidad actual no le permite incurrir en mayores gastos ni adquirir endeudamiento externo.

Respecto al C2 Programas de fidelización diseñados la A2.1 plantea diseñar elementos de fidelización de forma semestral, para el alcance y cumplimiento de ello la T2 propone, la búsqueda de presupuesto institucional para realizar una investigación de mercado que identifique las necesidades de los socios para poder llegar de mejor forma al alcance de este componente y del subsiguiente.

En lo que se refiere al C3 “Productos y servicios nuevos diseñados” se plantea la A3.1 que consiste en una investigación de mercado para alcanzar el diseño de productos nuevos y/o servicios, así como la definición de una campaña publicitaria que los promueva.

Para finalizar el C4 “Capacitaciones realizadas respecto a valores y servicios cooperativos” se planteo la A4.1 que consiste en realizar alianzas estratégicas respecto a capacitaciones y pasantías con instituciones del sector cooperativo por lo que la T4 manifiesta esta tarea concreta de pactar convenios con instituciones del sector cooperativo, y dentro del indicador se expone al menos pactar 1 convenio en un año.

### 3.3 Cronograma:

El cronograma del proyecto desglosa en forma detallada las fechas que se asigna para cumplimiento de las actividades con la finalidad de que pueda ser monitoreado el cumplimiento y avances del proyecto para retroalimentación de los responsables de la ejecución.

**Tabla 3.0.2 Cronograma**

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD TAREA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
C1: Manuales y reglamentos administrativos reformados												
A1.1: Realizar Inventario de manuales y reglamentos para respectiva revisión												
T1: Reuniones de CAD para inventariar y depurar manuales y reglamentos institucionales												

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD TAREA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
C2: Programas de fidelización diseñados												
A2.1: Diseñar incentivos de fidelización trimestral a los socios												
T2: Obtención de presupuesto para investigación de mercado tanto para diseño de fidelización como para investigación												

de mercado												
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD TAREA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
A3.1: Realizar Investigación de mercado para diseño de nuevos productos y diseño de campaña publicitaria												
C3: Productos y servicios nuevos diseñados												
T3: Ejecutar investigación de mercado y en base a ella Diseño y establecimiento de nuevos productos y servicios												

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD TAREA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
C4: Capacitaciones realizadas respecto a Principios y valores cooperativos												



A 4.1: efectuar alianzas estratégicas de pasantías y capacitación para directivos y capacitaciones												
T4: Pactar convenios con instituciones del sector cooperativo												

En la matriz de cronograma se puede observar que el tiempo de ejecución de todas las actividades es de un año calendario, considerando plazos variados de acuerdo a la complejidad de cada actividad y al orden de prelación de cada una de ellas.

Cada Componente, actividad y tarea del Plan Operativo es dimensionado en tiempos dentro del cronograma a fin de que el responsable de cada una de ellas, pueda cumplirlas dentro de los plazos establecidos.

El C1, A1.1 y T1 se pretende que se cumplan en el primer semestre del proyecto ya que constituyen elementos necesarios para iniciar un marco de control interno adecuado que de soporte al resto del Plan operativo.

El C2 se cumpliría en 7 meses, el A2.1 en 5 meses y T2 en 4 meses también dentro de un primer semestre ya que es necesario iniciar con la definición de programas de fidelización de los socios preexistentes a fin de mitigar la salida continua de socios antiguos.

El C3 se pretende este efectuado para el 6to mes del año del proyecto, mientras que el A3.1 si bien se efectuara el primer semestre, se plantea continuar todo el segundo semestre con una nueva investigación de mercado que permita identificar posibilidades de mejora en los productos diseñados; el T3 deberá realizarse en el primer semestre a fin de tener resultados para el 6to mes del año del proyecto.

El C4 se realizará de manera trimestral los tres primeros trimestres del año que se consideran adecuados para cumplimiento de capacitaciones a socios y directivos, mientras que el A4.1 deberá iniciarse en el primer trimestre del año a fin de cumplir con las

capacitaciones trimestrales al igual que la T4 que consiste en pactar convenios para capacitar o efectuar pasantías tanto directivos como socios.

### **3.4 Presupuesto del proyecto**

El Plan de gastos de un proyecto tiene una relación directa con la gestión financiera o el presupuesto institucional (Universidad de Europa 2023).

Dentro de ese contexto, el presente presupuesto involucra los montos a usarse a lo largo del año que es el horizonte del proyecto y se encuentran desglosados de acuerdo a las cuentas que se utilizan en el balance según el CUC que establece la SEPS.

#### **Tabla 3.0.3 Presupuesto**

PRESUPUESTO			
GASTOS			
		TOTALES	PONDERACION
4	<b>GASTOS</b>		
4.1	<b>INTERESES CAUSADOS</b>		
4,1,01	<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>		
4,1,01.15	Depositos de ahorro	\$ 1.209,01	1,35%
4.5	<b>Gastos de Operación</b>		
4.5.01	<b>Gastos de personal</b>		
4.5.01.05	Remuneraciones mensuales	\$ 9.750,00	10,85%
4.5.01.20	Aporte iess	\$ 1.093,50	121,82%
4.5.1.11	Décimo Tercer Sueldo	\$ 450,00	0,50%
4.5.1.12	Décimo Cuarto Sueldo	\$ 354,00	0,39%
0130	Pensiones y jubilaciones	\$ 7.804,20	8,68%
	Capacitación	\$ 399,96	0,45%
	Horas Extras	\$ 240,00	0,27%
4.5.02	honorarios		
	Consejo Administración		
	<i>Dietas</i>	\$ 2.124,00	2,36%
	<i>Gastos de Representación</i>	\$ 4.248,00	4,73%
	<i>Viáticos y Movilización</i>	\$ 1.200,00	1,34%
	Auditoria Interna/ Consejo d	\$ 2.548,80	2,84%
	Comités de Credito	\$ 1.274,40	1,42%
	Capacitación Directivos	\$ 1.200,00	1,34%
	Comision de Eduaci[on	\$ 1.274,40	
	Otros gastos directivos	\$ 720,00	0,80%
4.5.02.10	Honorarios profesionales	\$ 17.160,00	19,10%
4.5.03.15	Publicidad y propaganda	\$ 1.000,00	1,11%
4.5.03.21	Telefono	\$ 897,60	1,00%
4.5.03.25	Seguros	\$ 3.500,00	3,89%
0490	Impuestos y aportes otros organismos		0,00%
4505	<b>Depreciaciones</b>	\$ 1.617,54	1,80%
4506	<b>Amortizaciones</b>		0,00%
	Gastos de Inv de mercado	\$ 3.500,00	3,89%
	Auditoria Externa	\$ 5.000,00	
4507	<b>Otros Gastos</b>	\$ 5.600,00	6,23%
	<b>TOTALES</b>	\$ 89.865,41	100,00%

Fuente: COAC EMAPQ (2023)

El presupuesto establecido para el proyecto está diseñado en base al presupuesto institucional de la entidad COAC EMAPQ que incluye los honorarios y dietas de los involucrados, contemplando decimos, vacaciones, depreciaciones de activos,

amortizaciones entre otros rubros que corresponden al gasto anual de la institución ya que el proyecto tiene el horizonte de un año e involucrará la participación de Gerente, directivos y el único empleado de planta.

Se agrego un valor para una posible investigación de mercado tercerizada y un porcentaje del 5% en otros gastos que será asignado para imprevistos institucionales y del proyecto.

### **3.5 Evaluación ex ante**

Este tipo de evaluación se realiza previo a poner en marcha un proyecto y permite definir si es o no factible su aplicabilidad.

Si el proyecto es pertinente se deberá argumentar clara y concisa esta aseveración, además si es viable su aplicación, es decir si tiene coherencia el objetivo con las actividades y presupuestos a fin de que pueda ser alcanzable su ejecución y aporte significativamente a solucionar el problema planteado y el problema planteado tenga afectación real en un grupo humano.

Para determinar la viabilidad y pertinencia del diseño del proyecto, se desarrollan los siguientes tipos de análisis:

#### **3.5.1 Análisis de la pertinencia del proyecto**

El presente proyecto se encuentra alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ya que la permanencia de la COAC EMAP-Q permitirá fomentar el cumplimiento de varios objetivos como: el ODS 1 Fin de la pobreza, será abarcado ya que, esta cooperativa es fuente de inclusión financiera a segmentos poblacionales excluidos por diversas razones, además de contribuir al financiamiento con créditos a sus asociados para cubrir el pago de gastos de necesidades básicas y emergentes, y mirando desde otra óptica la permanencia de la cooperativa en el mercado contribuye a generar fuentes de empleo formal que mitigan la pobreza en el país.

También contribuye al cumplimiento del ODS 4, educación de calidad ya que todos sus directivos y asociados se mantendrán en continua capacitación en educación financiera y aspectos del cooperativismo que les permitirá administrar de mejor manera sus recursos económicos y su toma de decisiones financieras será más acertada.

Respecto al ODS 6, igualdad de género, se alcanzaría el cumplimiento de este objetivo en el diseño de productos y servicios contemplando una perspectiva de género a fin de atender a socios de una manera inclusiva.

En lo que se refiere al ODS 8, trabajo decente y crecimiento económico, es importante apreciar que ser la cooperativa fuente de oportunidades laborales dentro de un país con altos niveles de desempleo.

Por último, en el ODS 17, alianzas para lograr los objetivos, dentro de las actividades del presente proyecto se pretende hacer uso de alianzas con otras instituciones a fin de alcanzar los objetivos del proyecto.

### 3.5.2 Análisis de la consistencia interna del proyecto

El análisis de consistencia interna del proyecto es una herramienta de impacto positivo en el proyecto ya que evalúa de forma objetiva, el problema, objetivos, hipótesis y variables mediante una serie de preguntas que permiten identificar si es o no consistente el proyecto que se presenta (Abrigo 2018).

**Tabla 3.1.4 Matriz para la evaluación de la identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto**

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se ha identificado claramente el problema y la ubicación geográfica y social del proyecto?	X		El problema radica en la disminución progresiva de socios y capital social de la cooperativa	
¿El problema es de relevancia política, social y económica?	X		La estabilidad de una cooperativa es de relevancia social	
¿El proyecto es de beneficio relevante para el o los beneficiarios?	X		El proyecto constituye de vital importancia para la permanencia de la cooperativa en el mercado	
¿El equipo que gestiona el proyecto	X		La experiencia del equipo es acorde al	

tiene capacidad para ejecutar el proyecto?			proyecto	
¿El proyecto tiene criterios adecuados para su diseño?	X		El proyecto está diseñado en base a criterios técnicos	

Al interpretar la matriz del Análisis de Consistencia interna del proyecto se muestra que el proyecto fue diseñado basado en criterios técnicos, desde el planteamiento del problema, su relevancia política social y económica y para los beneficiarios, además de verificarse si las capacidades del equipo ejecutor son adecuadas y finalmente si los criterios de diseño fueron adecuados.

Dentro de estos parámetros analizados se demuestra que en cada fase del proyecto se delimito de forma adecuada el problema considerando aspectos técnicos básicos para que pueda ser consistente su planteamiento y posterior búsqueda de solución.

### 3.5.3 Análisis de la viabilidad política del proyecto

El análisis de la viabilidad política del proyecto radica en determinar el peso del interés de los “Steakholders” en cuanto al apoyo del proyecto por lo que de existir oposición por parte de alguno de ellos deberá analizarse el peso que tiene en la ejecución a fin de viabilizar o inviabilizar el proyecto.

**Tabla 3.0.5 Matriz para el análisis de actores y para el análisis de la viabilidad política**

Resultado o actividad	Actores sociales involucrados	Interés puesto en ejecución	Peso político del actor social	Nivel de viabilidad política
C1: Desarrollar políticas administrativas adecuadas	Asamblea	1	1	A
	CAD	1	2	
	Gerencia	1	3	
	Socios	0	0	
C2: Garantizar la permanencia de los socios	Asamblea	1	0	
	CAD	1	0	

	Gerencia	1	3	A
	Socios	0	0	
C3: Incrementar el número de socios y capital	Asamblea	0	0	A
	CAD	1	0	
	Gerencia	1	3	
	Socios	0	0	
C4: Crear identidad cooperativa en los socios	Asamblea	0	0	A
	CAD	0	0	
	Gerencia	1	3	
	Socios	0	0	

A través de esta evaluación observamos que el nivel de viabilidad política obtuvo una A que demuestra que el proyecto es viable, esta calificación se presenta porque las actividades analizadas para ejecución requieren de aprobación de gerencia y en algunos casos del CAD por lo que incluso el peso político recae en mayor nivel en la Gerencia dando total viabilidad al proyecto.

#### **3.5.4 Análisis de la viabilidad organizativa e institucional**

El análisis de la viabilidad organizativa consiste en identificar si las capacidades de la organización pueden hacer frente al proyecto diseñado (Sobrero 2009).

Este diagnóstico organizacional es importante ya que permite verificar si la organización puede atender las actividades planteadas en el proyecto, desde una óptica de sus capacidades tanto humanas, económicas y técnicas.

Este análisis se aplica para previo a la ejecución del proyecto identificar si todos los recursos con que cuenta la organización aportan adecuadamente en la ejecución del proyecto previo incluso a firma de contratos en el caso de consultorías.

#### **Tabla 3.1.6 Matriz de análisis de la viabilidad institucional**

Entidad Responsable: COAC EMAP-Q				
Resultado o actividad	Requisitos organizacionales	Requisitos existentes	Problemas internos de la entidad	Nivel de viabilidad institucional de la actividad
A1.1 : Realizar Inventario de manuales y reglamentos para respectiva revisión	Los involucrados provean de los manuales y reglamentos a totalidad	NO	Ninguno	A
A2.1: Diseñar incentivos de fidelización trimestral a los socios	Que la cooperativa cuente con presupuesto para insentivos	SI	ninguno	A
A3.1: Realizar Investigación de mercado para diseño de nuevos productos y diseño de campaña publicitaria	Que la cooperativa cuente con presupuesto para investigacion de mercado	SI	ninguno	A
A 4.1: efectuar alianzas estratégicas de pasantías y capacitación para directivos y capacitaciones	Identificar institucioness en donde se tiene inversiones a fin de pactar alianzas con dichas instituciones	NO	ninguno	A

A través de la matriz de viabilidad institucional observamos que la organización puede hacer frente a la ejecución de las actividades planteadas para el proyecto ya que cuenta con el presupuesto y demás recursos para ejecutar cada actividad planteada.

En la A1.1 no se presenta ningún impedimento de incapacidad organizativa para efectuar el inventario de manuales y reglamentos.

En la A2.1 existe presupuesto para el diseño de incentivos de fidelización de socios existentes.

La A3.1 muestra que existen recursos económicos para la realización de la investigación de mercado que permita diseñar nuevos productos y servicios.

La A4.1 muestra que se utilizará como herramienta para acercarse a las instituciones a firmas alianzas estratégicas los DPF que dispone la entidad.



Dentro de las columnas requisitos organizacionales y la columna requisitos existentes todas las 4 actividades obtuvieron una calificación A que representa un alto nivel de viabilidad del proyecto y el alcance positivo en la ejecución de las actividades, con ello consideramos la factibilidad del alcance de los objetivos planteados.

## **Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones**

### **4.1 Conclusiones**

Como principal conclusión del presente proyecto se puede deducir que las cooperativas de espectro cerrado tienden a reducir su tamaño con el tiempo.

Es también evidente concluir que las cooperativas de ámbito cerrado necesitan adquirir estrategias para subsistir y no decrecer rápidamente de forma que puedan ampliar su horizonte de vida.

Plan Estratégico institucional y Plan de Marketing estratégico tienen relación íntima ya que el segundo contribuye al alcance del primero y permite concebir el mercado objetivo con mayor claridad y cercanía a fin de plantear un Plan estratégico sólido.

La COAC EMAP-Q debe activar un Plan de Marketing estratégico a fin de reactivar su existencia y permanencia en el mercado financiero ecuatoriano.

El objetivo principal del proyecto “Diseño de un plan de marketing estratégico para la COAC EMAP-Q” tendrá una repercusión en la economía de la población objetivo, ya que una cartera de créditos de poco menos de medio millón de dólares representa una ayuda palpable para la población, que en este caso es población que no puede ser parte del sector financiero formal por diversas razones.

Cada uno de los objetivos específicos del proyecto tienden al alcance del objetivo principal y por tanto generara un aporte positivo en el sector financiero de la economía popular y solidaria.

### **4.2 Recomendación**

La principal recomendación es mantener actualizado y en constante monitoreo el Plan de Marketing estratégico a fin de alinearlo y adaptarlo al Plan estratégico Institucional ya que la institución cooperativa objeto de estudio al ser una institución cerrada deberá acrecentar

sus esfuerzos para captar la mayor parte o la totalidad de la población objetivo a fin de no desaparecer.

## Referencias

- Aldunate Eduardo, Córdoba Julio. “Formulación de programas con la metodología, de marco lógico” - CEPAL Serie Manuales.
- Abrigo, Irma 2018. “La matriz de consistencia”. INNOVA Research Journal, 3(8.1), 176–185. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Carranza, Cesar 2013. “Economía de la Reciprocidad: Una aproximación a la Economía Social y Solidaria desde el concepto del don”. Otra Economía, 7(12):14-25.
- Cespedes Hugo 2023. “Modelos de negocios colaborativos: Modalidad Cooperativismo”. <https://es.linkedin.com/pulse/modelos-de-negocios-colaborativos-modalidad-hugo-cespedes-a->
- Coraggio, José Luis. 2014. “Una lectura de Polanyi desde la economía social y solidaria en América Latina “. Revista Cuadernos Metrópole. 16 (31): 17-35.
- De Sá, Jorge 2012. “Las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas portuguesas”. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 76, Diciembre 2012, pp. 199-227
- Fernández S, María Eugenia 2006. “Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana”. Revista de Ciencias Sociales v.XII n.2 Maricao 2006
- Guerra, Pablo 2010. “La Economía Solidaria en Latinoamérica” Papeles de relaciones sociales y Cambio Global No. 110 2010 pp. 67-76
- Hernández-Hernández, Nancy; Garnica-González, Jaime “Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos” Conciencia Tecnológica, núm. 50, julio-diciembre, 2015, pp. 38-46 Aguascalientes, México
- H. Mintberg, “El proceso estratégico”, 1997
- Jiménez, Jhonny 2014. “Movimiento de Economía Social y Solidaria en Ecuador” Revista de Sociología 24 pp. 123-124 UNMSM, LIMA , PERÚ
- Ortegón Edgar, Pacheco Juan Francisco y Prieto Adriana. “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”, CEPAL - SERIE Manuales. Santiago de Chile: Naciones Unidas – CEPAL, 2005.
- Pérez Porto, Julián y Gardey, Ana “Plan Operativo, importancia, definición y concepto” 2021
- Posada Gómez, Gustavo Adolfo. “Historia del Marketing, orígenes, posicionamiento y etapas” 2020.
- Ridge, Brendon 2023. “Marketing Bancario y Financiero: Descifrando los secretos de la promoción inteligente en el sector financiero”
- Sobrero, Francisco 2009. “Análisis de Viabilidad: La cenicienta en los Proyectos de Inversión”
- Kotler Philip 2022. “Marketing 4.0”