Maestría en Management Estratégico
Proyecto Integrador Caso de Negocio

Alternativas para mejorar el reconocimiento de la cooperativa Atuntaqui como proveedor de servicios financieros en el cantón Manta

Rita Melissa, ZAMBRANO ZAMBRANO[a] bajo la dirección de

Ronald Campoverde Aguirre[b]

a Economista. E-mail ritazambranoz@uees.edu.ec
b Doctor En Administración Estratégica de Empresas, Profesor Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail rcampoverdea@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	Debido a la incursión en nuevos mercados, la cooperativa Atuntaqui ha optado por identificar la mejor alternativa para mejorar su reconocimiento en el territorio mantense.
DESCRIPCIÓN:	Para ello se ha utilizado la metodología de caso de negocio establecida por Harvard, por medio de la cual analizaron tres alternativas desde la perspectiva financiera y estratégica.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	Esto como respuesta al bajo reconocimiento dado a conocer en una investigación de mercado y a la limitada cartera de clientes registrados en la base de datos.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Con esto se pretende introducir la marca en el mercado mantense, fomentar su reconocimiento en la mente de los consumidores potenciales e impulsar la demanda de servicios financieros.
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	Posterior a este análisis se seleccionó la alternativa ganadora que corresponde al desarrollo de una campaña digital de Conciencia de Marca (*Brand awareness*).

1. Oportunidad o problema

El cooperativismo se ha configurado como un ámbito cuyo rol resulta esencial dentro del desarrollo económico social de los sectores formales e informales a nivel mundial, esto debido a que sus fundamentos se basan en la creación de entidades basadas en la ayuda mutua entre los socios para el crecimiento de los emprendimientos y el bienestar social (León, 2019). Por ello se ha establecido que, como modelo socioeconómico, con sus organizaciones, tiene cada vez más la potencialidad de influir en la atención de las necesidades de las comunidades, especialmente en la región latinoamericana (Fernández y Galarza, 2023).

Considerando lo anterior se debe indicar que, las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) son instituciones que por medio de la intermediación financiera, benefician a sus asociados a través de diferentes servicios, permitiendo mejorar la calidad de vida de miles de personas, que ven al cooperativismo como una alternativa diferente al capitalismo, ya que no adoptan la responsabilidad social como una estrategia de gestión institucional, sino que se consideran por idiosincrasia socialmente responsables desde su creación (Piedra, et al., 2019, p. 619).

El concepto de cooperativismo tuvo sus orígenes en países desarrollados como una respuesta a los efectos de la revolución industrial de principios del siglo XIX (Aldás, 2019, p. 19). Surgiendo a través del movimiento cooperativo europeo en Inglaterra en el año 1844 cuando los denominados pioneros de Rochdale tuvieron como visión desarrollar una forma de organización que consistía en la unión de los más pobres a fin de combinar sus recursos y realizar transacciones comerciales para el beneficio de ellos mismos (Fabara, 2022, p. 18-19). Aunque según ha destacado la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), el reconocimiento del interés de este tipo de organización no se realizó a nivel global hasta el año 1995 (Hernández, 2021).

En el caso de Ecuador, el concepto de cooperativismo surgió en la época colonial, cuando aparecieron los gremios artesanales y numerosas sociedades con fines de protección social, que adoptaron y mantuvieron formas de colaboración asociativa, las cuales formaron parte del desarrollo de la sociedad ecuatoriana, hasta llegar al siglo XX, momento en el cual se funda el mensaje cooperativo a nivel de dirigentes laborales, intelectuales, políticos y líderes gremiales de todos los sectores sociales (Fabara, 2022). En 1927 se registra la primera cooperativa de ahorro y crédito en Ecuador (Luque y Peñaherrera, 2021). Luego el 30 de noviembre de 1937 se decretó la primera Ley Cooperativa ecuatoriana. En la constitución del 2008 se abandona el concepto de la economía social de mercado y se asume el de economía popular y solidaria para las organizaciones de este sector (Fabara, 2022).

A partir de esto, las COAC mostraron importante crecimiento en el Ecuador a lo largo de los años, para 1959 se registraban 61 entidades y ya para 1950 el número ascendió a 480. En el 2013 se dio el mayor número de registro de cooperativas financieras con un total de 947 (Luque y Peñaherrera, 2021). Para el 2024 se registra un total de 408 entidades, las que concentran más de 7 millones de asociados que corresponde al 56,4% de la población adulta (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2024).

Actualmente estas instituciones financieras cumplen un rol esencial en la economía nacional, un indicador de esto es captación de depósitos, que de acuerdo con datos del

Banco Central del Ecuador (2022) para el 2021 el en país se alcanzó un total de capación de depósitos de USD 4,409 millones de los cuales el 34,6% se dirigió a las COAC. Por otra, según ha indicado la Asociación de Bancos del Ecuador (Asobanca, 2024), para febrero de 2024 este sector alcanzó un total de activos de USD 23.931 millones, lo que significó un crecimiento anual de 8,6%.

Considerando estos datos, las COAC tienen especial importancia dentro del desarrollo socioeconómico de diversos sectores del Ecuador, pues aportan a la inclusión financiera y desarrollo de personas en situación de pobreza y a grupos vulnerables (Bautista y Tisalema, 2019, p. 23-24). A más de esto se consideran instituciones promotoras del Capital Social debido a que tienen como objetivo ayudar a las diferentes localidades, mediante servicios financieros que permiten buscar el bienestar y satisfacer las necesidades (Faz et al., 2022, p. 2508).

Entre los aspectos que han llevado al crecimiento de las COAC se destacan sus principios de gestión que se basan en: membresía abierta y voluntaria, control democrático de los miembros, participación económica de los miembros, autogestión e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas, compromiso con la comunidad (Coba et al. 2020, p. 193). Además, del rol de agentes activos en el desarrollo productivo propio y del entorno económico en general, dando oportunidad de acceso a recursos financieros a quienes les resulta compleja la financiación por medio de la banca tradicional. En un entorno como el bancario tremendamente competitivo, las COAC han desarrollado a lo largo de los últimos años diversas estrategias enfocadas hacia un modelo de banca especializada, en llegar a sectores marginados del país (Quisintuña, 2019).

A modo general se puede deducir que el éxito y expansión de las cooperativas de ahorro y crédito se ha debido a varios aspectos internos como externos, entre los que se encuentran la capacidad gerencial exitosa, el liderazgo, el buen flujo de información, el manejo estratégico del mercado, el esfuerzo sostenido y una estrategia centrada tanto en logros pequeños como grandes (Vásquez y López, 2021).

Conforme con los datos que se han venido presentante es importante argumentar que las COAC corresponden a un sector de gran importancia en el crecimiento económico del país, actualmente se encuentran reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria lo que les ha permitido alcanzar altos niveles de eficiencia y resultados financieros, alcanzando en estándares incluso a los sectores de la banca.

Se debe añadir también que este sector ha mostrado un crecimiento sostenido a lo largo de los años a nivel global, en este caso Ecuador no ha sido la excepción, mientras que en otros países se muestra un auge de las Fintech, en el país en cambio se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito que actualmente cuentan con más de 7 millones de asociados y activos de más de 23 mil millones de USD.

Considerando estos datos de crecimiento, este estudio se centra en la cooperativa de ahorro y crédito Atuntaqui que nace en 1962 y a lo largo de los años ha cimentado un reconocimiento importante en el sector, llegando a obtener una calificación de riesgo “AA” lo que la ubica como una de las cooperativas más grandes y sólidas del país, destacándose por valores como la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. Actualmente cuenta con 12 agencias ubicadas en las provincias de Imbabura, Pichincha, Tungurahua y Manabí.

Con motivos de aumentar su presencia y diversificar su mercado nacional, la cooperativa Atuntaqui inicia sus operaciones en el cantón Manta el 18 de marzo de 2024, siendo este un mercado nuevo con respecto al perfil de cliente que ha venido manejando que usualmente se centraba en la población de la región Sierra. Como efecto de esto se ha contratado una empresa investigadora de mercado cuyo informe revela que esta cooperativa muestra un escaso reconocimiento de marca dentro del territorio mantense, consecuentemente con esto se ha analizado la base de datos de la entidad, reflejando que hasta la fecha se cuenta únicamente con 10 clientes asociados a esta institución.

Considerando la situación descrita anteriormente, resulta pertinente plantear como pregunta de investigación ¿Cuál es la mejor alternativa para mejorar el reconocimiento de la cooperativa Atuntaqui como proveedor de servicios financieros en el cantón Manta?

Identificación de objetivos y métricas

El objetivo del presente caso de negocio se orienta a identificar la mejor alternativa para mejorar el reconocimiento de la cooperativa Atuntaqui como proveedor de servicios financieros en el cantón Manta. Esto al considerar que debido a que su presencia en el mercado mantense es nueva se requieren de acciones efectivas de mercadeo, resaltando aspectos relacionados con la trayectoria, confianza, solidez y responsabilidad dentro del sector de la economía popular y solidaria.

Como ejes para la medición del cumplimiento de este cometido se establecen tres objetivos de la organización, los que sirven para identificar y evaluar el alcance de cada una de las alternativas propuestas, los que se basan en la introducción de la marca, mejorar el reconocimiento e impulsar la demanda de los servicios financieros.

Considerando lo anterior, en la tabla 1 se detallan los objetivos empresariales planteados para este caso de negocio, así como las métricas que permiten dar seguimiento a cada uno de estos, lo que se muestra a continuación:

Tabla 1

Objetivos y métricas del caso de estudio cooperativa Atuntaqui

Objetivo	**Métrica**
Introducir la marca Atuntaqui en el mercado mantense.	Nivel de desempeño de las estrategias de mercadeo.
Fomentar el reconocimiento de la marca Atuntaqui en la mente de los consumidores potenciales.	Nivel de reconocimiento de la marca entre los consumidores potenciales.
Impulsar la demanda de servicios financieros de la cooperativa Atuntaqui.	Número de personas asociadas a la cooperativa y cantidad de servicios demandados.

Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración lo antes planteado, este proyecto integrador basa su relevancia en la necesidad de generar propuestas que ayuden a introducir la marca Atuntaqui en el mercado mantense, esto impulsando su reconocimiento por medio del realce de las características de diferenciación dentro del sector de COAC de la localidad, lo que resulta significativo para posicionar la marca en la mente de los consumidores potenciales y ´posteriormente incentivar la demanda de los servicios financieros disponibles.

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

La exploración, limitación y formalización de alternativas es una sección fundamental dentro de este caso de negocio debido a que ayuda a analizar distintas opciones y variables que conlleven a la resolución de la problemática o a aprovechar la oportunidad identificada en la sección 1. Para generar las alternativas en el caso de la cooperativa Atuntaqui se hizo uso de la de la metodología de casos empresariales de Harvard (Harvard Business Publishing, 2019), la que da paso a un análisis objetivo de los aspectos estratégicos y financieros de las diferentes alternativas propuestas, ayudando además a identificar relación entre estas, viabilidad en la ejecución y la factibilidad al momento de la puesta en marcha.

Habiendo esclarecido lo anterior y tomando en consideración la relevancia de alcanzar un mayor reconocimiento de la cooperativa Atuntaqui en el mercado mantense, se evaluaron diferentes alterativas sobre la cuales primó la importancia de manejar en el mensaje de campaña los atributos de la marca como son trayectoria, calificación de riesgo, seguridad y garantía. Para llevar a cabo esta selección de alternativas se utilizaron técnicas como la lluvia de ideas que se organizaron en un diagrama de afinidad, entrevistas y *focus group*; de modo que se establecieron las tres alternativas de mayor viabilidad y efectividad para los objetivos esperados.

Para identificar las posibles alternativas o soluciones a la oportunidad presentada se utilizó en primera instancia el diagrama de afinidad, considerado como un elemento esencial para ordenar datos dispersos dentro de un proceso de lluvia de ideas, motivando a los grupos de interés a compartir ideas y opiniones sobre un tema determinado, con lo cual posteriormente se agrupa la información relacionada entre sí en bloques o categorías, lo que facilita en entendimiento, análisis y priorización de las opciones obtenidas en el proceso (Rodríguez González, 2021).

Como parte de la identificación del grupo de interés esencial para el desarrollo de este caso de negocio, se buscó seleccionar al personal ligado directamente con las decisiones administrativas, estratégicas y de mercadeo dentro de la cooperativa Atuntaqui, en ese sentido se identificó al jefe de agencia del cantón Manta, al encargado del departamento de Marketing y a un representante del departamento administrativo-financiero. Con base en de este procedimiento se efectuaron entrevistas, reuniones, intercambio de correos electrónicos y llamadas telefónicas con el personal involucrado dentro de la generación de las alternativas.

Por medio del diagrama de afinidad se identificaron 7 alternativas de solución que se agruparon en 3 grupos que fueron: medios digitales, medios convencionales y otros medios. Las alternativas obtenidas en esta primera etapa fueron las siguientes:

1) Realización de la campaña “A TU Oro”
2) Campaña digital de Conciencia de Marca (*Brand awareness*)
3) Campaña de Marketing en medios ATL (Televisión, prensa, radios y publicidad exterior)
4) Difusión por publicidad exterior
5) Ubicación de zona virtual (Tótems digitales)

6) Campaña de *sponsoring* en eventos del cantón Manta
7) Evento de inauguración de la cooperativa en el cantón Manta

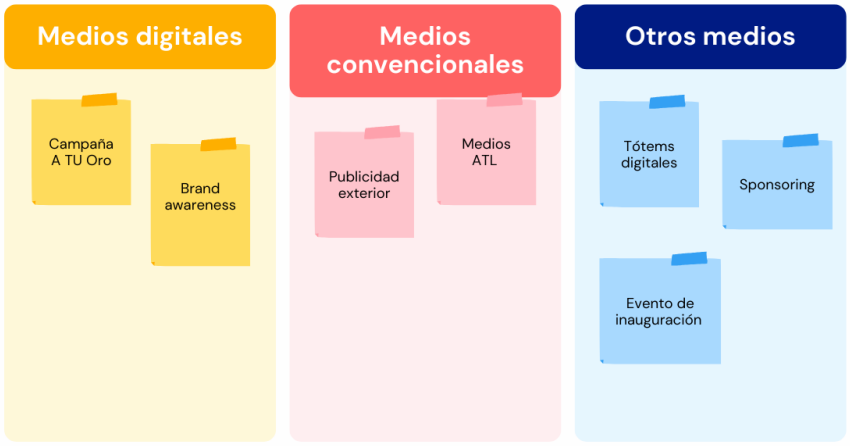

Figura 1. *Diagrama de afinidad*

Luego de este análisis se concluyó que las 3 alternativas de mayor afinidad para ser analizadas en el presente caso de negocio son las siguientes:

Tabla 2

Alternativas propuestas y variables de evaluación

Alternativas	**Variables de evaluación**
Alternativa 1: Campaña digital de Conciencia de Marca (*Brand awareness*).	Presupuesto requerido Tiempo de planeación en implementación Duración de la campaña Nivel de impacto en la audiencia Alcance de la campaña
Alternativa 2: Campaña de *sponsoring* en eventos dentro del cantón Manta.	Presupuesto requerido Tiempo de planeación en implementación Duración de la campaña Nivel de impacto en la audiencia Alcance de la campaña
Alternativa 3 (*statu quo*): Campaña de Marketing en medios ATL: Televisión, prensa, radio y publicidad exterior.	Costo de implementación Tiempo de planeación en implementación Duración de la campaña Nivel de impacto en la audiencia Alcance de la campaña

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuentas alternativas previamente mencionadas es importante generar una breve descripción de cada una de estas, destacando que:

La campaña digital de conciencia de marca (*Brand awareness*), consiste en la puesta en marcha de una serie de acciones promocionales en redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok, así como banners promocionales en sitios web y en medios como YouTube, con la finalidad de generar un primer acercamiento entre la cooperativa y los consumidores potenciales. Este tipo de campaña es esencial si lo que se busca es que la marca gane notoriedad, reconocimiento y credibilidad en un mercado nuevo.

La realización de una campaña de *sponsoring* en eventos dentro del cantón Manta se considera como una alternativa de amplio alcance por medio de la cual la cooperativa Atuntaqui ejerce como auspiciante de eventos de afluencia masiva como torneos deportivos, ferias de Pymes, ferias de la cámara de comercio y ferias de emprendimiento, de este modo se logra generar un importante nivel de conocimiento de la cooperativa y afianzar su establecimiento dentro del territorio mantense.

La campaña de Marketing en medios ATL se ha caracterizado por ser la estrategia utilizada con mayor frecuencia por la cooperativa Atuntaqui en provincias como Imbabura, Pichincha y Tungurahua, siendo de importancia porque a través del uso de medios tradicionales como televisión, prensa, radio y publicidad exterior han logrado un alcance significativo en el segmento de clientes de interés como son personas de clase media baja que usualmente hacen uso de servicios financieros en las COAC.

3. Analizar y valorar las alternativas

El análisis de alternativas representa una fase esencial dentro del presente caso de negocio porque permite describir definir de manera apropiada cada una de las alternativas a evaluar y explicar detalladamente cada una de las acciones que deben ejecutarse considerando un enfoque estratégico y financiero. Este procedimiento permite reconocer los indicadores y la métrica idónea para comparar los resultados entre alternativas y seleccionar la estrategia de mayor viabilidad para mejorar el reconocimiento de la cooperativa Atuntaqui en el cantón Manta.

Alternativa 1: Campaña digital de Conciencia de Marca (*Brand awareness*).

La conciencia de marca o *Brand awareness* es una estrategia necesaria para desarrollar el valor que se quiere impulsar sobre una identidad corporativa. Se refiere por ende al grado en que un consumidor puede identificar una marca dentro de un sector en particular (Bernarto et al., 2020). Crear conciencia de marca es muy valioso a la hora de comercializar y promocionar una empresa y sus productos, especialmente en etapa de introducción al mercado (Mahaputra y Saputra, 2021). Se ha conocido que los medios digitales son una herramienta esencial dentro de este tipo de estrategias porque ayudan a lograr lealtad y conciencia de la marca por parte de los consumidores, la cual se alcanza a través de la misma experiencia del consumidor, quien es capaz de reconocer y recordar los atributos de una marca (Rubalcava de León, et al., 2019).

Para el presente caso de estudio se considera dentro de esta alternativa la puesta en marcha de una campaña digital de conciencia de marca, con la finalidad de mejorar el reconocimiento de la cooperativa Atuntaqui en el cantón Manta. Para esto se ha establecido diseñar una campaña que impulse las características de calificación de riesgo, trayectoria, logros, valores y característica diferenciadoras con relación a la competencia. En ese sentido se ha previsto difundir material promocional en redes sociales como en Facebook, Instagram, TikTok, Google Search y YouTube.

En redes sociales como Facebook e Instagram se mostrarán los mensajes promocionales en el *Feed* y *Stories*, en TikTok en el *Feed* o conocido como *For You*, en Google Search se mostrará en banners dentro de las páginas visitadas por el usuario y en YouTube por medio

de spots cortos y en banners al pie de los videos. En la tabla a continuación se muestra en plan de difusión promocional para esta alternativa:

Tabla 3

Plan promocional para campaña digital de Conciencia de Marca cooperativa Atuntaqui

Medio	Visualización	Días de difusión	Franja horaria
Facebook	Feed, Stories	Lunes, Miércoles y Viernes	8:00 am - 12:00 pm
Instagram	Feed, Stories	Martes, Miércoles y Viernes	9:00 am - 2:00 pm
TikTok	Feed (For You)	Martes y Miércoles	1:00 pm - 6:00 pm
Google	Banners	Lunes y Viernes	8: am - 11: am
Youtube	Banners y spots	Lunes y Sábado	3:00 pm - 6:00 pm

Fuente: Elaboración propia a partir de (Santos, 2023)

Dentro del análisis de la alternativa 1 se toman en consideración los supuestos o variables que dan a conocer los recursos necesarios, tiempos de implementación y posibles resultados. Estos supuestos se detallan en la tabla a continuación:

Tabla 4

Supuestos de la Alternativa 1

Campaña digital de conciencia de marca	
Variable	**Valor / Indicador / Cumplimiento**
Costo de implementación	$10.641,02
Tiempo de planeación e implementación	2 meses
Duración de la campaña	1 año
Recurso humano requerido	2
Disponibilidad de recurso humano	Sí
Nivel de impacto en la audiencia	Alto
Alcance de la campaña (Audiencia)	106.688

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se realiza el análisis desde la perspectiva financiera-beneficio para la alternativa 1, esto permite explicar a detalle la inversión promocional, así como los indicadores relacionados con el rendimiento de campañas en medios digitales.

Parte esencial para determinar la inversión en una campaña digital es el cálculo del Costo por Millón (CPM) que corresponde al costo en el que se incurre para mil personas en la audiencia definida. Para esto se han revisado fuentes confiables en las que se detalla el CPM para cada red social y medio digital, tal como se muestra en la tabla 5:

Tabla 5

CPM promedio en medios digitales

CPM Redes Sociales	Costo Promedio
CPM Facebook	$5,23
CPM Instagram Stories	$4,95
CPM Instagram Feed	$2,19
CPM TikTok	$3,21
CPM Promedio	**$4,00**

Fuente: (Adsure Market, 2024; Bodan, 2023)

Una vez definido el CPM de la campaña se procede a calcular la inversión publicitaria, para esto se considera un CPM de $4,00 y la audiencia que se pretende alcanzar, que para este caso se ha tomado el total de la Población Económicamente Activa (PEA) del cantón Manta, que según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2023) es de 106.688 personas. Este valor se divide para mil y el resultado se lo multiplica por el CPM obteniendo así la inversión publicitaria mensual para la campaña digital que es de $426,75 tal como se detalla en la tabla 6:

Tabla 6

Inversión publicitaria mensual Alternativa 1

Detalle	Valor
CPM (Costo por Mil)	$4,00
Audiencia	106.688
Conversión (PEA/1000)	106,688
Inversión publicitaria (CPM x Conversión)	**$426,752**

Fuente: Elaboración propia

También se procede con el cálculo del *Clickthrough* (CTR) que explica la cantidad de personas que dan click a un anuncio publicitario. Para ello se ha realizado una búsqueda de fuentes confiables que indican el CTR promedio para cada medio, alcanzando para este caso un CTR de 2% tal como se muestra en la tabla 7:

Tabla 7

CTR promedio en medios digitales

Redes Sociales CTR%	% Promedio
CTR Facebook	1,51%
CTR Instagram	
CTR Google (Search)	3,17%
CTR TikTok	0,84%
CTR Promedio	**2%**

Fuente: (Growth Marketing Genie, 2024; ThinkResults, 2020; Linh, 2023)

Con estos datos se procede a calcular el beneficio o ingreso esperado de la alternativa 1, considerando una inversión publicitaria mensual de $426,75, un CPM de $4, un alcance de 106.688 personas y un CTR de 2%; valores que se detallan en la tabla 8:

Tabla 8

Cálculo del ingreso esperado por la Alternativa 1

Detalle	Valor	Valor anual
Inversión publicitaria (Mensual)	**$ 426,75**	**$ 5.121,02**
CPM	$4,00	
Alcance	106.688	
Click through (CTR)	2%	
Visitas	2134	
Conversión	0,50%	
Clientes	11	

Valor de Vida del Cliente (CLTV)	$ 150,00	
Ingresos esperados (USD)	**$ 1.600,32**	**$19.203,84**

Fuente: Elaboración propia

Para este caso se estima una audiencia de 106.688 con un CTR del 2% igual a 2134 personas, con una tasa de conversión del 0,5% obteniendo así 11 clientes para la cooperativa, a estos se les asigna un Valor de Vida del Cliente (CTVL) de $150,00 que representa los ingresos que genera cada cliente durante su tiempo de retención promedio. Como resultado se obtiene un ingreso esperado de $1.600,32 al mes y de $19.203,84 al año.

Asimismo, se considera la inversión total en publicidad que corresponde a la pauta con los diferentes canales digitales y a la producción del contenido a difundir, alcanzando un costo anual de $10.641,02 tal como se muestra en la tabla 9. Luego con estos datos se procede a realizar la evaluación financiera descrita en la tabla 10.

Tabla 9

Inversión total de campaña digital de conciencia de marca / Alternativa 1

Detalle	**Valor mensual**	**Valor Anual**
Inversión publicitaria en medios digitales	$ 426,75	$ 5.121,02
Inversión en diseño y producción	$ 460,00	$ 5.520,00
Total de Inversión		**$10.641,02**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Análisis desde la perspectiva financiera-beneficio de la alternativa 1

Detalle	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ingresos esperados		$19.203,84	$19.203,84	$19.203,84	$19.203,84	$19.203,84
Costos:						
(-) Inversión publicitaria en medios digitales		$ 5.121,02	$ 5.121,02	$ 5.121,02	$ 5.121,02	$ 5.121,02
(-) Diseño y producción de contenido		$ 5.520,00	$ 5.520,00	$ 5.520,00	$ 5.520,00	$ 5.520,00
Inversión	**$-10.641,02**					
Flujo total	**$-10.641,02**	**$8.562,82**	**$8.562,82**	**$8.562,82**	**$8.562,82**	**$8.562,82**
Tasa de corte	12%					
TIR	76%					
VAN	$ 20.226,01					

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la alternativa 1, que consiste en una campaña digital de conciencia de marca para la cooperativa Atuntaqui, se alcanza una TIR de 76% demostrando que esta estrategia presenta beneficios importantes a ser considerados dentro de la elección de la alternativa ganadora.

Desde la perspectiva estratégica, para la campaña digital de conciencia de marca se establece de manera táctica la contratación de un proveedor para el diseño y producción del contenido publicitario de distintos formatos (imagen, video, spot, *reels*, Tiktok). También se plantea desarrollar la pauta digital en los canales seleccionados para el tiempo de duración de la campaña, asignando el presupuesto requerido para cada uno de estos. Se prevé el seguimiento de la efectividad de la campaña por medio de las métricas y estadísticas proporcionadas por las redes sociales y medios seleccionados.

Alternativa 2: Campaña de *sponsoring* en eventos dentro del cantón Manta.

El patrocinio o *sponsoring* se define como una tarifa en efectivo o en especie pagada a una propiedad (un titular de derechos de propiedad) normalmente en deportes, artes, entretenimiento o diversas causas) a cambio del acceso al potencial comercial explotable de esa propiedad (Cornwell, 2019). El marketing vinculado al patrocinio representa las actividades promocionales realizadas en virtud de un contrato de auspicio que luego forman una plataforma de marketing. En ese sentido el *sponsoring* se ha concebido como una alianza de marketing en la que dos o más marcas están visiblemente vinculadas en el contexto de un producto (Cornwell y Kwon, 2020).

El *sponsoring* forma parte de una estrategia de Marketing no convencional incluido en la categoría *Below The Line* (BTL), por ende, presenta características específicas, entre las que Sánchez (2020) menciona: a) aporta fondos, recursos y/o servicios de apoyo a un determinado evento, b) permite que se asocie la marca patrocinante a determinados valores, c) impulsar el reconocimiento de la marca, d) se vale de un contexto de entretenimiento, informativo o educativo, e) no es un tipo de publicidad intrusiva.

Como parte de la formulación de esta estrategia se ha determinado desarrollar actividades de *sponsoring* o patrocinio en cinco (5) eventos de importante recurrencia dentro del cantón Manta, para ello se seleccionan ferias de emprendimiento debido a que aquí se centra en gran medida el segmento de mercado de interés y un evento deportivo de concurrencia. Entre las ferias y eventos a patrocinar se han seleccionado las siguientes:

- Feria de emprendimiento Ecofest (entre enero y marzo)
- Feria Agroindustrial y de Emprendimiento (septiembre)
- Feria del Emprendimiento de la Cámara de Comercio de Manta (octubre)
- Feria “Nosotros Emprendemos” (junio)
- Manta Marathon (agosto)

Para la realización de esta estrategia se ha planteado realizar reuniones con los organizadores para llegar a negociaciones que permitan realizar un aporte económico a cambio de beneficios publicitarios en puntos clave. Con esto se pretende que los asistentes conozcan sobre la existencia de la cooperativa Atuntaqui en el cantón Manta y sus atributos institucionales como la calificación de riesgo, trayectoria, logros, valores y característica diferenciadoras. Se busca también ubicar puntos de información para las personas interesadas en conocer los servicios financieros de la cooperativa.

Habiendo mencionado lo anterior, es importante analizar los supuestos desde los que parte esta alternativa para su evaluación al momento de la toma de decisión final, para esto se detallan las variables a considerar y los indicadores en la tabla 11.

Tabla 11

Supuestos de la Alternativa 2

Campaña digital de conciencia de marca	
Variable	**Valor / Indicador / Cumplimiento**
Costo de implementación	$8.615,00
Tiempo de planeación e implementación	3 meses
Duración de la campaña	1 año
Recurso humano requerido	3

Disponibilidad de recurso humano	Sí
Nivel de impacto en la audiencia	Alto
Alcance de la campaña (Audiencia)	7.500

Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva financiera para la alternativa 2 o campaña de *sponsoring*, se han considerado los rubros y valores detallados en la tabla 12.

Tabla 12

Inversión por evento de la campaña de Sponsoring /Alternativa 2

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Valor total
Aporte de patrocinio	1	$ 1.000,00	$ 1.000,00
Expositores X banner	2	$ 23,00	$ 46,00
Fly Banners	2	$ 65,00	$ 130,00
Flyers - Volantes	300	$ 0,22	$ 66,00
Folletos Plegables	300	$ 0,77	$ 231,00
Expositor photocall	1	$ 250,00	$ 250,00
Costo total por evento			**$ 1.723,00**

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se procede a calcular el beneficio esperado, para lo cual es importante primero determinar las métricas correspondientes. Para este caso se ha optado por el costo de alcance, el cual se calcula dividiendo el monto de inversión de cada evento para la audiencia, obteniendo para este caso un valor de $1,15 que representa el monto de inversión por cada asistente, tal como se muestra en la tabla 13.

Tabla 13

Costo de Alcance campaña de Sponsoring / Alternativa 2

Detalle	Valor
Costo por evento	$ 1.723,00
Audiencia por evento	1.500
Costo de Alcance (Costo por evento/Audiencia)	**$ 1,15**

Fuente: Elaboración propia

Luego se procede a calcular el beneficio esperado por la campaña de *sponsoring*, para esto se ha considerado un monto de inversión por evento de $1.723,00, un costo por alcance de $1,15, un alcance de 1.500 personas por evento y un nivel de enganche publicitario del 20%. Para ello se sigue el procedimiento descrito en la tabla 14.

Tabla 14

Cálculo del ingreso esperado por la Alternativa 2

Detalle	Valor	Valor anual
Inversión publicitaria (Por evento)	**$1.723,00**	**$ 8.615,00**
Costo por Alcance	$ 1,15	
Alcance	1.500	
Enganche publicitario	20%	
Personan interesadas	300	
Conversión	6%	
Clientes	18	

Valor de Vida del Cliente (CLTV)	$ 150,00	
Ingresos esperados (USD)	**$2.700,00**	**$13.500,00**

Fuente: Elaboración propia

Con base en los datos anteriores, se establece una audiencia de 1.500 personas por evento a patrocinar con un porcentaje de enganche publicitario del 20% lo que representa un total de 300 personas interesadas, de este valor se espera un porcentaje de conversión del 6% lo que se traduce a 18 clientes atraídos a la cooperativa Atuntaqui. Dentro de este procedimiento se estima un Valor de Vida del Cliente (CTVL) de $150,00. Resultado de esto se obtiene un ingreso esperado por evento de $2.700,00 y un ingreso total por la campaña de $13.500,00.

Dentro de este análisis también es importante conocer el total de inversión de esta alternativa, para lo cual se consideran dos rubros como son, el aporte de patrocinio y el gasto en material promocional, con lo cual se alcanza un gasto total de campaña de $8.615,00 tal como se indica en la tabla 15.

Tabla 15

Inversión total de campaña de sponsoring / Alternativa 2

Detalle	Cantidad	Costo por evento	Costo total
Aporte de patrocinio	5	$ 1.000,00	$ 5.000,00
Material promocional	5	$ 723,00	$ 3.615,00
Total campaña de *Sponsoring*			**$ 8.615,00**

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se procede con la evaluación financiera de esta alternativa, para lo cual se consideran los ingresos esperados descritos previamente, la inversión inicial de la campaña de *sponsoring* y los costos que se desprenden de las acciones a realizar.

En la tabla 16 se detalla el flujo de fondos para la alternativa 2 considerando ingresos anuales de $13.500,00 de los cuales se resta el monto de aporte por patrocinio y el monto de inversión en material promocional para los eventos a patrocinar. De este modo se obtienen los flujos netos para cada periodo sobre los cuales se proceden a calcular los indicadores financieros de evaluación como la TIR y el VAN.

Tabla 16

Análisis desde la perspectiva financiera-beneficio de la alternativa 2

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ingresos esperados		$13.500,00	$13.500,00	$13.500,00	$13.500,00	$13.500,00
Costos:						
(-) Aporte de patrocinio		$ 5.000,00	$ 5.000,00	$ 5.000,00	$ 5.000,00	$ 5.000,00
(-) Material promocional		$ 3.615,00	$ 3.615,00	$ 3.615,00	$ 3.615,00	$ 3.615,00
Inversión	**$-8.615,00**					
Flujo total	**$-8.615,00**	**$ 4.885,00**	**$ 4.885,00**	**$ 4.885,00**	**$ 4.885,00**	**$ 4.885,00**
Tasa de corte	12%					
TIR	49%					
VAN	$ 8.994,33					

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la alternativa 2 que consiste en una campaña de *sponsoring* en eventos dentro del cantón Manta, se obtiene una TIR del 49%, lo que indica una rentabilidad adecuada con relación a la inversión y el rendimiento de esta estrategia promocional.

Desde la perspectiva estratégica, para la campaña de *sponsoring* se plantea la revisión continua de ferias y eventos de gran concurrencia dentro del cantón Manta, para esto se seleccionan principalmente aquellos donde participan las Pymes que son el segmento de interés para la cooperativa Atuntaqui. Se deben realizar acciones relacionadas con reuniones con representantes de los eventos, fijación de aporte de auspicios y determinación de los espacios promocionales asignados de forma estratégica para generar el enganche publicitario deseado y alcanzar la conversión de los clientes potenciales.

Alternativa 3: Campaña de Marketing en medios ATL: Televisión, prensa, radio y publicidad exterior.

La publicidad *Above The Line* (ATL) o en español "Sobre la Línea", es una actividad publicitaria que utiliza medios de comunicación de masas como la televisión, la radio, los periódicos, las revistas y las vallas publicitarias para llegar a un público objetivo amplio. La naturaleza de este tipo de promoción es que no está en contacto directo con los consumidores (Asfar y Sondi, 2019). Una de las características principales de la publicidad ATL es que tiene un público objetivo amplio y explica mejor un concepto, idea o mensaje que se desea trasmitir a la audiencia (Zon Vanel, 2020). Se considera además como un tipo de publicidad convencional, resultando "más efectiva cuando la marca necesita establecer su imagen y cuando necesita informar a los clientes sobre un producto nuevo o para recordarle uno viejo" (Salas Luzuriaga, 2018, p. 205).

Dentro de este caso de negocio se ha establecido como tercera alternativa la puesta en marcha de una campaña por medios ATL que representa el *statu quo* de la cooperativa Atuntaqui. En ese sentido se debe indicar que este tipo de estrategias es la que ha venido implementando la institución en provincias como Imbabura, Pichincha, Tungurahua, en combinación con acciones de promoción digital en menor medida.

Para esta alternativa se prevé utilizar medios como televisión, prensa, radio y publicidad exterior. Para la televisión se ha previsto difundir un spot promocional en el canal Oromar Tv, para la prensa se considera el medio local La Marea, en cuanto a la radio se prevé pautar en tres medios locales como son Radio Marejada, Radio Modelo y Radio Canela. En torno a la publicidad exterior se pretende alquilar un espacio en la avenida 4 de Noviembre debido a su alta recurrencia, lo que ampliará la visibilidad de la marca.

Con respecto a la característica del contenido promocional para cada medio se ha establecido una duración un costo según el medio a difundir la información acerca de la cooperativa Atuntaqui, datos que se detallan en la tabla 17:

Tabla 17

Características del contenido promocional campaña ATL / Alternativa 3

Detalle	Duración/Tamaño	Costo
Spot televisivo	20 segundos	$80,00**por s.
Cuña radial	30 segundos	$8,66
Publicación en prensa	14 cm ancho x 17 cm alto	$150,00
Valla publicitaria	6 m ancho x 3 m alto	$2.500,00

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, en la tabla 18 se detalla el uso de cada uno de los medios a utilizar, además de los días de difusión y franjas horarias:

Tabla 18

Detalle de los medios a utilizar en la campaña de Marketing ATL / Alternativa 3

Tipo de medio	Medio	Días de difusión	Franja horaria
Televisión	Oromar Tv	Lunes, Miércoles y Viernes	6:00 am - 5:00 pm
Prensa	Diario La Marea	Lunes	6:00 a. m.
	Radio Marejada	Lunes a Viernes	6:00 am - 6:00 pm
Radio	Radio Modelo	Lunes a Viernes	6:00 am - 6:00 pm
	Radio Canela	Lunes a Viernes	6:00 am - 6:00 pm
Publicidad exterior	Valla publicitaria	Diario	Todo el día

Fuente: Elaboración propia

Luego de haber detallado la estrategia por medios ATL se procede a presentar los supuestos de la alternativa 3, descritos en la tabla 19, que se basan en aspectos de inversión, recursos impacto de la campaña y su alcance, datos que son esenciales para la evaluación final de las alternativas.

Tabla 19

Supuestos de la Alternativa 3

Campaña digital de conciencia de marca	
Variable	**Valor / Indicador / Cumplimiento**
Costo de implementación	$16.465,25
Tiempo de planeación e implementación	3 meses
Duración de la campaña	3 meses
Recurso humano requerido	3
Disponibilidad de recurso humano	Sí
Nivel de impacto en la audiencia	Alto
Alcance de la campaña (Audiencia)	10.000

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de los supuestos previamente presentados es pertinente realizar el análisis desde la perspectiva financiera de la alternativa 3. Para esto se considera primero la inversión publicitaria por la pauta en medios como televisión, prensa, radio y publicidad exterior (Ver Apéndice A). Además, se incluye dentro de este presupuesto el rubro por producción publicitaria, tal como se muestra en la tabla 20.

Tabla 20

Inversión de la campaña publicitaria por medios ATL /Alternativa 3

Detalle	Duración	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Publicidad televisiva (Spots)	1 mes	60	$80,00	$4.800,00
Publicidad en prensa (Publicaciones)	3 meses	12	$150,00	$1.800,00
Publicidad radial (Cuñas)	3 meses	600	$8,66	$5.196,00
Publicidad exterior (Alquiler espacio)	1 mes	1	$2.500,00	$2.500,00
Producción de spot para tv		1	$1.200,00	$1.200,00
Producción cuña radial		1	$569,25	$569,25

Producción diseño para prensa	1	$100,00	$100,00
Diseño y montaje de valla	1	$300,00	$300,00
Inversión total campaña en medios ATL			**$16.465,25**

Fuente: Elaboración propia

Como se indica en la tabla anterior, esta campaña alcanza una inversión de $16.465,25 y un costo por alcance de $1,65, valores sobre los cuales se parte para la proyección de los ingresos esperados descritos en la tabla 21.

Tabla 21

Cálculo del ingreso esperado por la Alternativa 3

Detalle	Valor
Inversión publicitaria	**$16.465,25**
Costo por Alcance	$ 1,65
Alcance	10.000
Enganche publicitario	30%
Personan interesadas	3000
Conversión	5%
Clientes	150
Valor de Vida del Cliente (CLTV)	$ 150,00
Ingresos esperados (USD)	**$22.500,00**

Fuente: Elaboración propia

Para esta alternativa se establece una audiencia de 10.000 personas por la campaña en medios ATL, con un porcentaje de enganche publicitario del 30% lo que representa un total de 3.000 personas interesadas, de este valor se espera un porcentaje de conversión del 5%, es decir 150 clientes o socios. A estos se les fija un Valor de Vida del Cliente (CTVL) de $150,00 con lo cual se proyecta un ingreso total de $22.500,00 por las acciones publicitarias concernientes a esta alternativa.

Partiendo de los datos mencionados con anterioridad se procede con la evaluación financiera de esta alternativa, la que se describe en la tabla 22.

Tabla 22

Análisis desde la perspectiva financiera-beneficio de la alternativa 3

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ingresos esperados		$ 22.500,00	$22.500,00	$22.500,00	$22.500,00	$22.500,00
Costos:						
(-) Publicidad televisiva		$4.800,00	$4.800,00	$4.800,00	$4.800,00	$4.800,00
(-) Publicidad en prensa		$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00
(-) Publicidad radial		$5.196,00	$5.196,00	$5.196,00	$5.196,00	$5.196,00
(-) Publicidad exterior		$2.500,00	$2.500,00	$2.500,00	$2.500,00	$2.500,00
(-) Diseño y producción publicitaria		$2.169,25	$2.169,25	$2.169,25	$2.169,25	$2.169,25
Inversión	**$-16.465,25**					
Flujo total	**$-16.465,25**	**$ 6.034,75**	**$ 6.034,75**	**$ 6.034,75**	**$ 6.034,75**	**$ 6.034,75**
Tasa de corte	12%					
TIR	24%					
VAN	$ 5.288,67					

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis financiero-beneficio de la alternativa 3 se alcanza una TIR del 24% evidenciando una rentabilidad por debajo de lo aceptable, es decir que el beneficio es menor al compararlo con las otras alternativas analizadas en el caso de negocio.

Desde la perspectiva estratégica, para la campaña de Marketing en medios ATL es preciso efectuar reuniones con los representantes de cada medio de comunicación, realizar las negociaciones y pautas por el tiempo de duración de la campaña. Asimismo, se deberá contratar una empresa publicitaria para la producción del contenido como spot televisivo, cuña radial, diseño para prensa y diseño y producción de valla publicitaria. Para el montaje de la valla publicitaria se deberá fijar el contrato con el propietario del espacio ya sea persona natural o gobernó municipal para establecer las tasas de cobro por el uso de espacios.

Análisis de pros y contras

Luego de que se ha realizado el análisis de supuestos, así como de las directrices desde la perspectiva estratégica y operativa del caso de negocio, se muestra el siguiente resumen en el que se describen los pros y contras de la implementación de las 3 alternativas evaluadas.

Tabla 23

Matriz de análisis pros y contras de las alternativas propuestas

Alternativa 1: Campaña digital de Conciencia de Marca (*Brand awareness*).	
Pros	**Contras**
▪ Amplio alcance. ▪ Generación rápida de *engagement*. ▪ Interacción directa y a tiempo con usuarios. ▪ Evaluación del rendimiento publicitario. ▪ Retroalimentación con usuarios. ▪ Solución de dudas y aceptación de sugerencias. ▪ Inversión ajustada al rendimiento publicitario	▪ No llegar a audiencia de la economía popular y solidaria sin acceso a redes sociales. ▪ Se requiere redireccionar el enfoque del mensaje para el nuevo segmento de mercado. ▪ Se requiere especialización para la generación de contenido de valor para el cliente.
Alternativa 2: Campaña de *sponsoring* en eventos dentro del cantón Manta.	
Pros	**Contras**
▪ Capacidad de interacción con clientes potenciales. ▪ Estrategia altamente segmentada. ▪ Permite alcanzar una amplia audiencia. ▪ Facilita el impulso del Marketing boca a boca. ▪ Permite brindar información personalizada sobre la cooperativa Atuntaqui. ▪ Facilita la tracción de clientes potenciales.	▪ Requiere mayor tiempo de planificación. ▪ Depende de la disponibilidad o apertura de los organizadores de los eventos. ▪ Hay que sujetarse a las políticas y lineamientos publicitarios de los organizadores. ▪ El alcance es mejor al de la estrategia digital. ▪ Requiere mayor logística publicitaria.
Alternativa 3: Campaña de Marketing en medios ATL: Televisión, prensa, radio y publicidad exterior.	
Pros	**Contras**
▪ Requiere llegar a una amplia audiencia bien segmentada. ▪ Permite brindar mayor detalle de las características diferenciadoras de la cooperativa Atuntaqui. ▪ Sirve como herramienta de rápida tracción de clientes potenciales. ▪ Ayuda a posicionar la marca que es poco conocida en el cantón. ▪ Permite activaciones promocionales desde distintos canales.	▪ Altos costos de inversión publicitaria. ▪ Conlleva gastos publicitarios adicionales. ▪ Requiere importante logística publicitaria. ▪ Limita el tiempo de duración de la campaña debido a los costos. ▪ No permite el *feedback* inmediato con el cliente potencial. ▪ Disminución de audiencias en medios convencionales.

▪ Ayuda a llevar el mensaje al segmento específico de interés.

Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración los aspectos de beneficio y barreras al momento de aplicar cada alternativa, es importante evaluar y seleccionar la opción ganadora de las que se han fijado dentro del caso de negocio. Para seleccionar la alternativa ganadora se utiliza una metodología de ponderación que califica entre 1 y 3 las variables bajo las cuales se ha analizado cada alternativa, calificando con 1 la variable de menor beneficio y con 3 la de mayor beneficio. Luego de esto se calcula el promedio de cada alternativa lo que permite identificar la opción ganadora.

Tabla 24

Ponderación de variables de las alternativas del caso de negocio

Variables	**Alternativa 1**	**Alternativa 2**	**Alternativa 3**
	Ponderación	**Ponderación**	**Ponderación**
Costo de implementación	2	3	1
Tiempo de planeación e implementación	3	2	2
Duración de la campaña	3	2	1
Recurso humano requerido	3	2	2
Disponibilidad de recurso humano	3	3	3
Nivel de impacto en la audiencia	3	3	3
Alcance de la campaña (Audiencia)	3	2	3
Perspectiva estratégica	3	3	3
Perspectiva financiera	3	2	1
Promedio general	***2,89***	***2,44***	***2,11***

Fuente: Elaboración propia

Tal como se evidencia en la tabla anterior, la opción ganadora para este caso de negocio corresponde a la alternativa 1 que consiste en el desarrollo de una Campaña digital de Conciencia de Marca (*Brand awareness*) para mejorar el posicionamiento de la cooperativa Atuntaqui en el cantón Manta. Resultado que se da debido a que tanto el análisis estratégico como financiero presenta mayores beneficios para esta alternativa con la que se espera un amplio alcance para difundir el mensaje corporativo sobre la calificación de riesgo, trayectoria, logros, valores y característica diferenciadoras de esta entidad.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

Considerando que este trabajo se ha basado en un proyecto integrador de caso de negocio, es esencial que a más de identificar la alternativa ganadora que debe ejecutarse siguiendo directrices técnicas y objetivas, se fije también un plan de evaluación de riesgos a través del cual se identifican inconvenientes potenciales que pueden darse durante la implementación de la alternativa seleccionada. Como parte de este plan se detallan diferentes variables que pueden representar un nivel de riesgo dentro del cumplimiento de las fases de ejecución de la campaña digital de conciencia de marca o que puedan causar variaciones en cuanto a tiempos, recursos y contingencias. Dicho esto, se procede a detallar en la tabla 25 los riegos potenciales y la planeación definida para hacer frente a cada uno de estos.

Tabla 25

Evaluación de riesgos de la alternativa ganadora

Riesgo	Planificación
• Aumento del costo de ejecución	• El encargado del departamento de Marketing junto con el representante del departamento financiero deberá establecer parámetros claros al momento de la pauta digital y gestionar adecuadamente los proveedores para contar con alternativas ante riesgo de incremento de costos.
• Incremento del tiempo de planeación e implementación de la campaña	• El encargado de Marketing deberá desarrollar cronogramas de ejecución estableciendo hitos que permitan dar seguimiento a los tiempos y las actividades dentro del plan de ejecución.
• Poca disponibilidad de tiempo del grupo de interés	• Desarrollar un plan de ejecución considerando la carga laboral del grupo de interés, segregando funciones y estableciendo labores según la prioridad, tiempos y recursos.
• Impacto en la audiencia menor al previsto	• El encargado del departamento de Marketing realizará seguimiento continuo de las estadísticas promocionales en cada una de las plataformas a pautar, esto con la finalidad de desarrollar contenido de valor que ayude a generar interés en la audiencia con los respectivos ajustes.
• Baja tasa de conversión de clientes potenciales	• El encargado del departamento de Marketing tendrá claros los objetivos de tracking publicitario para que realice las lecturas adecuadas de las métricas e implementar acciones adicionales para alcanzar mayores tasas de conversión y retención de clientes.

Fuente: Elaboración propia

Conforme con la tabla anterior, se consideran varios riesgos relacionados con el aumento de costos, de tiempo implementación y resultados no planificados de audiencia y conversión de clientes. Para mitigar estos riesgos se ha establecido una planeación para cada elemento identificado con responsables y medidas antes, durante y después de la puesta en marcha de la campaña de conciencia de marca.

5. Plan de implementación

El plan de implementación corresponde a una de las etapas esenciales del caso de negocio porque orienta hacia la correcta ejecución de la alternativa ganadora, conllevando a determinar variables como resultados esperados, tiempos y responsables de la puesta en marcha de cada fase a contemplar. Considerando la naturaleza de la alternativa a desarrollar se contempla su ejecución en cinco (5) fases detalladas a continuación:

Fase 1: Definición del alcance de la campaña de Marketing

Dentro de esta fase se identifican y establecen los parámetros a seguir dentro de la puesta en marcha de la alternativa ganadora, para lo cual se fija el alcance deseado por medio de la campaña de conciencia de marca de la cooperativa Atuntaqui.

Tabla 26

Definición del alcance de la campaña de Marketing

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Se identifica y define el alcance de la campaña de Marketing.	1 semana posterior a la aprobación de la campaña.	Encargado del departamento de Marketing. Jefe de agencia

Fuente: Elaboración propia

Recursos necesarios:

- ✓ Personal administrativo: encargado del departamento de Marketing y jefe de agencia.

Fase 2: Reunión de *kickoff* de la campaña de Marketing

Concerniente a esta fase se analizan los lineamientos estratégicos establecidos para la campaña de conciencia de marca, se definen los proveedores y se socializan los canales digitales a utilizar, las métricas y los indicadores de cumplimiento de resultados.

Tabla 27

Reunión de kickoff de la campaña de Marketing

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Se establecen los lineamientos de la campaña, se identifican recursos y se dan a conocer las métricas de medición.	1 semana posterior a la definición del alcance.	Encargado del departamento de Marketing. Jefe de agencia Jefe financiero.

Fuente: Elaboración propia

Recursos necesarios:

- ✓ Personal administrativo: encargado del departamento de Marketing, jefe de agencia y jefe financiero.

Fase 3: Diseño y producción del contenido publicitario

Dentro de esta fase se procederá a contactar un proveedor para el diseño del contenido publicitario a difundir en los diferentes canales digitales, el cual debe apegarse a los objetivos de la campaña y manejar adecuadamente la línea gráfica y el mensaje en cada arte.

Tabla 28

Diseño y producción del contenido publicitario

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Se logra contactar al	4 semanas posterior a la	Encargado del departamento

proveedor encargado del diseño y producción del contenido publicitario.	reunión de *kickoff*.	de Marketing. Jefe financiero. Diseñador gráfico.

Fuente: Elaboración propia

Recursos necesarios:

- ✓ Personal administrativo: encargado del departamento de Marketing y jefe financiero.
- ✓ Personal técnico: diseñador gráfico
- ✓ Presupuesto: $5.520,00

Fase 4: Ejecución de la pauta digital

En esta fase se procederá a seleccionar y definir los canales digitales para la difusión de la campaña, se asignarán los recursos financieros necesarios para cada uno de estos y se contratará la publicidad en los medios Facebook; Instagram, TikTok, Google y YouTube.

Tabla 29

Ejecución de la pauta digital

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Se logra pautar con los medios digitales, asignando el presupuesto correspondiente a cada uno.	1 semanas posterior a la entrega del contenido publicitario.	Encargado del departamento de Marketing. Jefe financiero.

Fuente: Elaboración propia

Recursos necesarios:

- ✓ Personal administrativo: encargado del departamento de Marketing y jefe financiero.
- ✓ Medios digitales: Facebook; Instagram, TikTok, Google y YouTube.
- ✓ Presupuesto: $5.121,02

Fase 5: Difusión del contenido publicitario

Dentro de esta última fase se inicia con la difusión del contenido publicitario de distintos formatos (imagen, video, spot) en los canales digitales establecidos dentro de la campaña de conciencia de marca para mejorar el reconocimiento de la cooperativa Atuntaqui.

Tabla 30

Difusión del contenido publicitario

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Se inicia con la difusión del contenido promocional en los canales digitales.	1 semana posterior a la pauta digital.	Encargado del departamento de Marketing. Jefe de agencia

Fuente: Elaboración propia

Recursos necesarios:

- ✓ Personal administrativo: encargado del departamento de Marketing y jefe de agencia.

- ✓ Medios digitales: Facebook; Instagram, TikTok, Google y YouTube.

Cronograma de implementación

En esta sección se detallan las diferentes actividades a ejecutar en la puesta en marcha de la campaña digital de conciencia de marca para mejorar el reconocimiento de la cooperativa Atuntaqui, dentro de lo cual se establecen hitos principales a cumplir dentro de las 5 fases de implementación y el tiempo definido para cada una de estas. En la tabla 31 se muestra el cronograma de implementación de cada fase y el tiempo de implementación correspondiente a cada una.

Tabla 31

Cronograma de implementación

		Tiempo en semanas							
Actividad	**Responsable**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
Definición del alcance de la campaña de Marketing	Encargado del departamento de Marketing. Jefe de agencia								
Reunión de *kickoff* de la campaña de Marketing	Encargado del departamento de Marketing. Jefe de agencia Jefe financiero.								
Diseño y producción del contenido publicitario	Encargado del departamento de Marketing. Jefe financiero. Diseñador gráfico.								
Ejecución de la pauta digital	Encargado del departamento de Marketing. Jefe financiero.								
Difusión del contenido publicitario	Encargado del departamento de Marketing. Jefe de agencia								

Fuente: Elaboración propia

La implementación de la campaña digital de conciencia de marca pata la cooperativa Atuntaqui se deberá ejecutar en 5 fases como son: definición del alcance, reunión de *kickoff*, diseño y producción de contenido, pauta digital y difusión del contenido. Cada fase cuenta con un tiempo determinado, y la implementación total una duración de 8 semanas (2meses).

6. Conclusiones y Recomendaciones

Dentro del presente caso de negocio se llevó a cabo un análisis mediante el cual se evaluaron tres alternativas potenciales para mejorar el reconocimiento de la cooperativa Atuntaqui como proveedor de servicios financieros en el cantón Manta, esto debido a que los datos de mercado y los rendimientos de la empresa han mostrado un escaso conocimiento de la marca y sus servicios dentro de este territorio por lo cual fue importante

abordar la oportunidad de negocio presentada y encontrar la opción que brinde mejores beneficios para esta entidad.

En lo correspondiente a la evaluación de las alternativas se empleó la metodología de caso de negocio propuesta por Harvard mediante la cual fue posible integrar al grupo de interés para la formulación de las alternativas y refinarlas hasta llegar a las tres opciones de mayor potencialidad. Asimismo, permitió realizar un análisis desde las perspectivas financiera y estratégica, siendo de este modo una herramienta indispensable al momento de seleccionar la alternativa ganadora.

Luego de emplear dicha metodología y los análisis desde distintas perspectivas para cada opción planteada se identificó como alternativa ganadora el desarrollo de una campaña digital de conciencia de marca (*Brand awareness*), con lo cual se pretende utilizar medios digitales como Facebook, Instagram, TikTok, Google y YouTube para dar a conocer a la marca Atuntaqui en el cantón Manta, resaltando aspectos diferenciales como calificación de riesgo, trayectoria, logros y valores institucionales.

Se debe mencionar que la selección de esta alternativa contempló un procedimiento en el que se describieron a detalle aspectos como: costo de implementación, tiempo de planeación e implementación, duración de la campaña, disponibilidad de recurso humano, nivel de impacto en la audiencia y alcance de la campaña. Con esto se pudo conocer que el desarrollo de una campaña digital de conciencia de marca mostró un mayor beneficio dentro de la evaluación financiero en comparación a las otras alternativas, alcanzando una TIR del 76% y un VAN de $20.226,01; además de la viabilidad estratégica considerando la accesibilidad a los medios digitales y las métricas que ayudan en el seguimiento de los resultados publicitarios.

Para la puesta en marcha de la alternativa ganadora se ha desarrollado un plan de implementación compuesto de 5 fases, que abarca una temporalidad de 8 semanas (2 meses), en el que se abarcan acciones como la definición del alcance de la campaña, reunión de *kickoff* con el grupo de interés, diseño y producción del contenido publicitario, ejecución de la pauta digital y difusión del contenido publicitario.

Se recomienda poner en práctica la campaña digital de conciencia de marca a fin de mejorar el reconocimiento de la cooperativa Atuntaqui, esto siguiendo los lineamientos establecidos dentro de este caso de negocio, aprovechando la disponibilidad y proliferación de los medios digitales como la principal fuente de información del mercado de interés. Es esencial también que se realice el seguimiento publicitario correspondiente con las métricas adecuadas a fin de identificar qué tipo de contenido está funcionando y cuál necesita ajustes conforme a la audiencia de cada canal digital, lo cual permitirá una mayor conversión de clientes potenciales y por ende maximizar el beneficio esperado con la campaña, tanto a nivel de ingresos como de alcance. Por último, se recomienda el uso del caso de negocio para la solución de problemas empresariales aplicando metodologías ágiles apegadas a los principios y objetivos organizacionales.

Referencias

Adsure Market. (2024). *Digital Advertising Benchmarks and Price Indices*. https://www.adsuremarket.com/

Aldás, A. (2019). Cooperativismo: desarrollo y organización histórica. *Revista Vínculos, 4*(2), 15-21. doi:http://dx.doi.org/10.24133/VINCULOSESPE.V4I2.1552

Asfar, A., & Sondi. (2019). Analysis of effectiveness of advertising Above the Line and Below the Line on the customers purchase decision. *Akademika, 17*(1), 23-32. https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/935726

Asobanca. (2024). Evolución de las Cooperativas Financieras Ecuatorianas. 20. Quito, Ecuador. https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2024/03/Evolucion-de-Cooperativas-Febrero-2024.pdf

Banco Central del Ecuador. (2022). Informe de la evolución de la economía ecuatoriana en 2021 y perspectivas 2022. 90. Quito, Ecuador. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2021pers2022.pdf

Bautista, P., & Tisalema, J. (2019). El cooperativismo como herramienta de economía social: Análisis del gobierno cooperativo en la provincia de Tungurahua. 253. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas. https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/30296

Bernarto, I., Pink, M., Palupi, Y., Resdianto, R., & Suryawan, I. (2020). The Influence Of Brand Awareness, Brand Image, And Brand Trust On Brand Loyalty. *Jurnal Manajemen, 24*(3), 412-426. doi:https://doi.org/10.24912/jm.v24i3.676

Bodan, I. (29 de 12 de 2023). *TikTok Ads vs Facebook Ads: Choosing the Right Platform for Your Ads Goals*. Medium: https://medium.com/@business_46193/tiktok-ads-vs-facebook-ads-choosing-the-right-platform-for-your-ads-goals-c24edd1ca26c

Coba, E., Díaz, J., & Tapia, E. (2020). Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales, 26*(2), 192-203. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28063431016

Cornwell, T. (2019). Less "Sponsorship As Advertising" and More Sponsorship-Linked Marketing As Authentic Engagement. *Journal of Advertising, 48*(1), 49-60. doi:https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1588809

Cornwell, T., & Kwon, Y. (2020). ponsorship-linked marketing: research surpluses and shortages. *Journal of the Academy of Marketing Science, 48*, 607-629. doi:https://doi.org/10.1007/s11747-019-00654-w

Cortez Chávez, A. (2023). Marketing orientado a la conciencia de marca: caso Desoteem. 98. Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. https://repositorio.puce.edu.ec/items/a2c4009c-6b0f-4b60-b4b6-300940baf53c

Fabara, G. (2022). Las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno y su prestación de servicios de intermediación financiera como entidades financieras populares y solidarias. 75. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8800

Faz, W., Mendoza, C., Soto-Benítez, V., & Ramírez-Salas, A. (2022). El rol de las cooperativas de ahorro y crédito en el sector microempresarial del Ecuador. *Polo del Conocimiento, 7*(7), 2500-2517. doi:10.23857/pc.v7i7

Fernández, A., & Galarza, S. (2023). El Cooperativismo en Ecuador: actualidad y perspectivas. *Cooperativismo Y Desarrollo, 11*(3), 1-14. https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/639

Growth Marketing Genie. (2024). *Facebook Ads Benchmarks 2024: Latest Data + Tips for Better Results*. https://growthmarketinggenie.com/blog/facebook-ads-benchmarks-across-various-industries-

2024/#:~:text=The%20Average%20Facebook%20Ad%20CTR%20for%20Traffic%20Campaigns%20is%201.51%25&text=Industries%20that%20fare%20well%20in,a%20CTR%20of%202.55%25!

Harvard Business Publishing. (2019). *Harvard ManageMentor: Business Case Development*. https://hbsp.harvard.edu/product/7089-HTM-ENG

Hernández, D. (2021). Origen y desarrollo del principio cooperativo de interés por la comunidad. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 139*, 1-25. https://dx.doi.org/10.5209/REVE.76634

INEC. (2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-iv-trimestre-de-2023/

León, L. (2019). Características emprendedoras del Sector Cooperativista de la Economía Popular y Solidaria, Provincia de El Oro. *Revista San Gregorio, 1*(35), 108-123. doi:http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1130

Linh, P. (29 de 12 de 2023). *Improve Ad Performance with TikTok Ad Benchmarks 2024*. Mega Digital: https://megadigital.ai/en/blog/tiktok-ad-benchmarks/

Luque, A., & Peñaherrera, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 138*, 1-17. doi:10.5209/reve.73870

Mahaputra, M., & Saputra, F. (2021). Relationship word of mouth, advertising and product quality to brand awareness. *Dinasti International Journal of Digital Business Management, 2*(6), 1099-1108. doi:https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i6.1331

Piedra, A., Hinojosa, A., Guevara, M., & Erazo, J. (2019). Responsabilidad social en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador: una medición desde la web. *Telos, 21*(3), 618-631. doi:https://doi.org/10.36390/telos213.07

Quisintuña, D. (2019). Los factores determinantes de la expansión provincial de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador. 100. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/29583

Rodríguez González, L. (2021). Definición de requerimientos, análisis y recomendaciones para el mejoramiento del servicio de la Cooperativa Cooperenacer: un aporte desde el Programa de Regionalización Universitaria. *Revista ventana, 15*(1), 18-23. https://revistas.tec.ac.cr/index.php/ventana/article/view/5931

Rubalcava de León, C., Sánchez-Tovar, Y., & Sánchez-Limón, M. (2019). La conciencia de marca en redes sociales: impacto en la comunicación boca a boca. *Estudios Gerenciales, 35*(152), 1-18. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21262296009

Salas Luzuriaga, E. (2018). ATL "Como Acción de Construcción de Marca a Largo Plazo". *INNOVA Research Journal, 3*(11), 204-215. doi:https://doi.org/10.33890/innova.v3.n11.2018.820

Sánchez, J. (2020). Diseño de plan de patrocinios para ser aplicado en todos los eventos que Latin Press Inc., organiza en Latinoamérica. 91. Medellín, Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina. https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3835

Santos, D. (26 de 09 de 2023). *Los mejores días y horas para publicar en redes sociales*. HubSpot: https://blog.hubspot.es/marketing/mejor-hora-para-publicar-en-redes-sociales

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2024). Actualidad y cifras de la Economía Popular y Solidaria . 9. Quito, Ecuador. https://www.seps.gob.ec/actualidad-y-cifras/

Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria. (2024). *Consulta de organizaciones del sector finaciero*. https://servicios.seps.gob.ec/gosf-internet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf

ThinkResults. (03 de 08 de 2020). *Google AdWords Industry Benchmarks for 2020*. https://thinkresultsmarketing.com/google-adwords-industry-benchmarks-for-2020/

Vásquez, K., & López, V. (2021). Factores de éxito de la Cooperativa especializada de Ahorro y Crédito Ltda. Serviconal, ubicada en la provincia de Vélez, Crédito Ltda. Serviconal, ubicada en la provincia de Vélez, Santander . 52. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/context/administracion_de_empresas/article/4135/viewcontent/Factores_de_%C3%A9xito_de_la_Cooperativa_especializada_de_Ahorro_y_Cr%C3%A9.pdf

Zon Vanel, K. (2020). Estrategia de comunicación de marketing de la plataforma de marketing digital (CASHBAC) para aumentar el poder adquisitivo de los consumidores. *Jurnal Ilmu Komunikasi, 6*(1), 14-25. http://jurnal.utu.ac.id/jsource/article/view/1753

Apéndice A: Detalle presupuesto publicitario campaña ATL

Televisión			
Duración spot:	20	segundos	
Costo x segundo:	$4,00		
Costo spot:	$80,00		
Frecuencia:	3	veces a la semana	
Detalle	**Cantidad**	**Valor spot**	**Total**
Spots diarios	5	$80,00	$400,00
Spots semanales	15	$80,00	$1.200,00
Spots mensuales	60	$80,00	$4.800,00

Prensa			
Costo publicación:	$150,00		
Frecuencia	1	vez a la semana	
Detalle	**Cantidad**	**Valor publicación**	**Total**
Publicación semanal	1	$150,00	$150,00
Publicación mensual	4	$150,00	$600,00
Publicación trimestral	12	$150,00	$1.800,00

Radio			
Costo cuña:	$8,66		
Frecuencia:	5	veces a la semana	
Detalle	**Cantidad**	**Valor cuña**	**Total**
Cuñas diarias	10	$8,66	$86,60
Cuñas semanales	50	$8,66	$433,00
Cuñas mensuales	200	$8,66	$1.732,00
Cuñas trimestre	600	$8,66	$5.196,00

Publicidad exterior			
Frecuencia:	1	mes	
Detalle	**Cantidad**	**Valor alquiler**	**Total**
Alquiler mensual	1	$2.500,00	$2.500,00

Inversión total en campaña ATL	**$14.296,00**