



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA LTDA., DEL
CANTÓN CUMANDA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

AUTORA:

MARÍA BEGONIA FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Sra. María Begonia Fernández Fernández, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Milton Ignacio Sanmartín Martínez
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Gilma Gabriela Uquillas Granizo
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, María Begonia Fernández Fernández, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 17 de Enero del 2017.

María Begonia Fernández Fernández.

C.C.: 060489124-2

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres por ser el pilar fundamental y demostrarme siempre su cariño y su apoyo incondicional en todas las circunstancias, a mi esposo quien ha estado en todo momento pendiente de mi superación inculcando que el camino para llegar a la meta soñada se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

Gracias por todo.

María Begonia Fernández Fernández

AGRADECIMIENTO

El esfuerzo y la creatividad son parte de la dinámica psicomotriz del hombre que mueven a un mundo material e intelectual como un combustible de vida, y las instituciones son el medio físico para desarrollar hombres de bien, en beneficio de la sociedad, es así que deseo expresar mi profundo agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, y en particular al Ing. Milton Sanmartín, así como también a la Ing. Gilma Uquillas, Miembro de mi Tribunal, quienes supieron orientarme para culminar con mi trabajo investigativo.

Finalmente agradezco a mis compañeras, que formaron parte de mi vida estudiantil, por su apoyo y su solidaridad incondicional.

María Begonia Fernández Fernández.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	x
Índice de figuras.....	xiii
Índice de anexos.....	xv
Resumen ejecutivo	xvi
Abstract	xvii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
2.2.1 Plan.....	9
2.2.1.1 Estructura de un plan.....	9
2.2.1.2 Clasificación y tipos de planes.....	12
2.2.2 Plan de negocio	14
2.2.2.1 Importancia de un plan de negocios.....	15
2.2.2.2 Beneficios de un plan de negocio.....	16
2.2.2.3 Tipos de plan de negocios	17
2.2.2.4 Partes de un plan de negocios	18
2.2.3 Matriz RMG	32
2.2.3.1 Proceso para la evaluación realizada con la matriz RMG.....	34

2.2.3.2	Representación de la matriz RMG	35
2.2.4	Cooperativismo	36
2.2.5	Las Cooperativas	37
2.2.5.1	Clasificación de las Cooperativas	37
2.2.5.2	Principios de las Cooperativas	38
2.2.5.3	Segmentación de cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador según la LOEPS.....	40
2.2.5.4	Regulación, Control y Supervisión de las Cooperativas.....	41
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	42
2.4	IDEA A DEFENDER	46
2.5	VARIABLES	46
2.5.1	Variable Independiente	46
2.5.2	Variable Dependiente.....	46
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		47
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	47
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	47
3.3.1	Población.....	47
3.3.2	Muestra.....	48
3.3.2.1	Estratificación de la muestra	49
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	49
3.4.1	Métodos.....	49
3.4.2	Técnicas e instrumentos a utilizar	50
3.5	OPERACIONALIZACIÓN DE LOS DATOS	50
3.6	RESULTADOS.....	51
3.6.1	Análisis de la encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina	51
3.6.2	Análisis de la encuesta aplicada a los clientes potenciales actuales de la COAC.....	65
3.6.3	Análisis de la encuesta aplicada al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina.	82
3.6.4	Análisis y representación de la matriz RMG	94
3.6.4.1	Análisis Vertical.....	94
3.6.4.2	Análisis Horizontal.....	95
3.6.5	Análisis general de los resultados	96
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		101

4.1	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA LTDA., DEL CANTÓN CUMANDA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.....	101
4.1.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA.....	101
4.1.1.1	Información básica de la empresa.....	111
4.1.1.2	Misión.....	111
4.1.1.3	Visión.....	111
4.1.1.4	Objetivos.....	111
4.1.1.5	Portafolio de productos y servicios.....	112
4.1.1.6	Organigrama estructural de la cooperativa.....	113
4.1.1.7	Análisis y evaluación a las metas en el periodo 2015.....	114
4.2	ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIO.....	128
4.2.1	Resumen ejecutivo.....	128
4.2.2	Estudio de mercado.....	128
4.2.2.1	Determinación de la demanda.....	128
4.2.2.1.1	Proyección de la demanda.....	129
4.2.2.2	Determinación de la oferta.....	130
4.2.2.2.1	Proyección de la oferta.....	131
4.2.2.3	Demanda actual.....	131
4.2.3	Plan de mercadeo.....	132
4.2.3.1	Parámetros de evaluación crediticia.....	133
4.2.3.2	Estrategias de Marketing.....	133
4.2.4	Plan técnico operativo.....	138
4.2.4.1	Micro localización.....	138
4.2.4.2	Proceso de generación del servicio.....	138
4.2.4.3	Políticas crediticias y de control.....	140
4.2.4.4	Solicitud de crédito.....	141
4.2.4.5	Plan de Seguridad y Salud Ocupacional.....	144
4.2.5	Plan organizacional.....	146
4.2.6	Proyección financiera.....	151
4.2.6.1	Presupuesto de inversión.....	152
4.2.6.2	Capital de operaciones.....	153
4.2.6.3	Presupuesto de ingresos.....	154
4.2.6.4	Presupuesto de egresos.....	155
4.2.6.5	Estado de resultado.....	158
4.2.6.6	Flujo de caja.....	159

4.2.6.7	Evaluación financiera del proyecto	161
4.2.6.8	Análisis de sensibilidad.....	163
	CONCLUSIONES	165
	RECOMENDACIONES.....	166
	BIBLIOGRAFÍA	167
	ANEXOS	170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de plan de negocio según el objetivo que persigue	17
Tabla 2: Población	48
Tabla 3: Distribución de la muestra	49
Tabla 4: Operacionalización de los datos.....	51
Tabla 5: Datos generales.....	51
Tabla 6: Actividad económica	53
Tabla 7: Motivos de elección de la COAC Lucha Campesina	54
Tabla 8: Productos financieros que utiliza en la cooperativa	55
Tabla 9: Calificación de los productos y servicios ofrecido por la cooperativa.....	56
Tabla 10: Cubrimiento las necesidades de crédito a los socios de la cooperativa.....	57
Tabla 11: Otorgamiento de créditos por parte de la cooperativa.....	58
Tabla 12: Otorgamiento de préstamo a tiempo por parte de la cooperativa	59
Tabla 13: Problemas percibidos en la cooperativa	60
Tabla 14: Sugerencias para la cooperativa	61
Tabla 15: Valoración de la cooperativa	62
Tabla 16: Productos y servicios que recibe de la cooperativa	63
Tabla 17: Publicidad de la cooperativa percibida por los socios	64
Tabla 18: Datos generales.....	65
Tabla 19: Actividad económica	67
Tabla 20: Preferencia en institución financiera	68
Tabla 21: Aspectos considerados al elegir una institución financiera	69
Tabla 22: Entidad financiera recomendada del sector	70
Tabla 23: Calificación del servicio de la entidad recomendada	71
Tabla 24: Medio de comunicación utilizado con frecuencia	72
Tabla 25: Créditos vigentes en instituciones financieras.....	73
Tabla 26: Conocimiento de la cooperativa Lucha Campesina	74
Tabla 27: Aceptación de crédito acorde a sus necesidades	75
Tabla 28: Beneficios requeridos al abrir una cta. en la COAC Lucha Campesina.....	76
Tabla 29: Características del crédito acorde a la necesidad.....	77
Tabla 30: Utilización del microcrédito	78
Tabla 31: Monto del crédito.....	79

Tabla 32: Ingreso mensual promedio de la actividad económica.....	80
Tabla 33: Ingresos adicionales a la actividad principal.....	81
Tabla 34: Tiempo laborando en la institución.....	82
Tabla 35: Conocimiento de las funciones y filosofía empresarial.....	83
Tabla 36: Planteamiento de objetivos de acuerdo al puesto.....	84
Tabla 37: Tipo de planes institucionales en base a objetivos.....	85
Tabla 38: Relaciones en el puesto de trabajo.....	86
Tabla 39: Producto de mayor aceptación.....	87
Tabla 40: Principales clientes de la cooperativa.....	88
Tabla 41: Reclamos frecuentes por parte de los clientes.....	89
Tabla 42: Medios de difusión utilizada por la cooperativa.....	90
Tabla 43: Inconvenientes en los productos y servicios que ofrece la COAC.....	91
Tabla 44: Principal competencia de la cooperativa.....	92
Tabla 45: Productos y servicios basados en las necesidades de la población.....	93
Tabla 46: Proveedores de la COAC Lucha Campesina Ltda.....	106
Tabla 47: Competencia de la COAC Lucha Campesina Ltda.....	108
Tabla 48: Análisis interno de la COAC Lucha Campesina Ltda.....	110
Tabla 49: Productos y servicios de la COAC Lucha Campesina.....	112
Tabla 50: Ahorro a la vista 2015.....	114
Tabla 51: Ahorro programado 2015.....	115
Tabla 52: Ahorro infantil 2015.....	116
Tabla 53: Ahorros especiales 2015.....	117
Tabla 54: Depósito a plazo fijo 2015.....	118
Tabla 55: Resumen de ahorros 2015.....	119
Tabla 56: Créditos de consumo 2015.....	120
Tabla 57: Créditos de vivienda 2015.....	121
Tabla 58: Microcréditos minoristas 2015.....	123
Tabla 59: Microcréditos acumulación simple 2015.....	124
Tabla 60: Microcréditos acumulación ampliada 2015.....	125
Tabla 61: Resumen de los créditos otorgados.....	127
Tabla 62: Determinación de la demanda.....	129
Tabla 63: Número de créditos otorgados.....	129
Tabla 64: Proyección de la demanda.....	130
Tabla 65: Determinación de la oferta.....	131

Tabla 66: Proyección de la oferta	131
Tabla 67: Demanda actual	132
Tabla 68: Producto financiero creado	134
Tabla 69: Plan publicitario.....	137
Tabla 70: Descripción del proceso de crédito.....	140
Tabla 71: Solicitud de crédito.....	142
Tabla 72: Principales funciones del oficial de microcrédito.....	148
Tabla 73: Plan de acción para comunicar y capacitar.....	149
Tabla 74: Contenido de la comunicación y capacitación.....	150
Tabla 75: Propuesta financiera de valor para inversionistas.....	151
Tabla 76: Propuesta financiera de valor para socios.....	151
Tabla 77: Equipo.....	152
Tabla 78: Propuesta financiera de valor para accionistas	152
Tabla 79: Comunicación y capacitación al personal de la COAC	153
Tabla 80: Ingresos.....	154
Tabla 81: Ingresos por fondo mortuario	154
Tabla 82: Otros ingresos	155
Tabla 83: Proyección de ingresos	155
Tabla 84: Proyección del fondeo - egresos.....	155
Tabla 85: Plazo de cumplimiento de obligaciones	156
Tabla 86: Provisiones.....	156
Tabla 87: Proyección de provisiones	157
Tabla 88: Gastos de personal	157
Tabla 89: Otros gastos	157
Tabla 90: Depreciación.....	158
Tabla 91: Amortización	158
Tabla 92: Estado de resultado proyectado	158
Tabla 93: Flujo de caja proyectado.....	159
Tabla 94: Periodo de recuperación de la inversión.....	159
Tabla 95: Tasa Mínima Aceptada de Rendimiento	161
Tabla 96: Análisis de sensibilidad	163

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de un plan de negocios.....	15
Figura 2: Importancia de tener un plan de negocio	15
Figura 3: Partes de un plan de negocios	18
Figura 4: Análisis estratégico de la empresa	21
Figura 5: Entorno de la empresa	21
Figura 6: Ejemplo de economía de escala	25
Figura 7: Marco competitivo de las 5 fuerzas de Porter	26
Figura 8: Factores determinantes de las 5 fuerza de Porter	27
Figura 9: Matriz RMG	33
Figura 10: Representación de la matriz RMG	36
Figura 11: Organismos del Sistema Financiero Nacional	42
Figura 12: Datos generales	52
Figura 13: Actividad económica.....	53
Figura 14: Motivos de elección de la COAC Lucha Campesina.....	54
Figura 15: Productos financieros que utiliza en la cooperativa	55
Figura 16: Calificación de los productos y servicios ofrecido por la cooperativa.....	56
Figura 17: Cubrimiento las necesidades de crédito a los socios de la cooperativa	57
Figura 18: Otorgamiento de créditos por parte de la cooperativa.....	58
Figura 19: Otorgamiento de préstamo a tiempo por parte de la cooperativa.....	59
Figura 20: Problemas percibidos en la cooperativa	60
Figura 21: Sugerencias para la cooperativa	61
Figura 22: Valoración de la cooperativa.....	62
Figura 23: Productos y servicios que recibe de la cooperativa.....	63
Figura 24: Publicidad de la cooperativa percibida por los socios.....	65
Figura 25: Datos generales	66
Figura 26: Actividad económica.....	67
Figura 27: Preferencia en institución financiera	68
Figura 28: Aspectos considerados al elegir una institución financiera.....	69
Figura 29: Entidad financiera recomendada del sector.....	70
Figura 30: Calificación del servicio de la entidad recomendada	71
Figura 31: Medio de comunicación utilizado con frecuencia.....	72

Figura 32: Créditos vigentes en instituciones financieras	73
Figura 33: Conocimiento de la cooperativa Lucha Campesina	74
Figura 34: Aceptación de crédito acorde a sus necesidades	75
Figura 35: Beneficios requeridos al abrir una cta. en la COAC Lucha Campesina	76
Figura 36: Características del crédito adaptable a la necesidad.....	77
Figura 37: Utilización del microcrédito	78
Figura 38: Monto del crédito	79
Figura 39: Ingreso mensual promedio de la actividad económica.....	80
Figura 40: Ingresos adicionales a la actividad principal.....	81
Figura 41: Tiempo laborando en la institución	82
Figura 42: Conocimiento de las funciones y filosofía empresarial	83
Figura 43: Planteamiento de objetivos de acuerdo al puesto.....	84
Figura 44: Tipo de planes institucionales en base a objetivos	85
Figura 45: Relaciones en el puesto de trabajo	86
Figura 46: Producto de mayor aceptación	87
Figura 47: Principales clientes de la cooperativa.....	88
Figura 48: Reclamos frecuentes por parte de los clientes.....	89
Figura 49: Medios de difusión utilizada por la cooperativa	90
Figura 50: Inconvenientes en los productos y servicios que ofrece la COAC	91
Figura 51: Principal competencia de la cooperativa.....	92
Figura 52: Productos y servicios basados en las necesidades de la población	93
Figura 53: Evaluación del nivel de competitividad de la empresa	96
Figura 54: Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural 2007-2016	101
Figura 55: Evolución de la inflación en el Ecuador.....	102
Figura 56: Evolución anual PIB y PIB Per cápita Ecuador	103
Figura 57: Estructura orgánica de COAC Lucha Campesina.....	113
Figura 58: Ahorro a la vista 2015	114
Figura 59: Ahorro programado 2015	115
Figura 60: Ahorro infantil 2015.....	116
Figura 61: Ahorros especiales 2015.....	117
Figura 62: Depósito a plazo fijo 2015	118
Figura 63: Resumen de ahorros 2015	119
Figura 64: Créditos de consumo 2015	121
Figura 65: Créditos de vivienda 2015.....	122

Figura 66: Microcréditos minoristas 2015.....	123
Figura 67: Microcréditos minoristas 2015.....	124
Figura 68: Microcréditos acumulación ampliada 2015	126
Figura 69: Cartera colocada vs cartera presupuestada-2015.....	126
Figura 70: Cartera en riesgo-2015	127
Figura 71: Saldo presupuestado vs saldo alcanzado-2015.....	127
Figura 72: Mapa de micro-localización de la COAC Lucha Campesina Ltda.	138
Figura 73: Flujo del proceso del micro-crédito	139
Figura 74: Distribución física de la nueva oficina en la COAC	141
Figura 75: Nueva estructura orgánica de la COAC Lucha Campesina Ltda	147

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Encuesta aplicada a la población del cantón Cumanda.....	171
Anexo B: Encuesta aplicada a los socios actuales de la Cooperativa.....	171
Anexo C: Encuesta aplicada al personal que labora en la Cooperativa.....	173
Anexo D: Fotos de la investigación de campo.	177

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo el plan de negocio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., del cantón Cumanda, provincia de Chimborazo, donde se pretende conocer la factibilidad de un microcrédito minorista, aplicando técnicas como la encuesta y observación directa fundamentada en un estudio de campo. Para recolectar información, se empleó encuestas a clientes actuales, potenciales y a empleados de la cooperativa, y la aplicación de la matriz RMG al gerente. En la propuesta, se realizó el estudio de mercado de la oferta y demanda, determinando la demanda insatisfecha del microcrédito minorista a comerciantes. El estudio financiero nos permitió establecer la viabilidad y rentabilidad del proyecto, donde se determinó la inversión del capital, proyectando el estado de resultado y los flujos de fondos logrando un TIR de 37,60%, y un VAN de \$ 192.501,66, siendo el tiempo de recuperación de la inversión en 2 años, 3 meses y 18 días. Implementar el plan de negocio del microcrédito minorista para comerciantes del cantón Cumanda, debido a los resultados positivos que se ha obtenido. Se recomienda efectuar estudios de mercado constantes para conocer las necesidades de los clientes y poder adaptar un producto financiero atractivo, logrando mayor captación de la demanda planificada expandiendo el servicio en otras ciudades donde se encuentra la cooperativa.

Palabras clave: PLAN DE NEGOCIO. MICROCRÉDITO MINORISTA. COMERCIANTES.

.....
Ing. Milton Ignacio Sanmartín Martínez
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This research has as its objective a business plan for the Credit Union Lucha Campesina Ltda., of the Cumanda County, in the province of Chimborazo, where it is sought to determine the feasibility of a retail microloan, applying techniques such as surveys and direct observation based on a field study. In order to collect information, surveys were conducted to current clients, potential clients and employees of the cooperative, and the application of an RMG to the general manager. In the proposal, a market study of supply and demand was carried out, determining the unmet demand of retail microloans to merchants. The financial study allowed us to establish the viability and profitability of the project, where the investment of the capital was determined, projecting the income statement and cash flows that would achieve an IRR of 37.60%, and an NPV of \$192,501.66, the recovery time of the investment being 2 years, 3 months and 18 days. Implementing the business plan for retail microloans for merchants in the Cumanda County is feasible due to the positive results that have been obtained. It is recommended to carry out constant market studies to comprehend the needs of customers and to be able to adapt attractive financial products, obtaining a greater appeal of the prospective demand to expand the service in other cities where the cooperative is located.

KEYWORDS: BUSINESS PLAN. RETAIL MICROLOAN. MERCHANTS.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo investigativo consiste en elaborar un Plan de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., del cantón Cumanda, provincia de Chimborazo. Toda empresa que oferta bienes y servicios hoy en día necesita aplicar a sus actividades diarias programas o proyectos que integren estrategias competitivas para el mejor desarrollo de la institución.

El crecimiento y desarrollo de una entidad financiera, se evalúa a través de los resultados en la gestión administrativa y financiera de la gerencia, Consejo directivos, funcionarios y empleados; es decir, se miden los resultados económicos, administrativos y operativos del ejercicio económico pasado y presente.

Si no existe una orientación clara hacia donde se quiere llegar, es decir no se tiene definida la razón de ser de la institución que tiene que cumplir y alcanzar la cooperativa, nunca se logrará el propósito definido. La administración del crédito orientada a una gestión eficaz de control en la promoción, colocación, monitoreo, seguimiento y recuperación permite que la cartera de créditos se mantenga sana, procurando prevenir el riesgo crediticio y así evitar la morosidad al utilizar herramientas y mecanismos de manera técnica que permita a la gerencia tomar decisiones oportunas y efectivas.

La nueva instrumentación de proceso de capitalización, a través de un Plan de Negocios, pone al alcance de los involucrados en esta área, una herramienta de gestión que bien utilizada permitirá conseguir las metas propuestas. El reto de implementarlo implica serias dificultades tanto de diseño conceptual como de ejecución.

La situación económica del país continúa reflejando la crisis que vive el mundo, pues aún no se registra la reactivación esperada.

La COAC “Lucha Campesina Ltda.”, a través de la prestación de servicios financieros, ayuda a solucionar en parte, la falta de recursos para desarrollar actividades productivas en el sector comercial del cantón Cumanda, provincia de Chimborazo, pero es necesario planificarlas con la finalidad de evitar posibles riesgos en el pago y la morosidad en la cartera de crédito, así como una liquidez sustentable a través de la captación de recursos frescos.

La información que se obtenga a través de análisis y diagnóstico, servirá como instrumento para la elaboración de la propuesta que se plantea. La determinación de objetivos, estrategias, mecanismos, alternativas y procesos en el Plan de Negocios permitirá crear herramientas de gestión efectiva en la captación de nuevos socios y capital para cumplir con las exigencias y el objeto social de la institución.

En este sentido se brinda un aporte a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina Ltda.”, en la seguridad de que un plan de negocios, permita mejorar la captación de nuevos socios y por ende el incremento del capital, para cumplir con los objetivos trazados, en espera de resultados exitosos.

Para la realización del tema de investigación, se ha dividido por lo tanto en cuatro capítulos detallados a continuación:

El Capítulo I: trata sobre los aspectos generales de la investigación como; el problema, los antecedentes, la justificación, los objetivos generales y específicos.

El Capítulo II: se compone de marco teórico, los antecedentes investigativos, fundamentaciones teóricas, marco conceptual, se proyecta la idea a defender y finalmente se plantea las variables de investigación.

El Capítulo III: trata sobre el marco metodológico o metodología que se aplicará en la presente investigación, que a su vez se compone de los tipos de investigación, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos que hemos utilizado para la recolección y análisis de la información.

El Capítulo IV: trata sobre el marco propositivo el cual contiene la propuesta de Plan de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., del cantón Cumanda, provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento del sector cooperativista del sistema financiero ecuatoriano presenta tendencias positivas, pese a la crisis económica e impacto a nivel nacional, tiene un dinamismo favorable.

El sector cooperativista de ahorro y crédito regulado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se apalanca principalmente con recursos internos provenientes de las captaciones de sus socios y clientes, especializadas en micro-finanzas, siendo su mercado objetivo los sectores mediano y de bajos ingresos.

Las instituciones cooperativistas permiten que estos sectores puedan acceder a una serie de productos financieros, pugnando por captar el mayor número de socios y clientes posibles adaptándose a las condiciones del mercado, por tal motivo es imperativo buscar productos novedosos e innovadores de financiamiento que permitan generar mayor liquidez y mejorar su competitividad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., está ubicada en el cantón Cumanda, provincia de Chimborazo; la misma que tiene como actividad principal la oferta de líneas de crédito para el desarrollo del cantón y la provincia.

La institución pese a que cuenta de forma definida y clara tanto su misión como su visión, herramientas fundamentales para definir objetivos cooperativos y operativos claves en toda organización, pero no cuenta con un plan de negocios que le permita alcanzar un adecuado ritmo de crecimiento, situación que está provocando cierto estancamiento en la recuperación de su cartera de créditos y captación de nuevos socios, siendo esta la razón para que evalué todos los aspectos de factibilidad económica y financiera de su iniciativa de prestar los servicios financieros a toda la ciudadanía con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales para el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., en los próximos años.

De lo antes mencionado podemos describir que la Cooperativa debe implementar de forma apremiante, un Plan de Negocios que aporte a la recuperación de la cartera vencida mediante un producto novedoso e innovador de financiamiento, permitiendo la captación de socios y el apalancamiento de la entidad, con objetivos, estrategias y políticas definidas para mejorar el crecimiento y competitividad, obteniendo así eficiencia, eficacia y reconocimiento en el cantón.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo influye un plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., del Cantón Cumanda, Provincia de Chimborazo, para incrementar el número de socios?

1.1.2 Delimitación del problema

De contenido:

Área: Planificación
Campo: Administrativo
Aspecto: Plan de negocio

Temporal:

La presente investigación se llevará en el periodo 2016.

Espacial:

Institución: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.
Provincia: Chimborazo
Cantón: Cumanda

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Desde el punto académico se pretende profundizar y renovar conocimientos, para entender más sobre el problema en estudio y como fuente de investigación para los estudiantes.

La investigación será útil puesto que con la información recopilada se pretende proponer la utilización de un Plan de Negocio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., acordes a las necesidades de la población que permitirá mayor rentabilidad que serán invertidas para beneficios de los socios.

La información será necesaria puesto que es una herramienta de gestión administrativa cuya aplicación servirá para ser más productivos y competitivos en el mercado, en la búsqueda de la satisfacción a la población del cantón Cumanda.

Esta investigación será de mucha utilidad para la cooperativa porque de esta manera se tendrá una visión general de sus principales fuentes de ingresos como son los productos y servicios financieros

La presente investigación demostrará que la utilización de un producto novedoso e innovador de financiamiento, permitirá el apalancamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., mediante el desarrollo socio-económico del cantón impulsado por una cultura de ahorro de los socios y clientes, además de tomar decisiones acertadas de manera técnica y bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales por parte de la administración existente.

La investigación será factible por el acceso a la información que brinda la cooperativa y posteriormente a la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros. El trabajo de investigación buscará soluciones viables que ayuden a incrementar la eficiencia y efectividad de la cooperativa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., del Cantón Cumanda, Provincia de Chimborazo, que permita captar socios y recursos a través de un nuevo producto financiero para incrementar su participación en el mercado mediante la satisfacción de la población.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar los fundamentos teóricos acerca de los componentes de un plan de negocios.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., determinando el efecto de elaborar un plan de negocios que permita incrementar el número de socio en la entidad.
- Proponer un Plan de Negocio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., que permita incrementar la cantidad de socios y clientes mediante el uso del nuevo producto.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de realizar la búsqueda en fuentes bibliográficas dentro de los límites de nuestro país el Ecuador, a las diferentes tesis realizadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina se constató que no se ha realizado este tipo de investigación en la entidad; motivo por lo que se ha propuesto este tema de investigación; tomando como referencia algunas tesis que tienen relación con el objeto de estudio, presentándose los siguientes antecedentes investigativos:

Valencia D. (2015) “*Plan de negocios de la empresa Pública de Diseño y Creación de Software y prestación de servicios de NTIC (Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) en la Universidad Técnica del Norte*”. (Tesis). Facultad de Ingeniería en ciencias Aplicadas de la Universidad Técnica del Norte, manifiesta:

La elaboración del presente proyecto tiene la finalidad de presentar un Plan de Negocios para la creación de una Empresa Pública en la Universidad Técnica del Norte, para apoyar al crecimiento del sector económico de la provincia de Imbabura, utilizando las ventajas de un modelo tecnológico como es Cloud Computing, que disminuye la inversión en tecnología y mejora los procesos productivos, económicos y demás, de cada empresa, instituciones, gobierno, entre otros

Chucho F. (2013) “*Plan de negocios para la Cooperativa de ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo periodo 2012/2013*.”. (Tesis). Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, manifiesta:

La determinación de objetivos, políticas, estrategias, mecanismos, alternativas y procesos en el Plan de Negocios permitirá crear herramientas de gestión efectiva en la captación de nuevos socios y capital para cumplir con las exigencias y el objeto social de la institución. En consecuencia, podemos determinar que la investigación propuesta, es de mucho interés para la Cooperativa, puesto que tienen mucho valor económico como

alternativa para una buena gestión en la captación y ejecución de recursos: así como práctica metodológica de los procesos de investigación para elaborar un plan de negocios.

Aldaz K. & Barragán J. (2012) “*Propuesta de un plan de negocios para fomentar el desarrollo corporativo de la empresa CG_CORP de la ciudad de Riobamba, provincia Chimborazo, periodo 2012.*”. (Tesis). Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, manifiesta:

La presente propuesta plantea la aplicación de la herramienta administrativa denominada Plan de Negocios, para materializar las aspiraciones y expectativas de desarrollo que tienen los directivos de la empresa, en la cual se planteará un conjunto de estrategias a seguir a partir de la declaración inicial de los objetivos corporativos deseados.

Buitrón M. (2011) “*Plan de negocios para la Unidad de Negocios Móvil de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de octubre” Ltda.*”. (Tesis). Escuela de Administración de Empresa de la Universidad Técnica Particular de Loja, manifiesta:

El objetivo del presente estudio es el de implementar un plan de negocios a fin de mejorar la gestión actual en la agencia móvil de la Cooperativa de ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda. Dentro de los objetivos específicos que se desean alcanzar con esta investigación se encuentran: realizar un diagnóstico de las actividades que realiza la agencia móvil en la actualidad; determinar cuáles serán las actividades que ejecutará la agencia móvil para prestar servicios financieros a sus socios y analizar así como determinar los requerimientos operativos, tecnológicos y de comunicación necesarios para la viabilidad del mejoramiento de la agenda móvil.

García C. (2011) “*Plan de Negocios para la elaboración de fundas de papel de base rectangular en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca*”. (Tesis). Facultad de ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de las Américas, manifiesta:

La elaboración de fundas de papel de base rectangular, se realiza manualmente en el país, es por eso que se ha visto la necesidad de implementar una empresa que brinde servicio de fundas de papel automático. Para el análisis del plan de negocio se llevó a cabo la investigación de mercado en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, logrando

establecer una demanda esperada para proyectar las ventas del posible negocio en tres escenarios.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Plan

Ortega J. (2001), indica que el plan “no es solamente un documento con un conjunto de perspectivas y previsiones, es el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención, generalmente estatal en la economía”.

Para Arder-Egg E. (1988), un plan es “un parámetro técnico-político dentro del cual se enmarca los programas o proyectos, haciendo referencia a las decisiones de carácter general que expresan lineamientos, prioridades, estrategias de acción, asignación de recursos, conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos”.

Según la Ley General de Asentamientos Humanos de 1976 indica que el plan es “Un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumentiza un proceso, pudiendo ser integral o sectorial en distintos niveles: comunal, urbano, local, regional, nacional, etc.

Con base en lo antes mencionado se puede concluir que el plan es un instrumento donde se plasma la idea de realizar algo, aspirando a una gestión materializada que se consolida mediante programas y proyectos.

2.2.1.1 Estructura de un plan

La planificación es uno de los pasos fundamentales de la administración. La planificación estructura el camino a seguir de toda organización para el logro de sus objetivos y su sustentabilidad en el tiempo, para llegar al éxito. (Planificación de una gerencia. 2011)

La estructura del plan es la siguiente:

A. Presentación ejecutiva del plan

Se trata del resumen ejecutivo dirigido al tomador de decisiones, el que pretende ubicar en su contexto general y superior a los ejecutivos superiores involucrados en el proyecto y dotarles de una herramienta de gestión y medición de recursos.

B. Definición del objetivo del plan

Estos objetivos son diferentes a los objetivos estratégicos del Negocio, sin embargo, se debe establecer la forma como estos objetivos se relacionan y contribuyen a alcanzar los objetivos superiores.

C. Definición de líneas principales de acción

Es aquí donde, se proponen más específicamente las áreas, campos o temáticas principales del plan de acción, es decir, concretamente se define cual o que campo (s) se verán influenciados con la ejecución del plan.

Cada definición de estas líneas es muy diferente para cada negocio o institución ya que el mismo se orienta a las áreas de influencia específica en el entorno de la empresa.

D. Establecimiento de dependencias jerárquicas y responsabilidades

Es indispensable que el plan detallado, contemple en líneas muy específicas cuales son las dependencias o niveles jerárquicos involucrados en el cumplimiento de dicho plan.

Lo anterior con el objetivo de delimitar las responsabilidades buscando que contribuyan a la consecución de las metas propuestas. Un plan detallado, que definan los actores y protagonistas principales, no compromete a nadie y por tanto,

- a) Disminuye severamente las posibilidades de éxito y
- b) No sirve como herramienta de medición de la gestión administrativa de los involucrados.

Cronograma de actividades

Todos los planes detallados contienen un cronograma detallado de las actividades, que demuestre las principales tareas y sus asignaciones así como su tiempo de cumplimiento. El cronograma debe ser detallado como sea posible, pero debe presentarse en forma ordenada en atención al método deductivo de asimilación de información y aprendizaje, es decir, debe ir deduciendo desde los objetivos superiores hacia las actividades principales y luego a las actividades de indicadores medibles de los resultados.

E. Responsabilidades y Apoyos

Un plan detallado no está completo, si solamente se define quienes serán los responsables de la ejecución de las actividades propuestas. Debe establecer claramente los recursos que servirán de apoyo al cumplimiento y la manera como esos recursos se materializarán. Los recursos pueden ser: materiales económicos, humanos, legales, etc.

F. Supervisiones

La palabra más apropiada aquí es “seguimiento”, el plan detallado no solo debe mostrar los indicadores medibles de los resultados, sino también, establecer bajo la responsabilidad de quien estará el seguimiento.

Esto es trascendentalmente importante en la ejecución de un proyecto, ya que se orienta al tomador de decisiones o a los principales protagonistas comprometidos con la planificación estratégica para tomar decisiones oportunas que ubiquen el plan o reacomoden posiciones cuando todavía es “oportuno” sin sacrificar objetivos de gran alcance y recursos que lesionen la capacidad económica de la empresa o institución.

G. Decisiones estratégicas

Las decisiones deberán tomarse “oportunamente”, tal como lo indicamos en el apartado anterior, pero no significa que deberán tomar sin ninguna protección que respalde a quienes se involucren en las decisiones.

Es decir, un plan óptimo, deberá definir las instancias a que acudirán los tomadores de decisiones previo a las acomodaciones o adecuaciones de los planes. Dicho de otra forma, es sumamente sano para la institución establecer instancias como ser Comités, asambleas o cualquier otra forma de gestión que procure tomar decisiones colegiadas que sirvan de apoyo legal a los tomadores de decisiones.

H. Divulgación

El plan deberá establecer las instancias de divulgación o bien las estrategias para dar a conocer el plan a todos los involucrados, mediante un cronograma de visitas, dirigido a quienes están involucrados en la ejecución del plan.

I. Actualizaciones

También deberá establecer la forma en que las actualizaciones se realizar producto de adecuaciones de cualquier tipo surgidos en la vida de la ejecución del plan.

2.2.1.2 Clasificación y tipos de planes

✓ Clasificación de planes

Según SOTO I. (2013), Los planes se clasifican de la siguiente forma:

- Por su uso.
- Por su periodo de tiempo.
- Por su nivel jerárquico.

A. Por su uso

- De uso único: Se diseñan específicamente para hacer frente a las necesidades de una situación única, una vez realizados ya no se toman en cuenta (presupuestos y programas).
- De uso repetitivo: Son constantes, proporcionan guías para actividades repetitivas de la organización como respuesta a decisiones programadas (políticas, reglas, procedimientos).

B. Por su periodo de tiempo:

- A corto plazo: menos de un año.
- A mediano plazo: de un año a tres años.
- A largo plazo: de tres a cinco años.

C. Por su nivel jerárquico:

- Estratégicos: Son aplicables a toda la organización, son importantes para la toma de decisiones.
- Tácticos: Facilitan la evaluación de las actividades funcionales de la organización.
- Operativos: Se formulan a corto plazo y para áreas específicas (secciones o unidades).

✓ **Tipos de planes**

Según SOTO I. (2013), manifiesta que los aspectos que se desarrollen y cuales sean sus objetivos, los planes se agrupan en 8 tipos:

- a. Planes estratégicos
- b. Planes tácticos
- c. Planes según el plazo
- d. Planes funcionales
- e. Planes operativos
- f. Programas
- g. Proyectos
- h. Presupuestos

A. Planes estratégicos: Son planes que se aplican a toda la empresa. Su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Estos planes son a medio o a largo plazo.

B. Planes tácticos: Se refieren al modo en que se puede desarrollar una estrategia en un periodo de tiempo determinado.

C. Planes según el plazo: se distinguen:

- Los planes a largo plazo, que son aquellos en los que el objetivo se cumplirá más allá de los tres años.
- Los planes a mediano plazo, que son aquellos en los que el objetivo se cumplirá entre uno y tres años.
- Los planes a corto plazo, que son aquellos en los que el objetivo ha de cumplirse como máximo en un año.

D. Planes funcionales: Son aquellos que se elaboran en las áreas responsables de las funciones más importantes de la empresa (producción y venta).

E. Planes operativos: Se refieren a actuaciones u operaciones muy concretas para desarrollar operaciones específicas.

F. Programas: Son planes que determinan cuál es la secuencia de acciones que se van a emprender para satisfacer un objetivo concreto.

G. Proyectos: Se realizan para actividades complejas que tienen un fin en sí mismas y afectan a diversas áreas funcionales de la empresa.

H. Presupuestos: Planes que se refieren a la definición de los recursos económicos y financieros en un periodo y modo en que estos se asignan.

2.2.2 Plan de negocio

Según Fleitman J. (2000), se define a un plan de negocio como “un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa”.

“El plan de negocio identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio. Examina su viabilidad tanto técnica y económica como financiera y a su vez es una herramienta indispensable para el desarrollo de una empresa”. (García I., 2004)

Figura 1. Estructura de un plan de negocios



Fuente: Instituto Peruano de Investigación Empresariales

En base a las definiciones anteriores, se puede concluir que un plan de negocio es una herramienta importante al momento de crear e innovar, donde se plasma las ideas sueltas que se generan por parte del emprendedor.

2.2.2.1 Importancia de un plan de negocios

La importancia de los planes de negocios para la organizaciones ha crecido tanto en los últimos tiempos, sobre todo con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas es decir; tener un buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y con cumplir con las especificaciones que el cliente le solicite aportaciones que realiza. Bajo este horizonte de mercado en el que se mueve los negocios, las compañías se ven obligadas a planear su negocio y visualizar el comportamiento del mismo a través del tiempo, por lo que elaborar un plan de negocio resulta de su importancia para este contexto real. (Porter M. 2007).

Figura 2. Importancia de tener un plan de negocio



Fuente: Aspel, 2010.

El objetivo del plan de negocio es alcanzar un conocimiento amplio de la compañía o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir recursos y capacidad necesarios para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio. Para cumplir con este propósito es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Empresa y su giro o actividad, sector productivo y tamaño de la empresa
- Tipo de bienes o servicios a producir o vender
- Estudio del mercado
- Estudio de producción
- Estudio de la organización
- Estudio de finanzas
- Resumen ejecutivo

Es importante un plan de negocio porque permite entender desde el principio cuáles serán los gastos y costos a los que nos enfrentamos, así, podremos saber cuánto necesitamos vender para llegar al punto de equilibrio y para que el negocio comience a dar utilidades. (Lanzagorta J., 2013)

Pero además un plan de negocios es un documento indispensable en caso de requerir financiamiento, ya sea particular o bien a través de una institución financiera. Ninguna persona invertiría en un negocio que no tienen un plan de negocio bien hecho, detallado, que demuestre la rentabilidad potencial.

En definitiva, el plan de negocio nos ayuda a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario previsto, además de brindar información a usuarios de la empresa, bancos, inversionistas e instituciones financieras que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero a la empresa.

2.2.2.2 Beneficios de un plan de negocio

Algunos de los beneficios más comunes y que más se persiguen al redactar e implantar un plan de negocios según el artículo “el plan de negocios, una herramienta poco utilizada” de la Revista El Empresario Cubano, son los siguientes:

- Es indispensable, sí que se quiere solicitar un financiamiento a una institución bancaria u organismo gubernamental, ya que nos permite plasmar en un documento la factibilidad del negocio.
- Aumenta la competitividad de la empresa
- Facilita los trámites y negociaciones al rentar edificios e inmuebles
- Transmite la esencia de un negocio a socios, empleados, entre otros muchos más beneficios.
- Muchas organizaciones piden un plan como prueba del negocio, por lo que si este está bien argumentado, será más factible que se obtengan más inversionistas (o socios) y recursos para emprender el plan.
- Es un requisito esencial para conseguir inversiones e inversionistas
- Es una excelente guía para el propietario

2.2.2.3 Tipos de plan de negocios

De acuerdo con los puntos de vista de diferentes autores, existen de acuerdo al objetivo que persigue:

Tabla 1. Tipos de plan de negocio según el objetivo que persigue

Tipo de plan	Objetivo	Variante clave
Plan de negocio para un nuevo producto	Penetración de mercado	Cuota de mercado
Plan de negocio para la creación de una nueva organización	Atraer a compañeros socios	ROI de la organización
Plan de negocio de monitoreo	Penetración de mercado. Aumento de rentabilidad	Cuota de mercado. Productividad
Plan de negocio de presentación para la venta del negocio e incluso de toda la empresa	Valuar la organización	Valor actual neto y valor de la marca

Fuente: Clínica empresaria- Gerardo Saporosi

Elaborado por: María Begonia Fernández Fernández

Al elaborar un plan de negocios debemos tener en cuenta además para quien va dirigido, ya que existen tipos de plan de negocios que corresponden a las necesidades particulares de cada empresario o tipo de empresa. (Soyentrepreneur, 2010).

✓ **Plan de negocios para empresa en marcha**

El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva.

✓ **Plan de negocios para nuevas empresas**

Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. (Soyentrepeneur, 2010)

✓ **Plan de negocios para administradores**

El plan de negocios para los administradores debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa.

2.2.2.4 Partes de un plan de negocios

Figura 3. Partes de un plan de negocios



Fuente: (Instituto de Empresas, 2010).

El Instituto de Empresas sugiere un modelo de plan de negocio que se muestra a continuación. En la primera parte menciona que un plan de negocio debe llevar un esquema de actuación que permita desarrollar cuestionamientos sobre que se pretende poner en marcha. Deberá contener datos como:

- El quién. Nombre de la compañía.
- El qué. Cuáles son los productos o servicios de la compañía. En que mercados se piensa penetrar, porcentaje de mercado estimado a obtener y periodos que es posible llevar a cabo el proyecto.
- El por qué. En este punto señala que el proyecto empresarial ha de responder el objetivo básico que corresponde al obtener beneficios derivados de nuestra actividad. Así como la generación de un mayor bienestar colectivo y generación de empleo.
- El dónde. Se menciona dónde se va a comercializar el producto e identificar canales de distribución por donde circularan nuestros servicios.
- El cuándo. En qué momento se va a comercializar la aplicación del plan de negocio.
- El cuánto. Inversiones requeridas, beneficios o pérdidas, rentabilidad, etc.

En la segunda parte el modelo del plan de negocio del Instituto de Empresa, menciona la estructura que deberá llevar:

1. Sumario ejecutivo

Según (García I., 2010), indica que en el primer punto es el sumario ejecutivo, ya que es un resumen de toda la actividad propuesta en el plan de negocio, por lo que hay que realizarlo al final. El profesor recomienda que no hay que extender el documento más de tres páginas ya que es un requisito comercial, generalmente se usa a la hora de negociar con inversionistas o puede ser utilizado también como una herramienta de comunicación para entidades financieras. Y deberá al menos los siguientes aspectos:

- Descripción del modelo de negocio, es decir, describir nuestra cadena de valor y mostrar nuestro modelo de ingresos.
- Un resumen del equipo organizador encargado del proyecto.

- Un resumen de datos significativos del mercado, como el tamaño, potencial, barreras, clientes, competidores, etc.
- Análisis de las diferentes áreas que abarca el proyecto
- Un cuadro resumen de los aspectos financieros
- Un resumen final en el que se mencionen los riesgos de la empresa y sus contramedidas.

2. Índice

Este modelo plantea que en el plan de negocio deberá existir un índice que acumule los diferentes apartados y las páginas en las que se encuentran estos apartados. Con el objetivo de facilitar la localización de estos.

3. Introducción al plan de negocio

La introducción deberá contener el nombre y la dirección de la empresa, el nombre e historial de los promotores y las personas que colaboren en el desarrollo del plan de negocio, un resumen de la naturaleza del negocio, el contenido del proyecto, el sector en el que se encuentra la empresa y sus ventajas.

4. Descripción del negocio (modelo de negocio)

En este se realiza la descripción del origen de la empresa, cuáles son sus objetivos y el personal que tiene la responsabilidad de ella. Será necesario describir el producto o servicio, las necesidades que cubren, descripción de su uso, testimonios de clientes actuales y su diferenciación con los productos de la competencia. Finalmente se deberá posicionar el producto o servicio dentro del mercado sobre el que se pretende actuar.

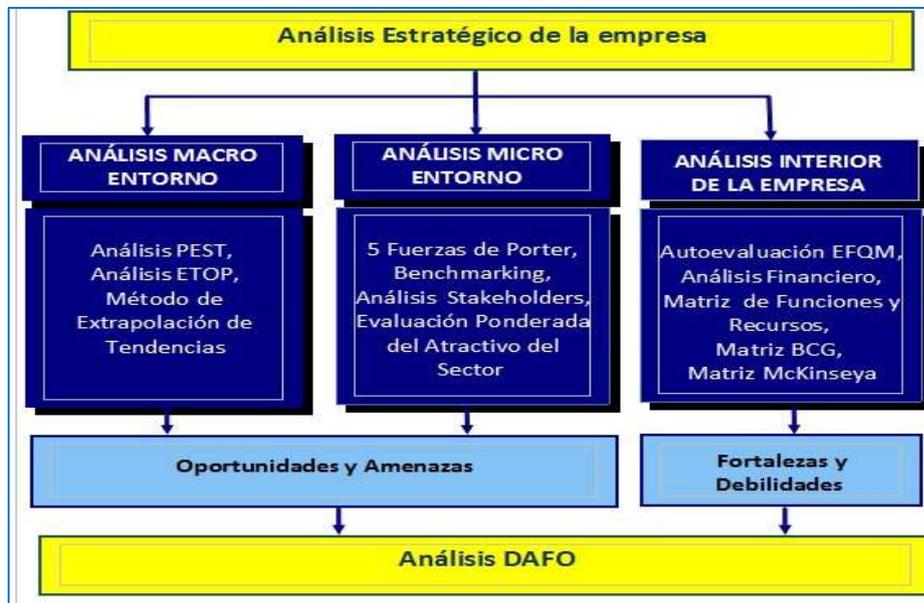
5. Análisis estratégico

Macro y micro entorno

Convencionalmente, llamamos “entorno” a todo lo que está “afuera” de la empresa (en muchas traducciones se denomina “ambiente externo”). Incluye: proveedores, clientes, competidores, bancos, mercados, instituciones gubernamentales, medio ambiente,

comunidad, legislación, economía nacional e internacional, etc. Para su análisis, los especialistas lo dividen en dos partes: el “micro-entorno”, o “entorno competitivo” y; el “macro-entorno”, o “entorno general”.

Figura 4. Análisis estratégico de la empresa



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, 2003

El “entorno competitivo” comprende los factores que influyen en un tipo de negocios determinado, en una “industria” en específico, que Michael Porter define de la siguiente forma: “Una industria (o sector industrial) está constituida por un grupo de empresas que producen productos (o servicios) que son sustitutos entre sí. Constituye el “negocio” en el que se mueve una empresa, por tanto es lo que le permite identificar quiénes son sus clientes, sus competidores y cuál es el mercado”.

Figura 5. Entorno de la empresa



Fuente: Gestión empresarial, 2005

ANÁLISIS MACRO

El análisis macro es utilizado cuando la empresa se debe replantear los objetivos de cara a la sociedad, determinando en gran medida las posibilidades de funcionamiento y desarrollo de la empresa. Según (David Fred, 2003), nos indica las variables de análisis macro de la organización los mismos que se detallan a continuación:

- **Económicas**: Este factor nos indica el sistema económico en el que está inmerso la organización, si es un mercado de libre comercio, si existen monopolios, oligopolios entre otros tipos, de esta forma también se investiga el poder adquisitivo de las personas y de esta forma saber cuándo están dispuestas a pagar por un servicio o producto, afectando directamente al precio y a la plaza. Entre las variables a analizar se encuentran la tasa de inflación, las políticas fiscales, tendencias de las personas a gastar, tendencia del desempleo, tasa de interés, política monetaria, PIB, balanza comercial, balanza de pagos, etc.
- **Social**: Este factor es sobre el nivel socioeconómico de las personas, sus ingresos, estilo de vida, costumbres, valores, comportamiento etc. Los cuales afectan de manera directa a la creación de productos y servicios que satisfagan las necesidades cambiantes de la sociedad y consumidor.
- **Cultural**: Toda población se divide en culturas y subculturas que conforman las características generales de la cultura y que se definen por diferentes variables: los diferentes subgrupos que conforman a la población, el nivel de escolaridad, variables pictográficas, creencias, tipos de religión, actitudes, valores, nacionalidad, ubicación geográfica, etc.
- **Tecnológicos**: Este factor es de constante innovación, de tal manera que aumenta la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos, procesos industriales, diseño, etc., para no quedarse la empresa rezagada.
- **Ambientales**: Este factor hace referencia a los recursos naturales requeridos como insumos o que son afectados por las actividades de la empresa

ANÁLISIS MICRO

Estas variables están al alcance de las organizaciones ya que con estas variables se pueden crear relaciones las cuales construyen una responsabilidad y bienestar en la sociedad,

estas variables que lo conforman son: la competencia, sector privado, gubernamental, donadores, proveedores y los complementarios de productos y servicios para la sociedad. (David Fred, 2003)

- Competidores: Las organizaciones sociales o agentes de cambio no deben de competir por resolver o realizar programas sociales. Toda organización debe ser responsable de determinar el papel que desempeña su programa en la sociedad, sus funciones, responsabilidades de funciones y futuros conflictos, además de definir cada uno de los programas sociales procurando crear un ambiente de cooperación entre los mismos para evitar conflictos entre ellos y ante la sociedad.
- Gobierno: Este sector es el que regula, legisla y es patrocinador de los diversos programas sociales.
- Clientes: Son el mercado principal de toda empresa, la cual debe evaluarse a que mercado se atiende, estos pueden ser de consumo, industrial, distribuidor, gubernamental e internacional.
- Proveedores: Son aquellos que suministran de insumos necesarios a la empresa para que esta pueda llevar a cabo su proceso de producción de productos o servicios.
- Complementarios: Son toda aquella organización que contribuye con productos y servicios para la satisfacción de las necesidades sociales. Estas pueden ser: asociaciones de padres de familia, de vecinos, de amigos industriales, etc.

Del Instituto de Empresas, 2010., Es necesario realizar un estudio completo de mercado que nos permita conocer:

- Conocimiento de nuestro producto o servicio en el sector
- Tamaño actual del mercado, posibilidad de crecimiento o decremento, características de compra de los clientes potenciales y necesidades generables de nuestro producto o servicio.
- Quienes son y serán los clientes potenciales, clasificarlos en grupos con características comunes e identificables. Se debe tomar en cuenta que dependiendo el tipo de cliente será la estrategia a utilizar para penetrar el mercado.
- La competencia y sus productos o servicios. Conocer fortalezas y debilidades de la competencia, así como incluir información acerca de donde se encuentra, que características tienen sus productos o servicios, precios, eficacia del servicio ofrecido,

volumen de ventas, políticas comerciales, rentabilidad y todo aquello que ayude a nuestro producto a posicionarse en el mercado.

- Las barreras de entrada tanto presentes como futuras y las fortalezas para superar esas barreras.
- Las formas en las que las administraciones públicas pueden ayudar a nuestro proyecto, ya sea como cliente o como reguladoras del mercado.

Para realizar este estudio de mercado se recomienda utilizar herramientas como el análisis DAFO o las cinco fuerzas de Porter que consisten en:

- *Fuerza de negociación de compradores:* Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que les dan el poder de negociación a sus clientes.
- *Fuerza de negociación de proveedores:* El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

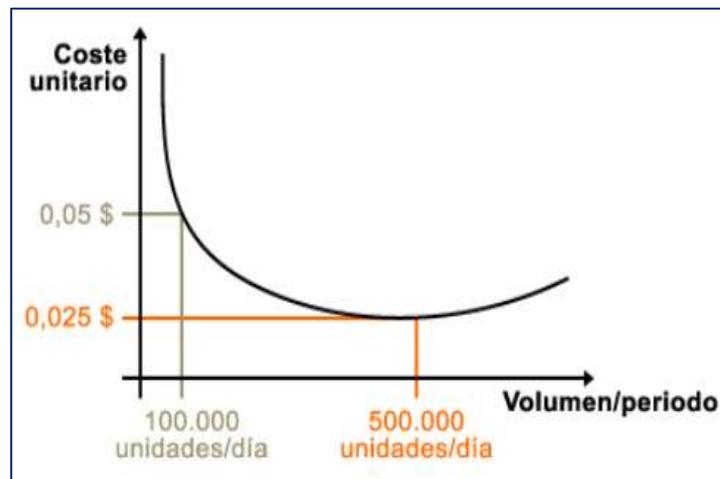
- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores

- Rivales potenciales: son aquellas compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costes independientemente de la escala
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Barreras a la entrada

Figura 6. Ejemplo de economía de escala



Fuente: Michael E. Porter (1980)

La operación a gran escala permite una distribución más amplia de costes fijos, reduciendo los costes unitarios y en última instancia el coste total del producto final.

- Rivales del sector: Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector:

mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa

- Bienes sustitutos: Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad.

Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

Figura 7. Marco competitivo de las 5 fuerzas de Porter

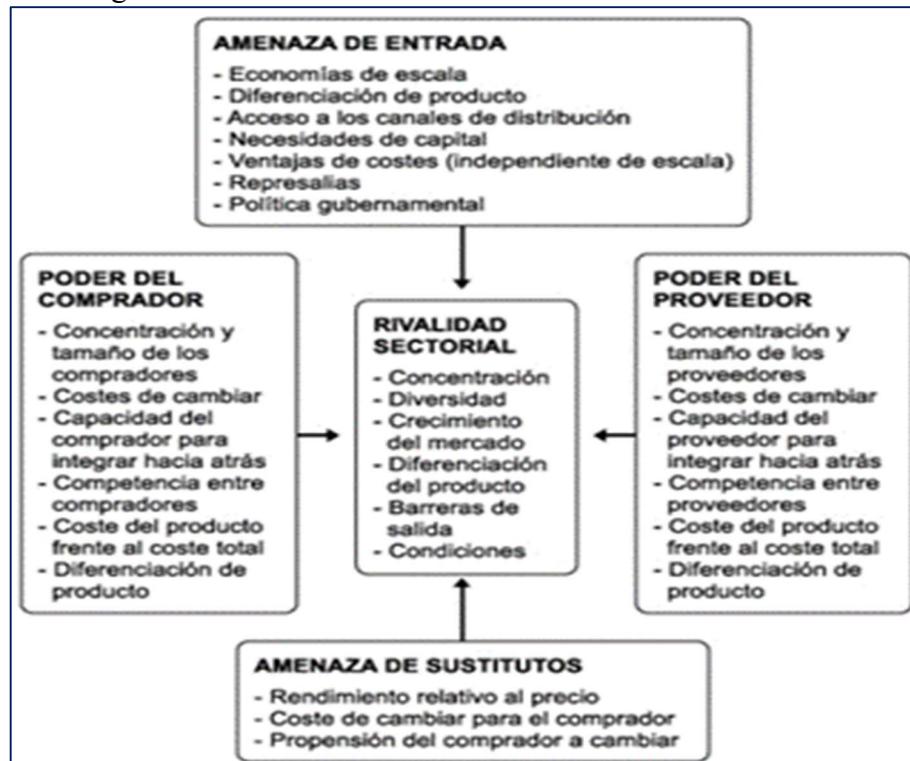


Fuente: Michael E. Porter (1980)

Estas cinco fuerzas influyen en precios, costes y requisitos de inversión, que son los factores básicos que determinan la rentabilidad, y de ahí lo atractivo de un sector. El modelo de Porter establece unos protagonistas (competidores, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) y los factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas. La Figura 6 muestra los principales factores determinantes de las fuerzas de este modelo. En lo que

sigue examinaremos cada una de las cinco fuerzas y los factores que determinan su fuerza o debilidad.

Figura 8. Factores determinantes de las 5 fuerza de Porter



Fuente: Michael E. Porter (1980)

Las estrategias de éxito se fundamentan en un entendimiento pleno del entorno competitivo. Hemos aprendido nuevos conceptos y marcos que nos ayudan a entender mejor el entorno empresarial de las empresas. Hemos visto que entender la competencia sectorial y las fuerzas que impulsan la rentabilidad de un sector ha ayudado a las empresas a tomar mejores decisiones estratégicas. Si bien el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter de análisis de la competitividad, es una herramienta muy potente para evaluar lo atractivo de un sector. Para ayudarnos en nuestro análisis, el modelo de Porter define los actores (competencia, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) así como los factores que determinan la intensidad de estas fuerzas.

Análisis interno

El análisis interno permite determinar la situación actual de la empresa, considerando las diversas capacidades que dispone, analizando los factores significativos para lograr los

objetivos y que sirvan como definir las fortalezas y debilidades de la misma. (David Fred, 2003)

El análisis interno requiere que se reúna, asimile y evalúe información sobre las operaciones de administración, finanzas, contabilidad, marketing. Ventas, producción/operaciones, sistemas de información, tecnológica, etc., verificando si realmente cumplen los objetivos esperados o no y que tanto están relacionados con la misión de la organización, para ello se analizan los siguientes departamentos básicamente:

- Administrativo: La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los gerentes de diferentes departamentos y divisiones de la empresa. La organización comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada y roles para las personas que integran la empresa, siendo la dirección la función administrativa que trata de motivar e influir en las personas de la organización para que de forma voluntaria y con interés contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y de su unidad funcional.

El control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos.

- Comercial: Comprende aquellas actividades que se utilizará para promocionar y vender los productos que ofrece la empresa. Los factores que se debe tomar en cuenta son: manejo de los sistemas de información de mercados, planificación de actividades de marketing, estructuración de la cartera de clientes, política de productos, política de precios, manejo de los canales de distribución, además del análisis de las actividades de apoyo.
- Técnico: Analiza los proceso y procedimientos en cuanto a sus actividades y funciones para la oferta de productos y servicios.
- Financiero: En esta área se determinan las fuerzas y debilidades financieras de la organización, resultando esencial para formular debidamente estrategias. Además de la liquidez que dispone la entidad, apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento del activo, flujo de efectivo y capital contable (este último puede

impedir que las estrategias sean alternativas fáciles). El análisis financiero permite tomar decisiones de inversión, financiamiento y de decisión de dividendos.

6. Plan de mercadeo

De acuerdo al Instituto de Empresas, 2010, El plan de marketing es utilizado para explotar la oportunidad del negocio y las ventajas competitivas propias. Los principales elementos en un plan de marketing son los que se muestran a continuación:

- Fijar la estrategia comercial-global: Por lo que se deberá incluir un estudio sobre la motivación primaria del cliente para adquirir nuestro producto o servicio, la manera de contactar a nuestros clientes potenciales y que características de nuestro producto o servicio deberemos destacar para generar ventas.
- Diseñar la estrategia de ventas: mostrando los objetivos y metas cuantificándolos en unidades y en pesos. Señalar la introducción o servicio a nivel regional, nacional o internacional.
- Señalar estrategias de precio, determinando precios de comercialización de nuestro producto o servicio y comparándolo con los precios de la competencia. En el caso de que nuestros precios sean mayores a los competidores estos deberán explicarse en términos de novedad, cantidad, calidad, garantía, servicios, etc. En caso contrario en donde nuestros precios sean menores a los de la competencia deberemos explicar cómo podemos posicionarnos en el mercado con precios inferiores y mantener la rentabilidad de nuestro producto y servicio.
- Describir estrategias a utilizar para traer la atención de los clientes potenciales de nuestro producto o servicio. Elaborar un plan de medios que contenga las medidas promocionales en las que pensamos incurrir si optamos por la publicidad de medios de comunicación incluyendo a utilizar para nuestro producto o servicio.
- Fijar política de distribución: en donde se hará referencia a los canales de distribución a utilizar para nuestro producto o servicio.

7. Plan técnico

En esta parte se describe el desarrollo, producción y comercialización de un producto. Si estamos ante un servicio solo hablaremos de descripción técnica y se realizará una

descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en las que se incurrirán para presentar el servicio concreto.

8. Plan de producción

El plan de producción toma en cuenta la relación de materias primas y materiales que se necesitan para producir y comercializar nuestro producto o servicio, llevando a cabo una estimación de costos y necesidades de existencia en almacén. De la misma manera el plan deberá incluir una lista de proveedores. Se deberá mencionar las condiciones de pago así como los periodos de pago a proveedores.

9. Plan de organización

a) Estructura legal

Se sugiere en esta parte recoger la forma jurídica que mantiene la empresa, el motivo de su elección frente a otras formas jurídicas, así como su régimen fiscal. La estructura legal deberá contener todos los trámites administrativos y legales como distribuir la empresa.

b) Recursos humanos

El plan de negocios deberá incluir una descripción de las funciones directivas de los puestos así como una descripción del personal, sus responsabilidades y tareas concretas. Se deberá mencionar las fórmulas de contratación y el número de trabajadores por categoría y puesto. Es importante señalar el costo total de la nómina.

10. Plan económico-financiero

El plan financiero es un elemento básico que se debe incluir en el plan de negocio. Tiene como propósito evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables estadísticas previas que nos indiquen la posible viabilidad económica y financiera del negocio. Se deberá describir la estructura capital. Se deberá aportar una serie de estados financieros:

- Calculo del punto de equilibrio y explicación de la posible reducción en caso de que las ventas proyectadas no sean alcanzadas

- Necesidades y planes de financiamiento, con información de opciones y elegir la más rentable para el proyecto
- Balances proyectados a cinco años, en función del sector
- Estado de resultados proyectados a cinco años, en función del sector
- Origen y aplicación de los fondos
- VAN: nos permite analizar y evaluar el comportamiento de los flujos futuros proyectados según determinada tasa de interés como costo de capital, que puede ser positivo por tanto genera utilidad para el proyecto que se pretende, o negativo por tanto pérdidas para el proyecto. El cálculo del VAN indica el valor actual de los flujos futuros según determinada tasa de interés por el capital invertido. Su fórmula es la siguiente:

$$VAN = \sum x = \frac{FN}{(1+i)^n} - I_0$$

Fuente: Bodie, Z & Merton R. Finanzas 2003

- TIR: (Tasa Interna de Retorno), Es la forma de calcular la rentabilidad de un proyecto, siendo la máxima tasa de interés que puede pagarse por el capital empleado en la inversión, sin que el proyecto genere pérdidas. La TIR es aquella tasa que nos lleva a un valor neto futuro igual a cero, significa que el proyecto no genera ganancias ni produce pérdidas. Su fórmula se anota a continuación:

$$TIR = i_2 - \left[VAN_2 \left(\frac{(i_2 - i_1)}{VAN_2 + VAN_1} \right) \right]$$

Fuente: Bodie, Z & Merton R. Finanzas 2003

- PRI: (Periodo de la Recuperación de la Inversión), es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial. Para determinarlo con mayor exactitud se aplica la siguiente fórmula:

$$PRI = P + \left(-\frac{VP}{PP} \right)$$

Fuente: Ucañán R. (2015)

Después de realizar los estados financieros es importante hacer un comentario sobre las conclusiones que estos reflejan. En lo que se refiere a rentabilidad se

debe explicar la tasa interna de rendimiento esperada y los periodos de recuperación de la inversión.

- B/C: (Relación Beneficio Costo), es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad; entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que se pueden hacer en un negocio en marcha tales como el desarrollo de nuevo producto o la adquisición de nueva maquinaria. se aplica la siguiente fórmula:

$$\mathbf{RBC} = \frac{\Sigma \text{VP INGRESOS NETOS}}{\text{INVERSION INICIAL}}$$

Fuente: Ucañán R. (2015)

11. Valoración de riesgo

Es importante considerar que el proyecto empresarial tiene múltiples riesgos y el plan de negocio debe contener informe de ellos en donde incluir una descripción de los riesgos y de las posibles consecuencias de circunstancias que afecten al sector y a nuestro negocio, tanto internamente como externamente.

12. Resumen

El resumen constituye el último apartado de este modelo de plan de negocio. En éste apartado se debe mencionar la forma resumida, las principales fortalezas, debilidades, ventajas, oportunidades, amenazas y riesgos del proyecto. El autor afirma que este resumen de la oportunidad de reforzar nuestros argumentos.

2.2.3 Matriz RMG

Para la Consultora Rafael Muñoz Gonzáles, La Matriz RMG es otra buena herramienta de análisis en el marketing, la misma ha sido desarrollada por la empresa consultora española RGM. Lejos de ser una mera ilusión teórica, la matriz se ha venido aplicando en casos concretos de empresas y productos a los que se le han realizado auditorías de marketing, siendo un elemento vital para valorar su situación o la de sus productos en el mercado.

A grandes rasgos, la matriz RMG analiza los factores internos y externos de la empresa que pueden ser determinantes para conocer su grado de competitividad, así como la aceptación o rechazo que un determinado producto o servicio recibe del mercado. A veces la aparición de un nuevo producto que parece responder a las directrices más exigentes y que da cumplida respuesta a todas las necesidades, podría ver rechazada su aceptación sin una lógica aparente, por tan sólo pertenecer a una determinada empresa, que durante mucho tiempo ha ejercido una actividad comercial de espaldas al mercado; a nivel popular se oye comentar “que el mercado siempre pasa factura”.

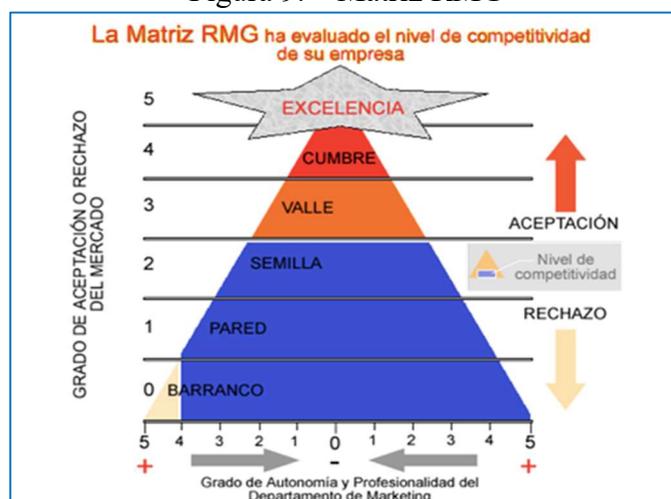
La matriz RMG es una herramienta de trabajo para evaluación de empresas en funcionamiento, y también para aquellas compañías de reciente creación, que se introducen en un sector desconocido para ellas.

Esta Matriz se fundamenta en el estudio de 10 + 2 variables -que pueden ser adaptadas en su momento a las particularidades concretas del sector, de la compañía, y del país y que nos van a determinar el nivel de excelencia y competitividad de la empresa dentro de su mercado.

Para representar gráficamente la matriz RMG y conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado es preciso dar a cada variable una valoración.

La situación de excelencia de una compañía se consigue cuando el estudio de la empresa configura una pirámide, tal y como se refleja en el dibujo de la matriz RMG.

Figura 9. Matriz RMG



Fuente: Consultora Rafael Muñiz Gonzáles (RMG)

2.2.3.1 Proceso para la evaluación realizada con la matriz RMG

Según la Consultora Rafael Muñiz Gonzáles (RMG). El resultado de la evaluación realizada con esta Matriz es una valoración en dos sentidos:

- Vertical y Horizontal

A. Vertical. - Refleja la situación real de la compañía en base a 10 variables, valorándose cada una de ellas con una puntuación que debe oscilar entre 0 y 0,5 puntos.

Las 10 variables de análisis son:

- 1. Liderazgo en el sector.-** La permanencia en régimen de monopolio o la de liderazgo en un sector durante un prolongado período de tiempo, suele provocar mentalidades y filosofías de trabajo poco dinámicas, por lo que en los momentos en los que irrumpe con fuerza la competencia o se pierde ese régimen de monopolio, la mayor parte de las empresas tardan en reaccionar y en adaptarse a los retos del mercado y de la competencia, con las consecuentes pérdidas económicas.
- 2. Atención al cliente.** - Conocer el porcentaje de las reclamaciones realizadas, así como el ratio de las que se han atendido satisfactoriamente es vital para una compañía que quiera conservar su posición en el mercado.
- 3. Política de comunicación de la compañía.** - Planteada como un objetivo cualitativo de Marketing, tiene que tener como finalidad conocer y valorar la política de comunicación, tanto interna como externa.
- 4. Política de fijación de precios.** - Toda empresa que mantenga elevados precios sin una estrategia comercial que avale esa política, sufrirá un fuerte rechazo de mercado.
- 5. Infraestructura y logística inadecuada.** - La empresa debe tener unos equipos de trabajo lo suficientemente preparados profesionalmente como para poder dar respuestas adecuadas y satisfactorias ante las posibles demandas que pudieran producirse en determinados momentos y situaciones.

6. **Capacidad de cambio.** - Esta situación suele darse en las empresas que están consolidadas. Motivo por el cual, el carácter dinámico debe ser una constante en este tipo de compañías. Por ello, cualquier burocracia interna y el miedo a la innovación repercutirán en la pérdida de competitividad.
 7. **Desconocimiento del cliente.** - A través de esta variable la empresa debe alcanzar una exhaustiva evaluación y valoración del grado de conocimiento que tiene de sus clientes tanto externos como internos.
 8. **Menosprecio de la competencia.** - En un mercado altamente competitivo, ninguna empresa debe menospreciar a su competencia sea cual sea su magnitud.
 9. **Fidelidad de la clientela.** - Utilizando esta variable conoceremos el grado de fidelidad de los clientes de una empresa, aportándonos un perfil más exacto de los mismos. El Siglo XXI se inicia marcando el gran protagonismo del Marketing Relacional.
 10. **Abuso en la permanencia de un producto en el mercado.** - Es necesario evitar el efecto fatiga, que surge a través de la explotación de las bondades y beneficios del producto, ya que puede producir un deterioro de la imagen y la pérdida de rentabilidad.
- B. Horizontal.** - La base de la pirámide nos indicará la solidez de la compañía y para ello valoramos 2 variables:

En el eje derecho: de (-) a (+) sobre un total de 5 puntos, indicará el grado de profesionalidad de los Departamentos de Marketing y Comercial.

En el eje izquierdo: también de (-) a (+), y dando una puntuación máxima de 5 puntos, indicará el grado de autonomía que tienen estos Departamentos para poner en práctica las diferentes estrategias.

2.2.3.2 Representación de la matriz RMG

Según la Consultora Rafael Muñiz Gonzáles (RMG), Una vez aplicada la Matriz RMG, y dependiendo de la puntuación obtenida a partir de las 10 + 2 variables analizadas, la

empresa se encontrará en una posición que nos determinará la estrategia que debemos seguir.

Figura 10. Representación de la matriz RMG

VALORACIÓN VERTICAL	POSICIÓN	OBJETIVO	ACTUACIÓN
1 PUNTO	BARRANCO	SALIR	REVISIÓN ABSOLUTA
2 PUNTOS	PARED	ESCALAR	REESTRUCTURAR
3 PUNTOS	SEMILLA	LABRAR	ADECUAR NECESIDADES
4 PUNTOS	VALLE	ESMERARSE	CONTINUAR MEJORANDO
5 PUNTOS	CUMBRE	MANTENERSE	SABER MANTENERSE

Fuente: Consultora Rafael Muñiz Gonzáles (RMG)

Si una empresa se encuentra situada en la posición de Barranco, su objetivo debe ser salir de ella, por lo que es preciso realizar una revisión absoluta de los Departamentos de Marketing y/o Comercial.

Cuando una empresa se encuentra en la posición Pared, su objetivo debe ser escalar, por lo que debe reestructurar los Departamentos de Marketing y/o Comercial.

Si tras la evaluación, la empresa se encuentra situada en la posición de Semilla, su principal objetivo debe ser labrar, al fin de adecuarse a las necesidades del mercado.

Aquellas empresas que tras el análisis se encuentran situadas en la franja de Valle de la pirámide, su objetivo prioritario debe ir encaminado a esmerarse para continuar mejorando.

Cuando la empresa está situada en la posición de Cumbre, tiene como principal objetivo el mantenimiento, por lo que debe dirigir todos sus esfuerzos a saber mantenerse en la excelencia.

2.2.4 Cooperativismo

Según (Minguet M., 2003). El cooperativismo es un movimiento socioeconómico de carácter mundial constituido por asociaciones económicas cooperativas en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según el trabajo que aportan a la cooperativa.

Según Sorocaima J. (2005). El cooperativismo es una manifestación social de hondo contenido humanístico que resalta al hombre frente al individualismo sin menoscabo del disfrute o goce del ser particular de cada individuo.

2.2.5 Las Cooperativas

La (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011), define de la siguiente manera: Las cooperativas son sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

2.2.5.1 Clasificación de las Cooperativas

Las cooperativas, según la actividad principal que realizan, pertenecen solo a un grupo. La (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011), clasifica en los siguientes grupos:

- a) **Cooperativas de producción.** - Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.
- b) **Cooperativas de consumo.** - Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.
- c) **Cooperativas de vivienda.** - Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas en beneficio de sus socios.
- d) **Cooperativas de ahorro y crédito.** - Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios.

- e) **Cooperativas de servicios.** - Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

2.2.5.2 Principios de las Cooperativas

Los principios cooperativos son una serie de lineamientos generales por los que se rigen las cooperativas y constituyen la base filosófica del movimiento cooperativo.

La (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011) señala que las cooperativas, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios:

a) La búsqueda del buen vivir y del bien común

Las organizaciones de economía popular y solidaria buscan la construcción de una vida armónica, que implica un crecimiento de calidad de vida en directa vinculación y equilibrio con la naturaleza.

Buscan el bien común y no solo el crecimiento económico, fortaleciendo la cultura y sus identidades (Escuela de Economía Social, 2012).

b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales

El objetivo de una organización de economía popular y solidaria es dar trabajo a todos sus miembros, lograr el bienestar y el buen vivir de todos. Es decir, el ser humano es primero, antes que el capital.

Tanto en la propiedad como en la gestión, cada socio o miembro tiene iguales aportes. Un socio, tiene un voto. Todos tienen el mismo derecho como personas, y no el capital o dinero que posean en la organización. La autoridad es de todos por lo que el poder se comparte.

Todos son dueños de todo en iguales proporciones. Si la organización tiene cualquier propiedad, ese bien es de todos. En la empresa privada esto no sucede ya que la

propiedad sobre los bienes depende de cuánto capital o cuántas acciones tiene cada socio (SEPS, 2014).

c) El comercio justo y consumo ético y responsable

En las organizaciones de Economía Popular y Solidaria los pequeños productores tienen la posibilidad de comercializar sus productos, de acuerdo a principios éticos que integran criterios económicos, sociales y medioambientales. Se paga al productor un precio justo por su trabajo, para que pueda vivir con dignidad.

El consumo de estos productos se orienta a: satisfacer las necesidades humanas, favorecer una adecuada calidad de vida, actuar tomando en cuenta a las generaciones futuras, considerar el impacto social y medioambiental de los productos que se consumen, racionalizar el uso de los recursos (ISEieurope, 2012).

d) La equidad de género; e) El respeto a la identidad cultural

Los dos principios anteriores se explican de la siguiente manera:

Las organizaciones de la economía popular y solidaria se constituyen de forma voluntaria y abierta, sin ningún tipo de discriminación (raza, género, religión, cultura...). Las diferencias serán entendidas como un potencial social, para construir un país más equitativo, solidario respetuoso y justo (SEPS, 2013).

e) La autogestión

Cada uno de los socios de una organización de la economía popular y solidaria tiene el control sobre ella; puede pedir cuentas en el momento que desee, es decir, tiene acceso a toda la información que requiera. También tiene responsabilidad en la gestión, porque todo socio puede realizar cualquier actividad dentro de su organización. Por último, todos y cada uno son corresponsables, porque al ser dueños también son responsables de lo que pasa dentro de la organización (SEPS, 2014).

f) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas

Las organizaciones de la EPS, desarrollan sus actividades con compromiso social, solidario, comunitario y ambiental. Garantizando los derechos de la naturaleza y

promoviendo el comercio justo, ético y responsable que promueva el bienestar de sus miembros, la comunidad y las generaciones futuras. También rinden cuentas sobre la actividad y gestión realizada a sus miembros y entidades de control (SEPS, 2013).

g) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

Los miembros contribuyen y participan de manera equitativa y solidaria controlando de manera democrática el capital de la organización de la economía popular y solidaria. Por lo menos una parte de ese capital constituye el patrimonio de propiedad común de la organización. Los miembros recibirán una compensación limitada, si es que la hay, sobre utilidades y excedentes garantizando la justicia social y económica (SEPS, 2013).

Además de los principios señalados, las organizaciones de economía popular y solidaria estarán sujetas a valores y principios universales del cooperativismo.

2.2.5.3 Segmentación de cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador según la LOEPS

Durante las tres primeras décadas del siglo XX la sociedad ecuatoriana conoció el mensaje cooperativo, a nivel de los dirigentes laborales, intelectuales, políticos y líderes gremiales de todos los sectores sociales.

El cooperativismo en el Ecuador nace de los aborígenes andino que practicaban un comportamiento genuino que les garantizaba obtener varios objetivos en común y esto fue trascendiendo a través del tiempo, de tal manera que esta peculiar forma de cooperación ayudo para la construcción de caminos, viviendas, acequias y demás obras sociales. Las cooperativas que existen en nuestro país son 946 cooperativas financieras, a su vez están controladas por la SEPS.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) establece que las cooperativas de ahorro y crédito se ubican en segmentos, según su tamaño y participación en el sector cooperativo de ahorro y crédito. Las segmentaciones tienen el propósito de generar políticas y regulaciones de forma

específica y diferenciada atendido a sus características particulares, de acuerdo con criterios tales como:

- a. Participación en el sector
- b. Volumen de operaciones que desarrollen
- c. Número de socios
- d. Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional
- e. Monto de activos
- f. Patrimonio, y
- g. Productos y servicios financieros

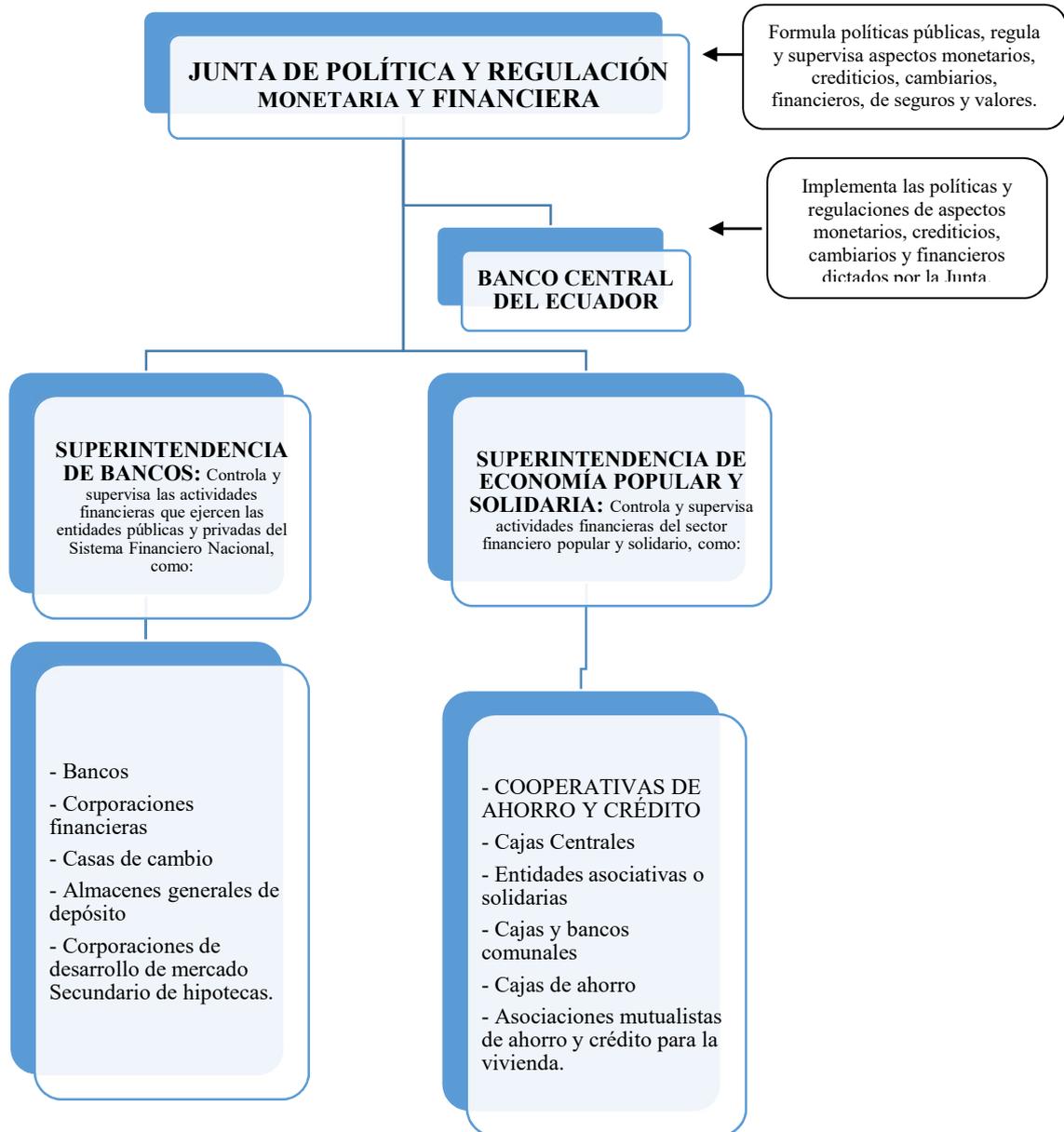
2.2.5.4 Regulación, Control y Supervisión de las Cooperativas

Con la publicación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) en el 2011 y su Reglamento en el 2012, se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), con el objetivo de contribuir al Buen Vivir de sus integrantes y de la comunidad en general. La Superintendencia inició su trabajo el 5 de junio de 2012. La Superintendencia es una entidad técnica de supervisión y control que busca el desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento de las organizaciones de este sector de la economía, así como el bienestar de sus integrantes y la comunidad en general (SEPS, 2014).

Con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el control en las cooperativas de ahorro y crédito, es segmentado de acuerdo a su tamaño. Esta institución dispone de autonomía administrativa y financiera, a nivel del aparato estatal y tiene la misma categoría institucional de otras, como la Superintendencia de Bancos y Seguros, formando parte de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Las 40 cooperativas de ahorro y crédito más grandes, que estaban bajo supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), pasaron a control y supervisión de la SEPS (Miño Grijalva, 2013).

En el siguiente gráfico se indica que las cooperativas de ahorro y crédito están sometidas a la regulación de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Figura 11. Organismos del Sistema Financiero Nacional



Fuente: Código Orgánico Monetario y Financiero (2014).

Elaborado por: La autora.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Strickland A., 2008)

Análisis. - Arreglo de la información financiera para que pueda utilizarse y se obtenga parámetros que permitan las conclusiones (Rodríguez, L, 2010, p.255).

Apalancamiento. - Se denomina a la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente. (Rodríguez, L, 2010)

Control: Es el proceso de verificar para determinar si se están cumpliendo los planes o no, si existe un proceso hacia los objetivos y metas. (Haimann T., 2010)

Comparabilidad. - Característica cualitativa de la información financiera que le permite ser comparable. (Rodríguez, L, 2010)

Cooperativa: Asociación de personas, los socios cooperativistas, que se unen de forma voluntaria para satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales mediante una empresa que es de propiedad colectiva y de gestión democrática. (Perdomo M., 2012)

Cooperativismo: Es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades. (Perdomo M., 2012)

Corto Plazo: Lapso de breve duración, que se considera a efectos de créditos, planificación, depósitos, etc. (López I., 1999)

Cumplimiento: Es una condición o finalización de un plazo o de un periodo para que se cumpliera algo. (Sigmud F., 1924)

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se posee, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (Strickland A., 2008)

Dirección: Es la acción de dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. (Koontz O., 1990)

Eficacia: Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas. (Stephen P & Coulter M., 2010)

Eficiencia: Es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. Busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. (Chiavenato I., 1998)

Estrategias: Son acciones, planes y decisiones, aplicables a toda situación que conlleve a dos condiciones: a) sea a largo plazo y, b) afecte a la vida de la institución. (Ortiz A. , 1998)

Financiamiento: Proporcionar los fondos que necesitan las empresas bajo las condiciones más favorables y de acuerdo con los objetivos establecidos para solventar la implementación del servicio. (Aguirre V. , 2015)

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (Strickland A., 2008)

Fuentes primarias: Son aquellas en las que la información se encuentra en su origen, y por tanto debe ser recogida y elaborada por primera vez y de forma específica. (Estupiñan Gaitán, 2002)

Fuentes secundarias: son aquellas que presentan información ya elaborada o existente, generada anteriormente con una finalidad concreta. (Estupiñan Gaitán, 2002)

Gestión financiera. - Análisis y toma de decisiones sobre las necesidades financieras de una sociedad, tratando de utilizar los recursos financieros óptimos para la consecución de los objetivos sociales. (Paulo Nunez, 2015)

Indicadores: Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos. Son medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el proceso con respecto a metas establecidas. (Madragón A., 2002)

Institución financiera: Es la entidad que presta servicios financieros a sus clientes, es decir, una compañía que presta que ofrece a sus clientes servicios relacionados con el dinero que posee o necesita. (Samuelson P & Nordhaus W, 2006)

Largo Plazo: Lapso de duración prolongada a efectos de créditos, planificación, etc. En macroeconomía, el periodo de tiempo que permite el ajuste de todas las variables económicas a los cambios. (López I., 1999)

Metas: Es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. (Adler A. 2005)

Objetivo: Es la categoría que refleja el propósito o intencionalidad de la investigación (el para qué), lo que debe lograrse, de modo que se transforme el objeto y se solucione el problema. (Herrera L., 2006)

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. (Strickland A., 2008)

Planificación: Proceso para la toma de decisiones en cuanto a mantener o transformar realidades, reflexionando sobre el presente, pero con la mirada puesta en el futuro. (Morales R., 2006)

Productividad: A la productividad se la reconoce como el parámetro más significativo para establecer que tan bien están siendo utilizados los factores de la producción de un país, industria o unidad empresarial; en otras palabras, la productividad indica como una entidad gestiona sus recursos disponibles. (Pritchard, R. (1990)

Rentabilidad. - La rentabilidad es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales. Se puede diferenciar entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera. (Baena C., 2010).

Solvencia. - Se identifica con la capacidad de una entidad de generar fondos para atender, en las condiciones pactadas, los compromisos adquiridos con terceros. (Baena C., 2010).

2.4 IDEA A DEFENDER

La aplicación de un plan de negocios permitirá captar socios y recursos a través de un nuevo producto financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., del Cantón Cumanda, Provincia de Chimborazo.”

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable Independiente

- Plan de negocios

2.5.2 Variable Dependiente

- Recursos

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se realiza en este trabajo de titulación es cualitativo- cuantitativo presentando una visión general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Cualitativo porque se emplea en la dirección básica a largo plazo, y cuantitativa porque proporciona orientación a los planes de corto plazo, integrando los planes funcionales en su esquema general, siendo realista orientando a la cooperativa a la acción.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación Descriptiva.** - Este tipo de investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos que se genera dentro del ambiente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.
- **Investigación Exploratoria.** - Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre las posibilidades de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos y variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

El universo a ser investigado será: los clientes potenciales a los cuales queremos llegar, los clientes actuales a los cuales queremos mantener, personal administrativo y operativo de la empresa por tanto se aplicarán los instrumentos de investigación científica a cada muestra resultante del cálculo una vez aplicada la fórmula para muestras finitas.

Tabla 2. Población

Alternativa	Frecuencia	%
Clientes potenciales	1200	18,86%
Clientes actuales	5157	81,03%
Personal administrativo y operativo	10	0,11%
Total	6367	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora

3.3.2 Muestra

Formula

$$n = \frac{z^2 N(P)(Q)}{E^2(N-1) + Z^2(P)(Q)}$$

En donde:

Z = Margen de Confiabilidad. **(1,96)**

P = Probabilidad de ocurrencia. **(0,50)**

Q = Probabilidad de no ocurrencia. **(0,50)**

E = Error Muestral. **(5%; 0,05)**

N = Población o universo de estudio. **(6367)**

(N-1) = Factor de correlación.

Aplicación de la fórmula de la muestra

Z= 1.96

P= 0.50

Q= 0.50

E= 0.05

N= 6367

(N-1)= (6367 - 1)

$$n = \frac{1.96^2(6367)(0,5)(0,50)}{0,05^2(6367 - 1) + 1,96^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 362,35$$

$$n = 362 \text{ (Encuestados)}$$

Luego de aplicada la fórmula de la muestra para un universo finito se totaliza una población de análisis de 6367 unidades de análisis a los cuales realizaremos las encuestas a 362 de ellos divididos en sus alternativas.

3.3.2.1 Estatificación de la muestra

Para conocer el número exacto de cada uno de los segmentos de la muestra, se pasa a dividir en partes de acuerdo al porcentaje de participación de la muestra, seleccionando una muestra por cada segmento, como se demuestra a continuación:

Tabla 3. Distribución de la muestra

Alternativa	%	Frecuencia a encuestar
Cientes potenciales	18,86%	68
Cientes actuales	81,03%	293
Personal administrativo y operativo	0,11%	1
Total	100%	362

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

- **Método Inductivo.** - La inducción va de lo particular a lo general, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

La inducción es un proceso mental, que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general, que los rige y que vale para todos los de la misma especie. La misma que se utilizará en la investigación de mercado y diagnóstico del entorno.

- **Método Deductivo.** - La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Al aplicar el resultado de la inducción a casos nuevos es deducción. Este método se utilizará en la realización de las encuestas y en establecer estrategias.

- **Método Analítico.** - En el método analítico se distingue los elementos de un fenómeno y se procede a realizar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Este tipo de método se utiliza para analizar los métodos antes mencionados.

3.4.2 Técnicas e instrumentos a utilizar

Fuentes Primarias

Dentro de esta fuente primaria se destacan tres aspectos muy importantes para la recolección de información y datos como son: encuestas y observación.

- **Encuestas.** - Con la realización de las encuestas se pretende plantear preguntas relacionadas con las falencias que atraviesa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., y por ende saber las expectativas, necesidades y deseos de los socios y clientes hacia el servicio, en las cuales nos permitirá establecer estrategias para fortalecer las debilidades existentes en el entorno de la misma.

Instrumento: Se utilizó un cuestionario de preguntas estructuradas.

- **Observación.** - Mediante la observación se tiene una idea global de las principales actividades que se desarrollan en la entidad, y se verifica los datos relacionados con la información proporcionada por el establecimiento.

Instrumento. - Se utilizó una guía de observación.

Fuentes Secundarias

- Este tipo de técnica ayuda al Plan de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., a recopilar información de libros, internet, en la cual se obtendrá información importante y actualizada para la estructuración correcta del tema de investigación.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LOS DATOS

El sector cooperativista de ahorro y crédito regulado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se apalanca principalmente con recursos internos provenientes de las captaciones de sus socios y clientes., especializando en micro-

finanzas en los sectores medianos y de bajos ingresos, permitiendo a estos sectores puedan acceder a una serie de productos financieros.

Constantemente las COAC pugnan por captar la mayor cantidad de socios y clientes potenciales adaptándose a las condiciones del mercado y sector, siendo indispensable la búsqueda de nuevos productos novedosos e innovadores de financiamiento que permitan generar mayor liquidez y mejorar su competitividad.

Para ello debemos conocer las necesidades de los clientes actuales (socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.), potenciales (posibles clientes) y al personal de la cooperativa mediante encuestas, obteniendo estos resultados de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 4. Operacionalización de los datos

Población objetivo	Unidades de muestra	Extensión	Fecha	Técnica de muestreo	Tamaño de la muestra
Cientes actuales	Ídem	Cooperativa	22/07/2016	Muestreo aleatorio simple	293
Cientes potenciales	Ídem	Lugar de trabajo	22/07/2016	Muestreo aleatorio simple	68
Personal administrativo y operativo de la COAC	Ídem	Cooperativa	22/07/2016	Total de la población	10

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora

3.6 RESULTADOS

3.6.1 Análisis de la encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina

Datos generales

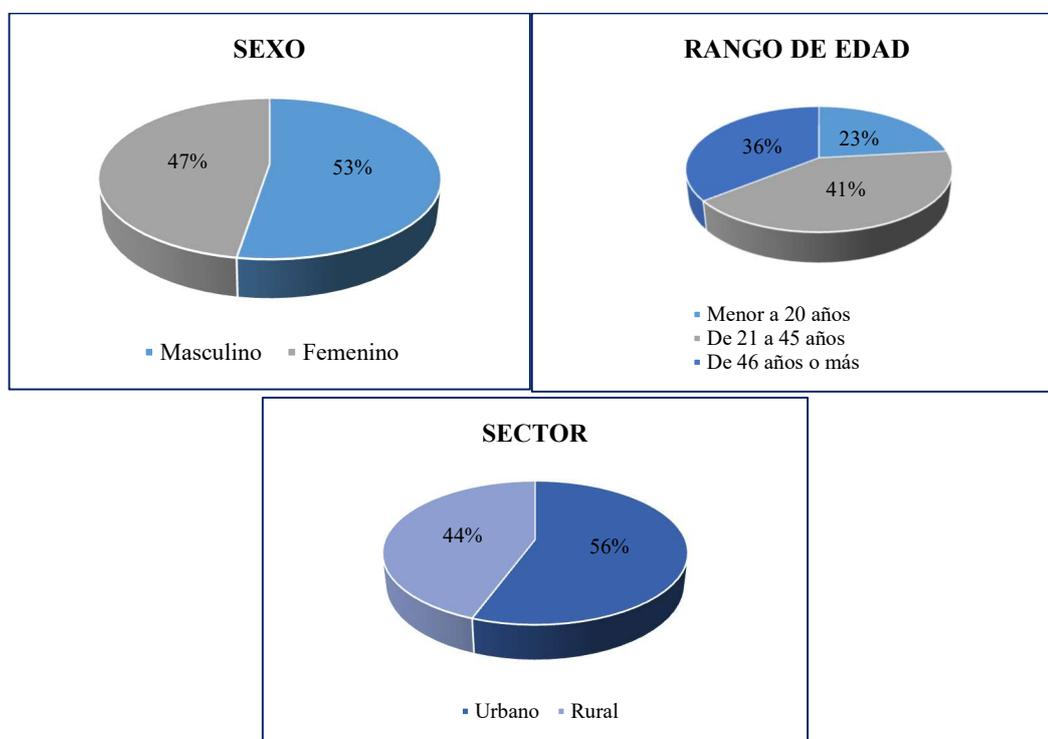
Tabla 5. Datos generales

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	154	53%
Femenino	139	47%
Total	293	100%
Rango de Edad	Frecuencia	Porcentaje

Menor a 20 años	68	23%
De 21 a 45 años	120	41%
De 46 años o más	105	36%
Total	293	100%
Sector	Frecuencia	Porcentaje
Urbano	163	56%
Rural	130	44%
Total	293	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora

Figura 12. Datos generales



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora

Análisis:

Los datos obtenidos de los clientes actuales, se pudo conocer que su mayoría, el 53% de socios son hombres y que el 47% de sus socios son mujeres. El rango de 21 a 45 años conforman el 41% de los socios de la cooperativa, mientras que el 36% de socios son de 46 años en adelante y un 23% lo conforman las personas menores a 20 años, siendo la población urbana la de mayor aceptación en cobertura de la cooperativa dentro del cantón Cumanda.

1. ¿Cuál es su actividad económica?

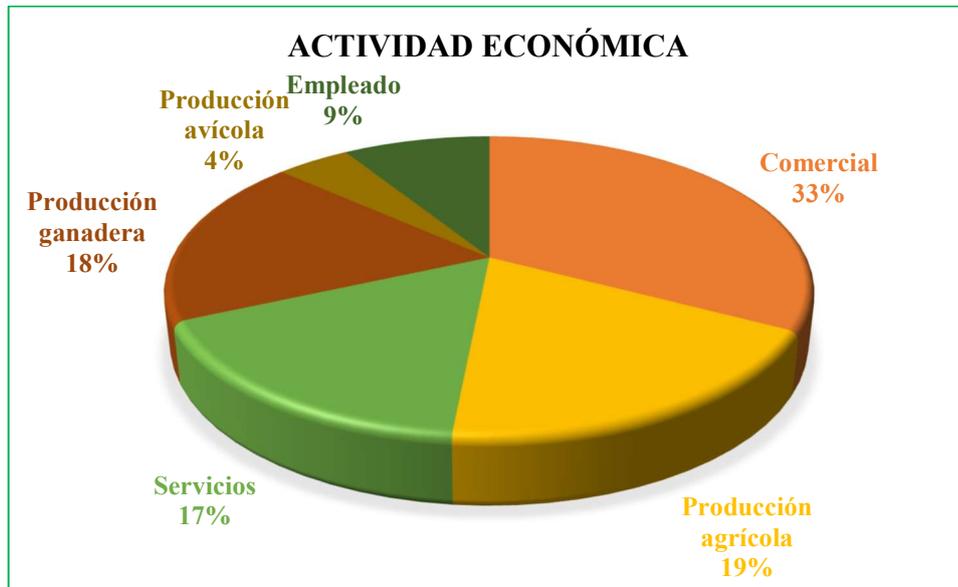
Tabla 6. Actividad económica

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Comercial	96	33
Producción agrícola	55	19
Servicios	49	17
Producción ganadera	54	18
Producción avícola	13	4
Empleado	26	9
Total	293	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Figura 13. Actividad económica



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Análisis:

El 33% de los socios actuales tienen como actividad económica la comercialización, mientras que el 19% de los socios su actividad es de producción agrícola, seguida de la producción ganadera con un 18% del total de los socios, mientras que el 17% su principal actividad es servicios y un 9% y 4% se desempeñan como empleados y a la producción avícola respectivamente.

2. ¿Cuál de los siguientes aspectos lo motivo a ser socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina”?

Tabla 7. Motivos de elección de la COAC Lucha Campesina

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad	40	14
Facilidad de crédito	125	43
Buen servicio	70	24
Solvencia	18	6
Rentabilidad para sus fondos	23	8
Incentivos	17	6
Total	293	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 14. Motivos de elección de la COAC Lucha Campesina



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

El 43% de los socios actuales consideraron que lo que les motivo a ser parte de la cooperativa Lucha Campesina fue la facilidad de crédito que se les otorgaba, un 24% opino que fue el buen servicio, mientras que un 13% consideró que fue la seguridad que brindaba la cooperativa, en cambio un 8% considero que fue la rentabilidad que tenían sus fondos en esta cooperativa y de igual porcentaje (6%) indicaron que fue la solvencia e incentivos que reciben por parte de la institución.

3. ¿Cuál de los siguientes productos financieros que ofrece la cooperativa usted utiliza con más frecuencia?

Tabla 8. Productos financieros que utiliza en la cooperativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ahorro	72	25
Depósitos a plazo (pólizas)	103	35
Créditos (préstamos)	118	40
Total	293	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Figura 15. Productos financieros que utiliza en la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Análisis:

La figura 11 muestra los productos que mayor uso realizan los socios de la cooperativa, donde un 40% realiza créditos, en cambio el 35% de los encuestados indicaron que utilizan depósitos a plazo y un 25% señaló que realiza ahorros en la cooperativa. Se puede deducir que la cooperativa Lucha Campesina aporta en gran parte al cantón Cumanda mediante la otorgación de créditos a sus socios para que lo reinviertan o creen sus negocios.

4. ¿Cómo considera usted los servicios que ofrece la cooperativa?

Tabla 9. Calificación de los productos y servicios ofrecido por la cooperativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	29	10
Bueno	258	88
Regular	6	2
Total	293	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Figura 16. Calificación de los productos y servicios ofrecido por la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Análisis:

Los resultados obtenidos revelan que el 88% de los socios consideran que la cooperativa dispone de buenos productos, el 10% indicaron que sus productos son muy buenos y el 2% señaló que son productos regulares. La incidencia de este resultado nos aclara que la cooperativa está posicionada en la mente de sus socios, pero requiere de productos más accesible a la población y que puedan cubrir sus necesidades económicas en el momento que lo requieran.

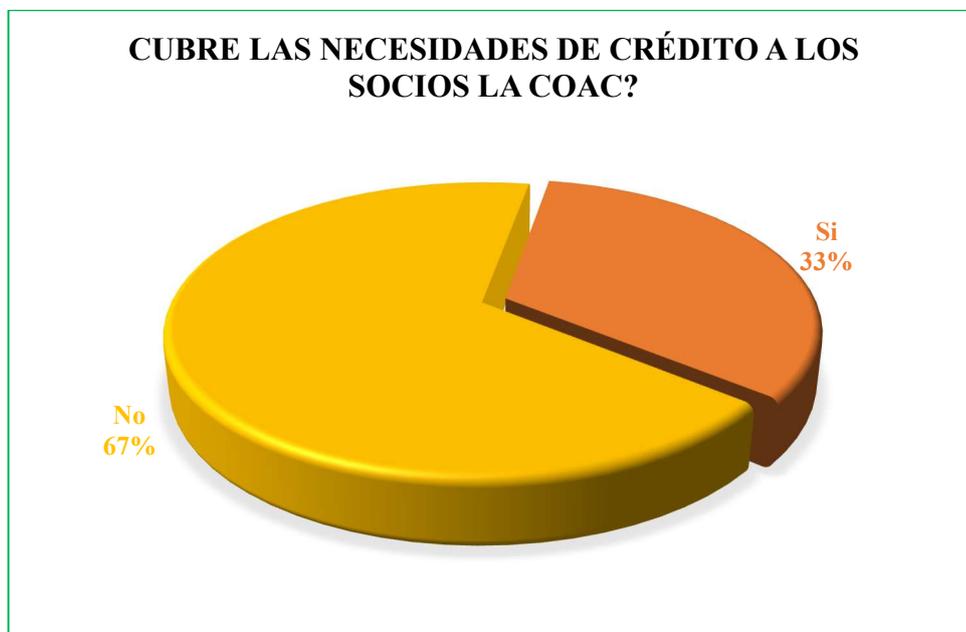
5. ¿Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina” cubre sus necesidades de crédito?

Tabla 10. Cubrimiento las necesidades de crédito a los socios de la cooperativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	97	33
No	196	67
Total	293	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 17. Cubrimiento las necesidades de crédito a los socios de la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

De acuerdo a la encuesta aplicada a los socios de la cooperativa, el 67% de las personas indicaron que la cooperativa no cubre las necesidades de crédito, mientras que el 33% restante manifestó que la entidad ha cubierto sus necesidades de crédito cuando ellos han requerido. Sumando a lo expuesto se puede decir que la cooperativa no está satisfaciendo a la totalidad de sus socios, por lo que se debe considerar cuales son los motivos de uno de sus principales objetivos como cooperativa de ahorro y crédito.

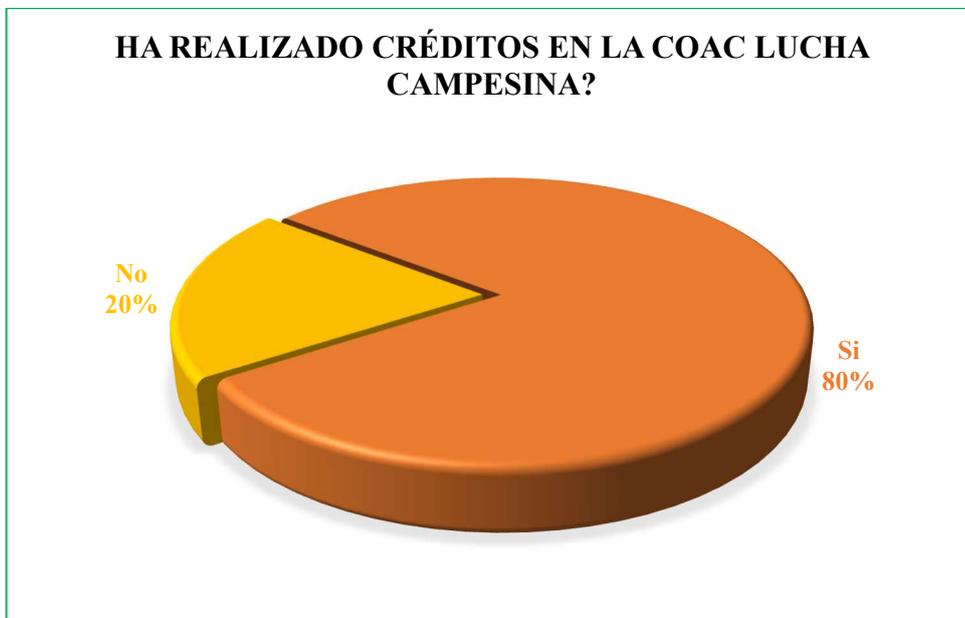
6. ¿Usted ha realizado créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina”?

Tabla 11. Otorgamiento de créditos por parte de la cooperativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	235	80
No	58	20
Total	293	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 18. Otorgamiento de créditos por parte de la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

El 80% de los encuestados afirman que si han realizados préstamos en la cooperativa Lucha Campesina, mientras que un 20% no ha realizado préstamo alguno. Esto demuestra que la entidad ha cumplido con un 80% de sus socios uno de sus objetivos como cooperativa.

7. ¿El tiempo de demora en la otorgación del crédito fue el adecuado?

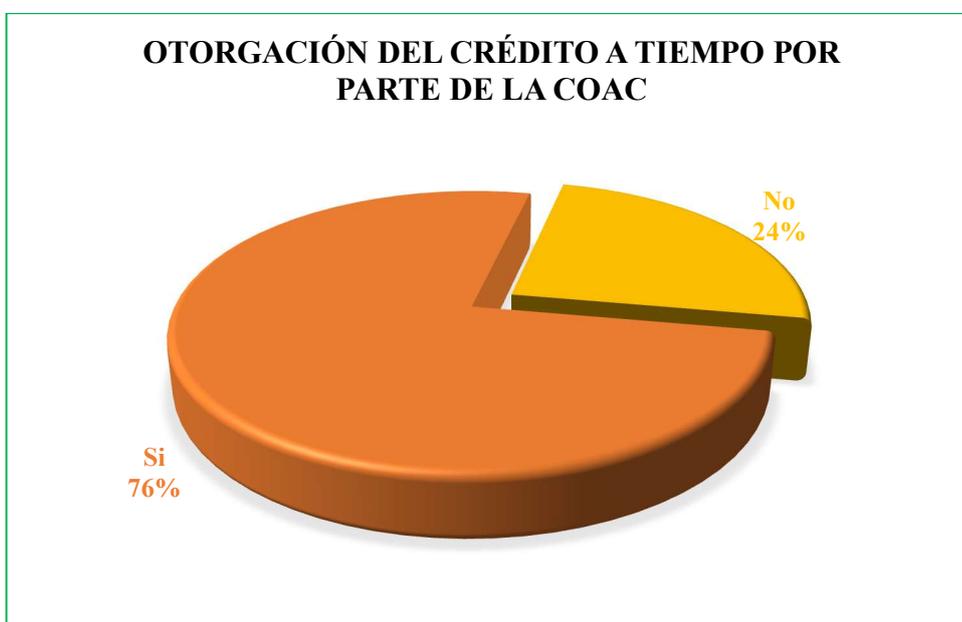
Tabla 12. Otorgamiento de préstamo a tiempo por parte de la cooperativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	178	76
No	57	24
Total	235	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Figura 19. Otorgamiento de préstamo a tiempo por parte de la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Análisis:

De las 235 personas que respondieron que si habían recibido préstamos por parte de la cooperativa Lucha Campesina, el 76% indicó que el préstamo fue recibido en un tiempo acorde, mientras que el 24% de los socios; que si han recibido préstamos; señalaron que no le entregaron en el tiempo estipulado. En este sentido se puede interpretar que la entidad ha tenido inconvenientes en la entrega de los créditos con sus socios, conllevando a un desinterés en la cooperativa y busquen alternativas de entidades financieras que le ofrezcan la obtención de forma inmediata.

8. ¿Cuál de estos problemas percibe dentro de la institución actualmente?

Tabla 13. Problemas percibidos en la cooperativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mala atención	70	24
Ineficiencia en trámites	48	16
Poco % de interés para ahorro	20	7
Falta de incentivos	8	3
Infraestructura inadecuada	0	0
Facilidad de crédito	147	50
Total	293	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 20. Problemas percibidos en la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

El 50% de los encuestados consideraron que existe poca facilidad para acceder a los créditos que dispone la cooperativa, el 24% manifestó que existe mala atención por parte de todo el personal que labora en la institución, mientras que el 16% de los encuestados manifestaron que existe ineficiencia en los trámites, con una participación del 7% y 3% de los socios señalaron que los problemas percibidos se encuentran en el poco interés otorgados para ahorro y la falta de incentivos a los socios.

9. ¿Qué sugerencias daría a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina”?

Tabla 14. Sugerencias para la cooperativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar la consecución de créditos	107	37
Mejorar tasa de interés para ahorro	10	3
Mejorar la atención	55	19
Agilidad en los trámites internos	64	22
Capacitación al personal	30	10
Incentivos a socios	19	6
Otros	8	3%
Total	293	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 21. Sugerencias para la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

De los socios encuestados, el 37% sugirió que la cooperativa mejore la consecución de los créditos vigentes, mientras que el 22% recomienda que se agilicen los trámites realizados dentro de la cooperativa, seguido de la sugerencia que dispongan de una mejor atención por parte de los colaboradores y capacitación al personal (10%), otras de las sugerencias realizadas por los socios es buscar formas de incentivar a los socios con un 6%, mejorar la tasa de interés para ahorro con un porcentaje de participación del 3% y otros con el 3%.

10. ¿Qué es lo que más valora de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina”?

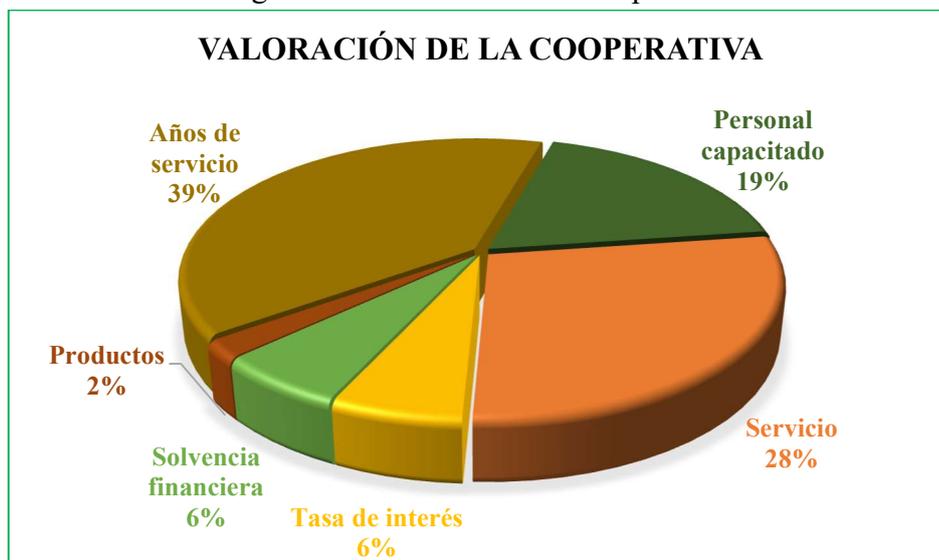
Tabla 15. Valoración de la cooperativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Servicio	82	28
Tasa de interés	18	6
Solvencia financiera	18	6
Productos	6	2
Años de servicio	115	39
Personal capacitado	54	18
Total	293	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Figura 22. Valoración de la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Análisis:

De los 293 personas encuestadas, 115 indicaron que valoran los años de servicios que tiene la cooperativa Lucha Campesina en el cantón; correspondiente al 39% del total de los encuestados; mientras que el 28% señaló que valorar a la cooperativa por el servicio que brinda a los ciudadanía, en cambio un 18% dijo que prefiere a la entidad por el personal capacitado, con igual participación del 6% manifestaron que valoran a la cooperativa por la tasa de interés y la solvencia financiera que dispone, un 2% opino valorar a la cooperativa por sus productos.

11. ¿Qué productos que ofrece la cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina” conoce usted?

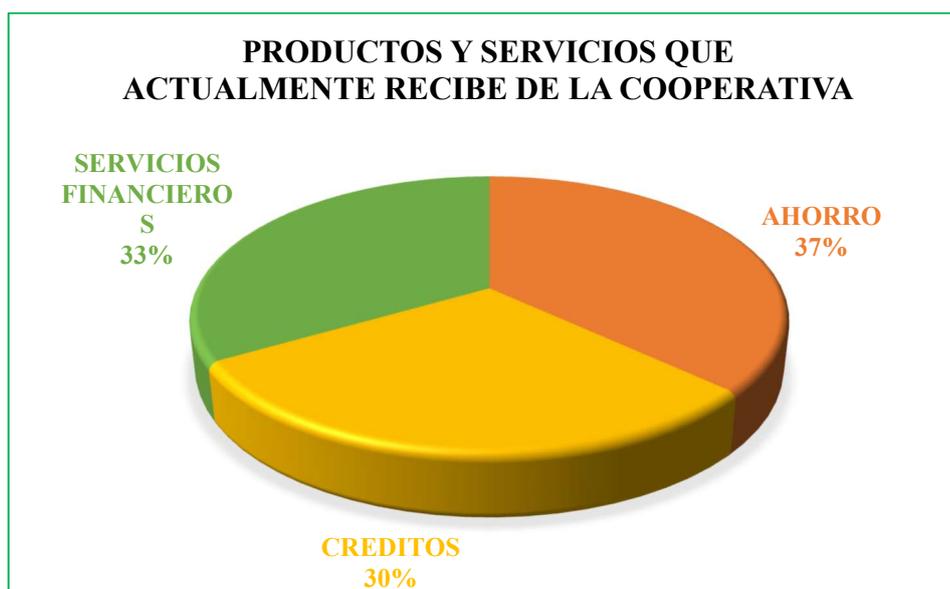
Tabla 16. Productos y servicios que recibe de la cooperativa

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje
AHORRO	Ahorro a la vista	195	67%
	Ahorro programado	56	19%
	Peque-cuenta	33	11%
	Depósitos a plazo fijo	9	3%
	Subtotal	293	100%
CRÉDITOS	Crédito de consumo	117	50%
	Microcrédito	101	43%
	Crédito para vivienda	3	1%
	Crédito comercial	14	6%
	Subtotal	235	100%
SERVICIOS FINANCIEROS	Tarjetas de débito	63	24%
	Cobros y pagos	82	31%
	Pagos del bono	31	12%
	Remesas	18	7%
	Servipagos	35	13%
	Adicionales (SRI, RISE, cobro de matrícula de vehículos)	36	14%
	Subtotal	265	100%
Total		793	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Figura 23. Productos y servicios que recibe de la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Análisis:

Los resultados encontrados en la pregunta 10; en cuanto a los productos y servicios que utilizan los socios en la cooperativa; indican que 195 personas manejan ahorros a la vista, mientras que 117 disponen de créditos de consumo y 101 de microcréditos, mientras que en servicios financieros el de mayor uso es de cobros y pagos seguido de las tarjetas de créditos.

De esta información también se puede recoger; en cuanto a créditos; que los créditos de vivienda no tienen mayor acogida por parte de los socios, siendo apenas 3 créditos otorgados por parte de la cooperativa, los cuales pueden ser por algunos factores tanto internos como externo.

De acuerdo a la encuesta aplicada a los socios, el 37% dispone de ahorro, mientras que un 30% tienen préstamos con la cooperativa y un 33% utiliza los servicios financieros que ofrece la entidad. Se puede concretar que los actuales socios generalmente utilizan los tipos de ahorro que dispone la cooperativa y los servicios financieros.

12. ¿A través de qué medio de comunicación conoce usted los productos que ofrece la cooperativa?

Tabla 17. Publicidad de la cooperativa percibida por los socios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Radio	0	0
Televisión	0	0
Vallas publicitarias	37	13
Medios impresos	7	2
Boca a boca	154	53
Internet	0	0
Perifoneo	59	20
Visita puerta a puerta	29	10
Redes sociales	7	2
Total	293	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Figura 24. Publicidad de la cooperativa percibida por los socios



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

El 53% de los socios conoce de los productos y servicios que ofrece la cooperativa Lucha Campesina a través del boca a boca, mientras que un 20% señaló que es mediante perifoneo, el 13% indicó que es a través de vallas publicitarias, el 10% manifestó que conoce de los productos y servicios por medio de la visita de puerta a puerta que realizan las personas que laboran en la institución y un 2% dijo enterarse mediante las redes sociales y medios impresos.

3.6.2 Análisis de la encuesta aplicada a los clientes potenciales actuales de la COAC

Datos Generales

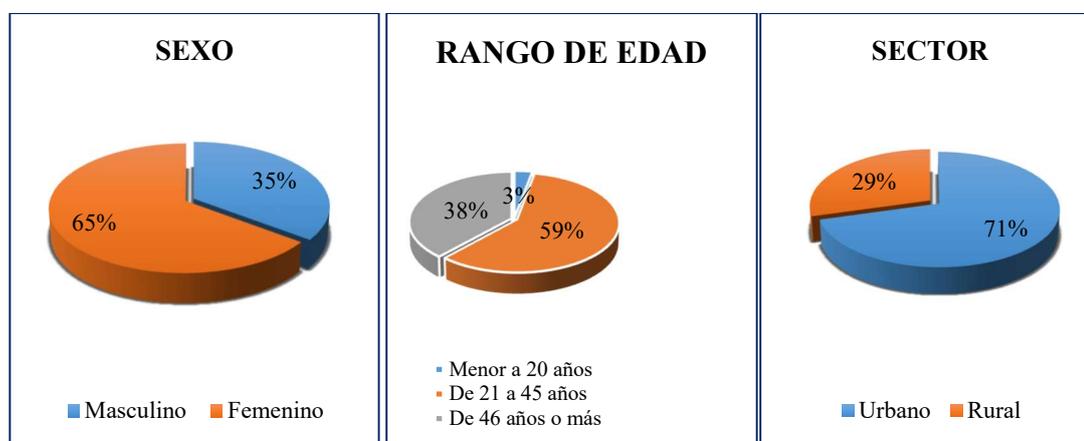
Tabla 18. Datos generales

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	24	35%
Femenino	44	65%
Total	68	100%
Rango de Edad	Frecuencia	Porcentaje

Menor a 20 años	2	3%
De 21 a 45 años	40	59%
De 46 años o más	26	38%
Total	68	100%
Sector	Frecuencia	Porcentaje
Urbano	48	71%
Rural	20	29%
Total	68	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora

Figura 25. Datos generales



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora

Análisis:

De los resultados obtenidos a los clientes potenciales revelan como datos generales que el 65% de estas personas son mujeres y el 35% son hombres, mientras que el rango de edad con mayor captación de posibles clientes se encuentra entre 21 a 45 años con una participación del 59%, seguido de 46 años en adelante con el 38% de aportación y un 3% de menores a 20 años. En cuanto al sector, el 71% pertenece a la zona urbana y el 29% a la zona rural.

Se puede definir que el sector a donde se desea llegar es el sector urbano, con productos y servicios enfocados para las personas entre 21 a 45 años de edad y de 46 años a más, mientras que el género no incide en la otorgación de producto o servicio que se pueda otorgar.

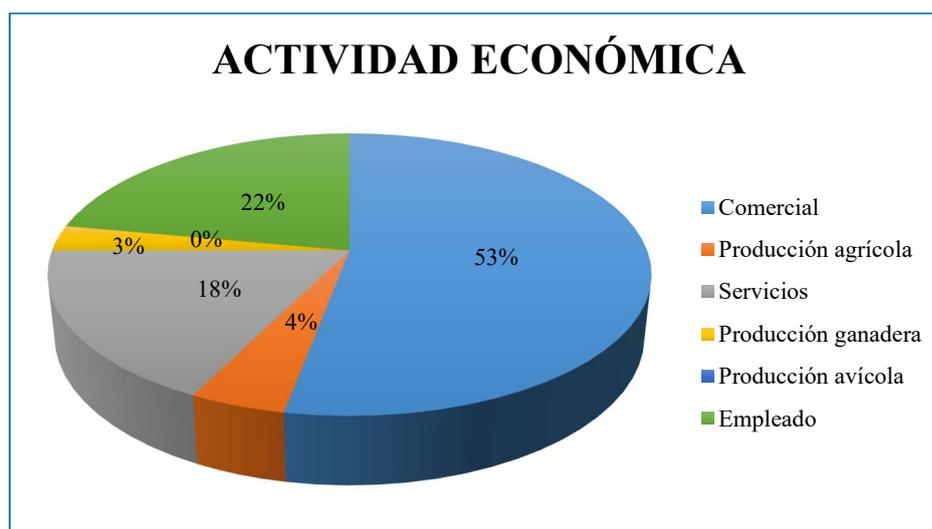
1. ¿Cuál es su actividad económica?

Tabla 19. Actividad económica

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Comercial	36	53
Producción agrícola	3	4
Servicios	12	18
Producción ganadera	2	3
Producción avícola	0	0
Empleado	15	22
Total	68	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 26. Actividad económica



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

Los resultados obtenidos de los clientes potenciales; en cuanto a su actividad económica; el 53% indicó que se dedica al comercio, el 22% manifestó que era empleado, seguido del 18% que señaló tener una actividad económica de servicio, sin embargo, existe una mínima participación de producción agrícola y ganadera, siendo su aportación del 4% y 3% respectivamente. Esto nos induce a sintetizar que la cooperativa se encuentra enfocada al sector comercial de acuerdo al resultado de sus clientes potenciales.

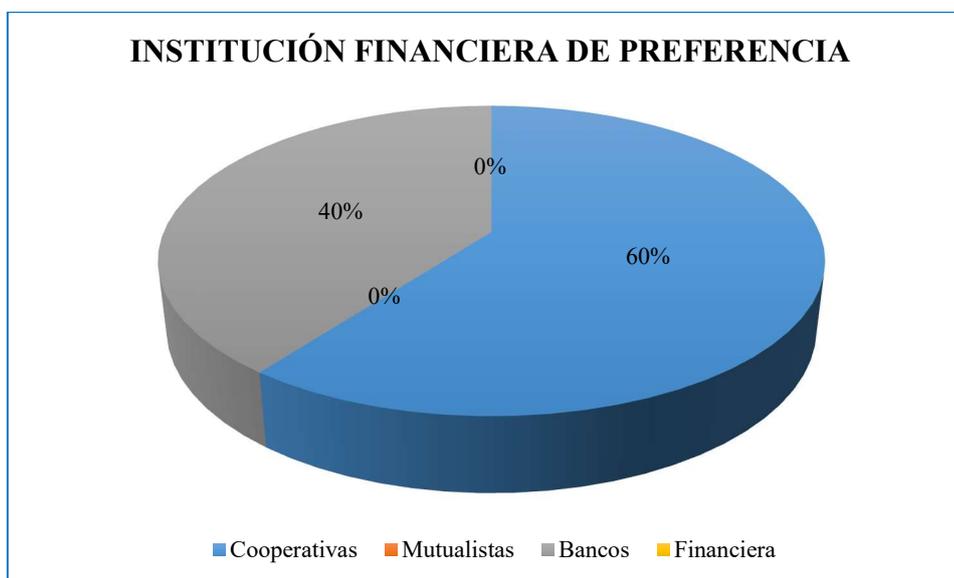
2. ¿Con qué tipo de institución financiera a usted le gusta trabajar más?

Tabla 20. Preferencia en institución financiera

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cooperativa	41	60
Mutualista	0	0
Bancos	27	40
Financiera	0	0
Total	68	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 27. Preferencia en institución financiera



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

Dado los resultados del tipo de instituciones financieras selecta por los clientes potenciales, el 60% de la población señaló a las cooperativas, mientras que los bancos tienen una preferencia del 40%. En síntesis, se puede decir que la población de Cumanda confía en las cooperativas, por lo que se debe trabajar en conjunto con todo el personal para captar mayor número de socios y al mismo tiempo poder aportar al crecimiento del cantón.

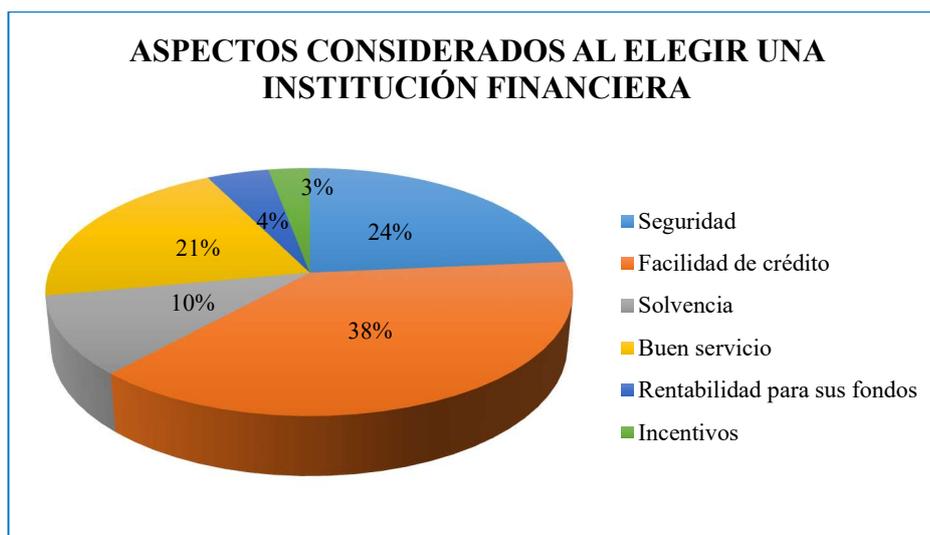
3. ¿Cuál de las siguientes variables considera usted importante al momento de preferir una institución financiera?

Tabla 21. Aspectos considerados al elegir una institución financiera

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad	16	24
Facilidad de crédito	26	38
Solvencia	7	10
Buen servicio	14	21
Rentabilidad para sus fondos	3	4
Incentivos	2	3
Total	68	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 28. Aspectos considerados al elegir una institución financiera



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

Entre los aspectos considerados al elegir una institución financiera, el 38% de los clientes potenciales indicaron que es la facilidad de créditos que otorgan estas entidades, el 24% opino que consideran la seguridad de la empresa, mientras que el 21% de los encuestados señaló el buen servicio que brinda a población. Con una participación del 10%, 4% y 3% de los encuestados informaron que es la solvencia, rentabilidad para sus fondos y los incentivos respectivamente.

4. ¿Cuál de las siguientes entidades financieras usted recomienda?

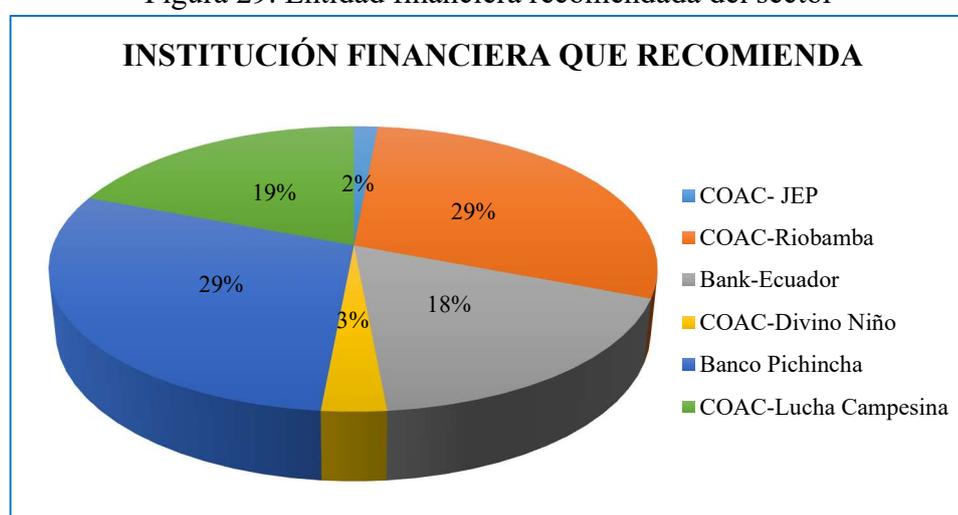
Tabla 22. Entidad financiera recomendada del sector

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
COAC- JEP	1	1
COAC-Riobamba	20	29
Bank-Ecuador	12	18
COAC-Divino Niño	2	3
Banco Pichincha	20	29
COAC-Lucha Campesina	13	19
Total	68	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Figura 29. Entidad financiera recomendada del sector



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Análisis:

El 29% de las personas encuestadas manifestaron que recomiendan al banco del Pichincha en igual proporción que a la cooperativa Riobamba, mientras que un 19% recomienda a la cooperativa Lucha Campesina, seguida de Bank Ecuador con un 18%, el 3% le corresponde a la COAC Divino Niño y con un 2% a la COAC JEP. De acuerdo a los datos arrojados se puede decir que existe mayor acogida de la cooperativa Riobamba en el cantón Cumanda, seguida por la COAC Lucha Campesina, en esta dirección el esfuerzo se orientará en posicionar en la mente de los habitantes del cantón como la cooperativa con mayor aportación al crecimiento del cantón a través de los productos y servicios que brinda.

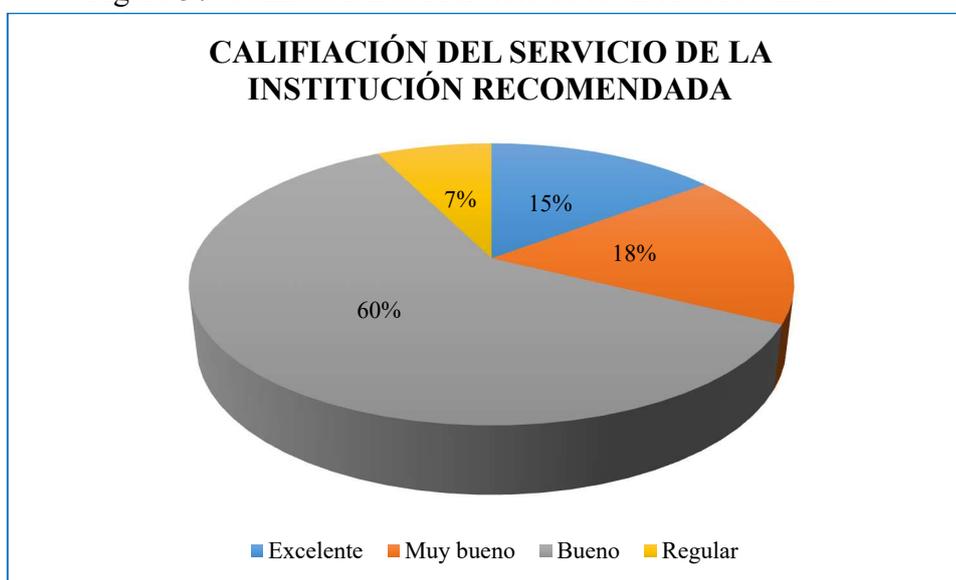
5. ¿Cómo califica el servicio que usted recibe de la cooperativa a la cual Ud., recomendó?

Tabla 23. Calificación del servicio de la entidad recomendada

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	15
Muy bueno	12	18
Bueno	41	60
Regular	5	7
Total	68	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 30. Calificación del servicio de la entidad recomendada



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

El 60% de los encuestados indicaron que la entidad que recomendaron dispone de un servicio bueno, mientras que el 18% indicó que es muy bueno, seguido de excelente con un 15% y un 7% señaló que fue regular. De acuerdo a los datos arrojados se deduce que las entidades financieras no han logrado satisfacer las necesidades requeridas por los pobladores de dicho cantón, por lo que se debe trabajar en cuanto al servicio que brinda la institución para poder captar mayor número de personas a la cooperativa Lucha Campesina.

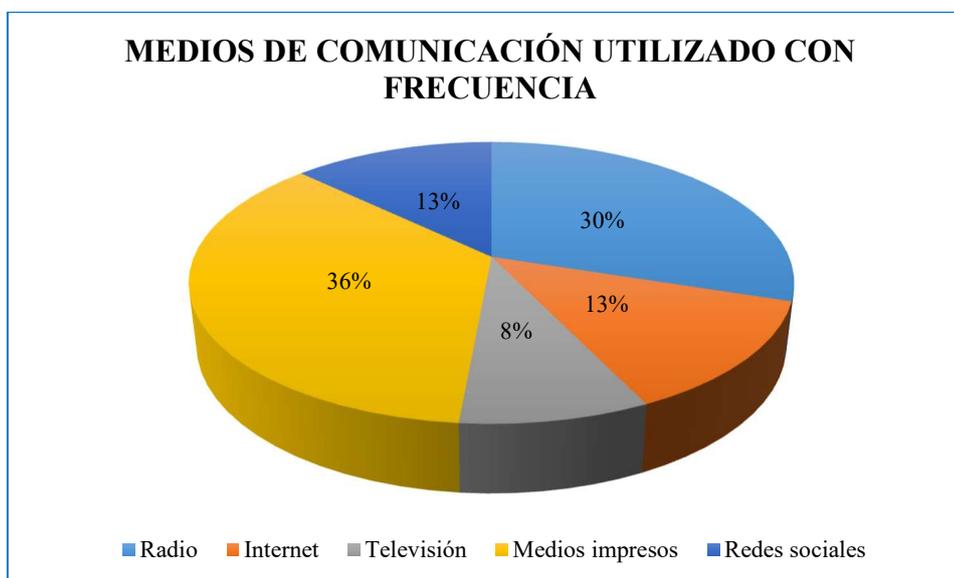
6. ¿Qué medio de comunicación usted utiliza con frecuencia?

Tabla 24. Medio de comunicación utilizado con frecuencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Radio	21	30
Internet	9	13
Televisión	6	9
Medios impresos	25	36
Total	68	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 31. Medio de comunicación utilizado con frecuencia



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

El 36% de los clientes potenciales señalaron los medios impresos como medio de comunicación para enterarse de las novedades del cantón, seguida de la radio con una participación del 30%, el 13% le corresponde a las redes sociales e internet, mientras que el 8% utiliza la televisión. Esta información nos da pautas para la publicidad a realizar de la cooperativa y llegar a más personas del cantón.

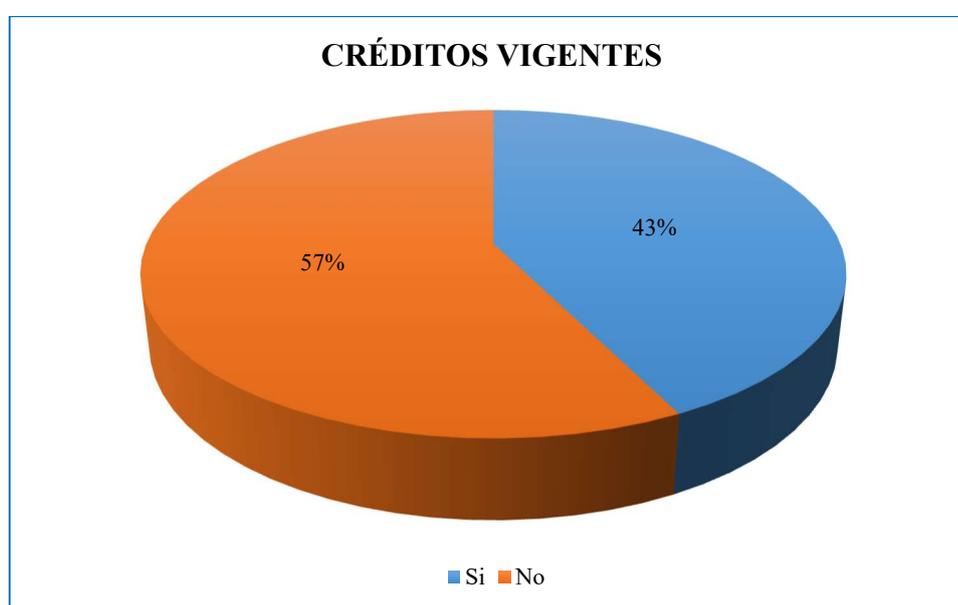
7. ¿Mantiene créditos vigentes en alguna entidad financiera?

Tabla 25. Créditos vigentes en instituciones financieras

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	43
No	39	57
Total	68	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 32. Créditos vigentes en instituciones financieras



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

El 43% de los encuestados mantienen créditos vigentes con alguna institución financiera, mientras que el 57% no tienen créditos vigentes. Estos resultados dan pautas a buscar alternativas en productos y servicios que la población requiera para poder captar mayor número de clientes para la cooperativa.

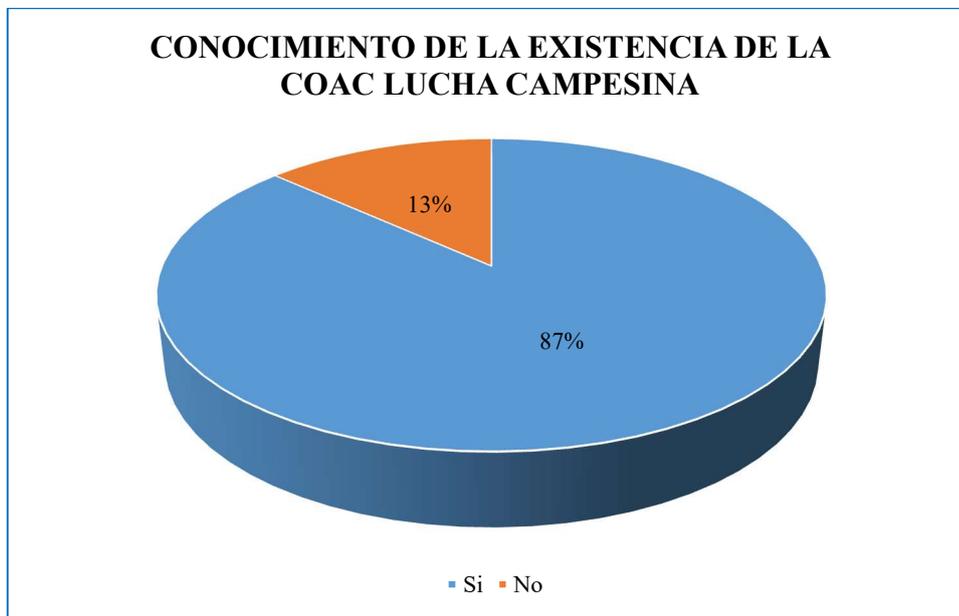
8. ¿Conoce la existencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.?

Tabla 26. Conocimiento de la cooperativa Lucha Campesina

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	87
No	9	13
Total	68	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 33. Conocimiento de la cooperativa Lucha Campesina



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

El resultado de los clientes potenciales indicó que el 87% de los encuestados si conoce de la existencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina, mientras que el 13% manifestó no haber escuchado la existencia de la cooperativa. Por lo antes expuesto se puede definir que la entidad no ha realizado publicidad suficiente para llegar a cada uno de los pobladores del cantón Cumanda, por lo que debe trabajar en buscar alternativas de comunicación y captar el interés en las personas que habitan en dicha jurisdicción.

9. ¿Si la COAC Lucha Campesina Ltda., le ofrece un crédito con características diferenciadas y que se adapte a sus necesidades, Ud. lo solicitaría?

Tabla 27. Aceptación de crédito acorde a sus necesidades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	85
No	10	15
Total	68	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 34. Aceptación de crédito acorde a sus necesidades



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

De la encuesta aplicada a los clientes potenciales, la aceptación de un crédito acorde a las necesidades del cliente fue de un 85% de conformidad, mientras que un 15% de los clientes potenciales manifestó no aceptar. Estos resultados dan pauta a crear un producto financiero para el sector comercial, con una tasa y un monto acorde a su capacidad de pago y un tiempo necesario de los posibles clientes.

10. Al abrir una cuenta en la cooperativa. ¿Qué beneficio le gustaría obtener?

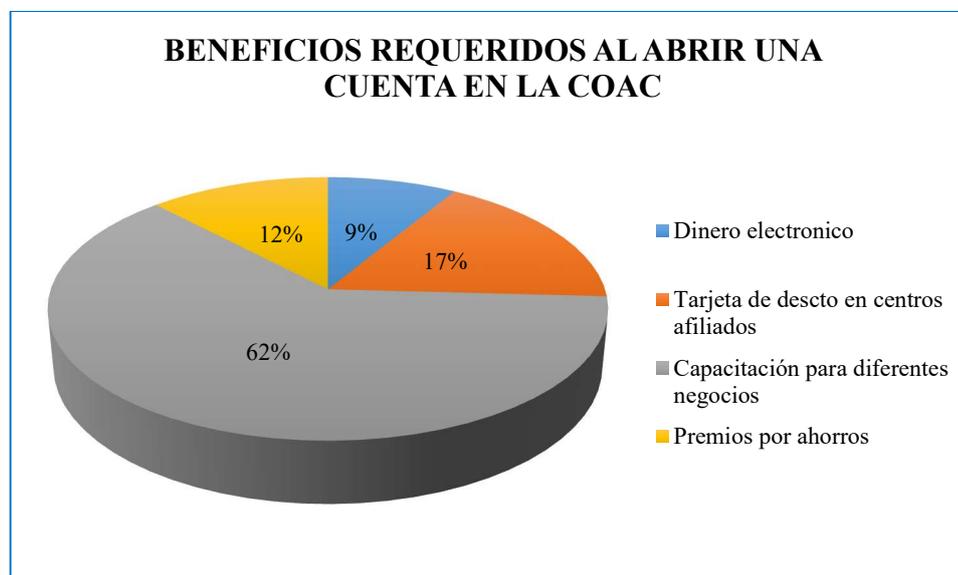
Tabla 28. Beneficios requeridos al abrir una cta. en la COAC Lucha Campesina

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Dinero electrónico	5	9
Tarjeta de descuento en centros afiliados	10	17
Capacitación para diferentes negocios	36	62
Premios por ahorros	7	12
Total	58	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Figura 35. Beneficios requeridos al abrir una cta. en la COAC Lucha Campesina



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Análisis:

De acuerdo a la encuesta aplicada, el 62% de los socios potenciales requieren capacitación para diferentes negocios, mientras que el 17% indicó que el beneficio que requieren al abrir una cuenta en la cooperativa es una tarjeta de descuento en centros afiliados, el 12% manifestó que desearía obtener premios por ahorros, en cambio el 9% señaló que el mejor beneficio sería el dinero electrónico. En resumen se puede decir que las personas optarían por la cooperativa si esta los capacitara para emprender o mejorar el lugar de trabajo para invertir de forma acertada.

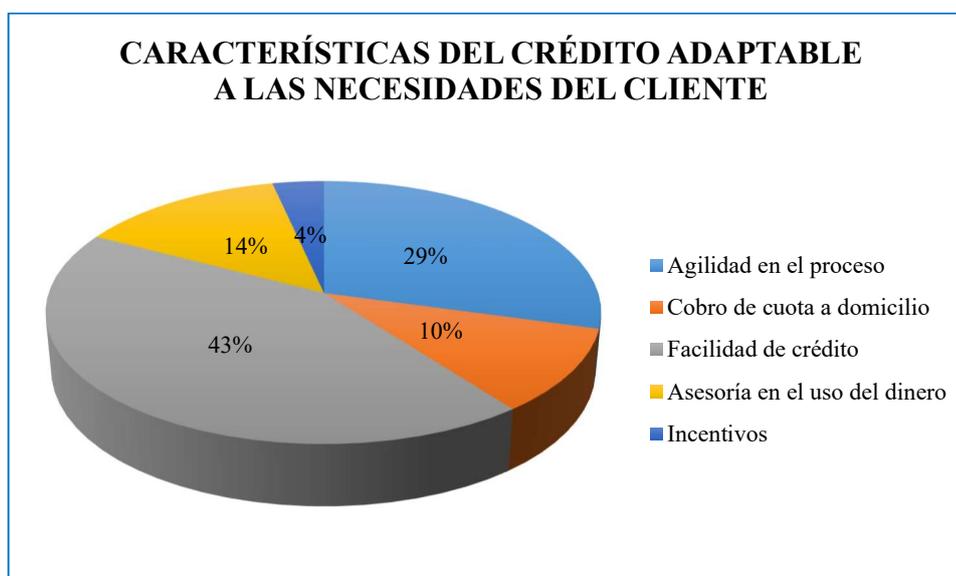
11. ¿Cuál de las siguientes características permitirá que el crédito se adapte a sus necesidades?

Tabla 29. Características del crédito acorde a la necesidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Agilidad en el proceso	17	29
Cobro de cuota a domicilio	6	10
Facilidad de crédito	25	43
Asesoría en el uso del dinero	8	14
Incentivos	2	3
Total	58	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 36. Características del crédito adaptable a la necesidad



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

Los resultados obtenidos en cuanto a las características del préstamo establecen que el 43% requiere de facilidades de créditos, el 29% considera importante que el crédito tenga agilidad en el proceso, mientras que el 14% señaló indicó que requieren asesoría en el uso del dinero, el 10% manifestó que desearían el cobro de cuota a domicilio y un 4% dijeron que la característica debería ser los incentivos.

12. ¿Si en algún momento optara por un microcrédito, en que lo utilizaría?

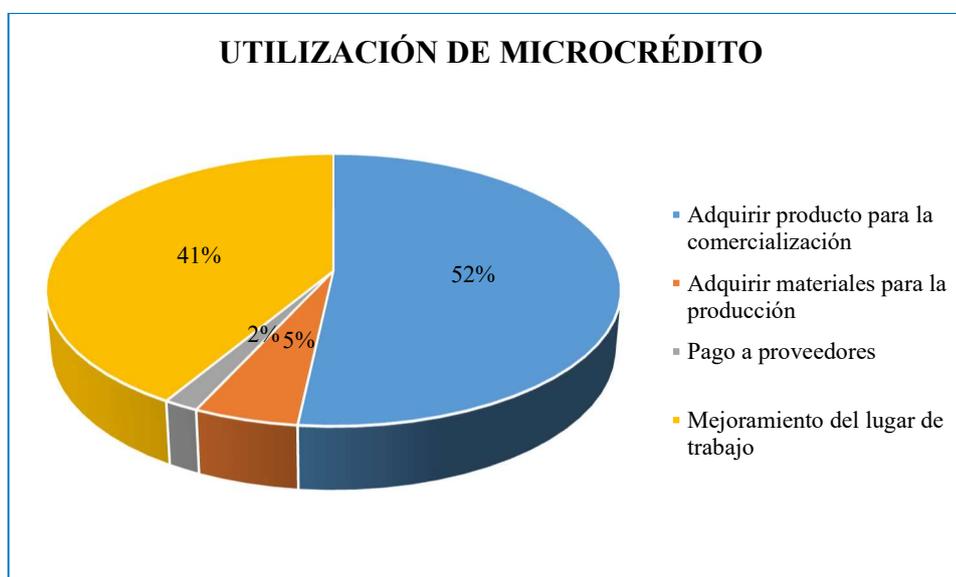
Tabla 30. Utilización del microcrédito

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Adquirir producto para la comercialización	30	52
Adquirir materiales para la producción	3	5
Pago a proveedores	1	2
Mejoramiento del lugar de trabajo	24	41
Total	58	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Figura 37. Utilización del microcrédito



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Análisis:

El 52% de los encuestados manifestaron utilizar el dinero del microcrédito en adquisición de productos para comercializar, el 41% señaló que utilizaría un microcrédito para el mejoramiento del lugar de trabajo, un 5% manifestó que lo obtendría para adquirir materiales para la producción y el 2% dijo que sería para pago a proveedores. En virtud de esta información se puede decir que las personas del sector requieren préstamos pequeños para comercializar productos y mejorar la imagen de su lugar de trabajo, siendo una tarea prioritaria para la cooperativa trabajar en la creación de un microcrédito para el sector comercial.

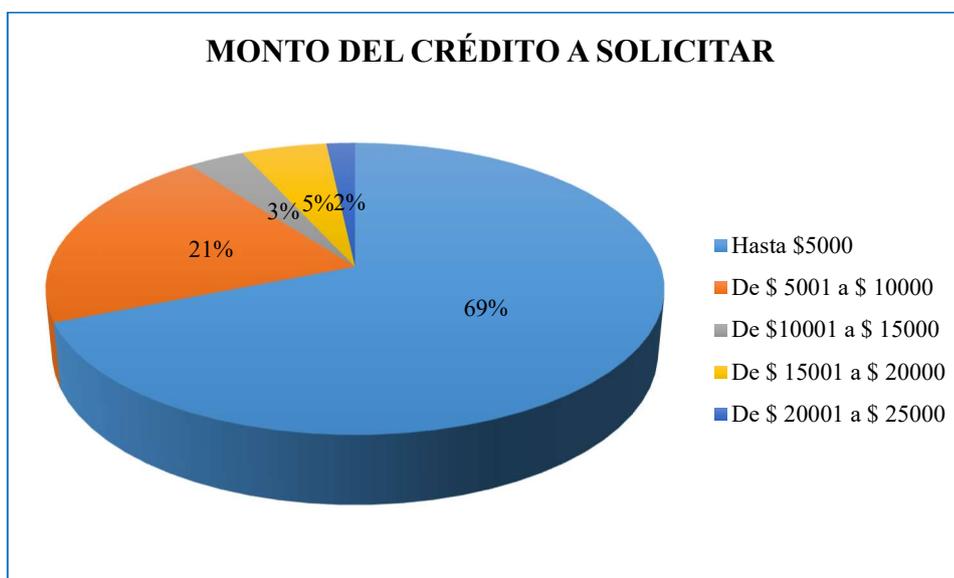
13. ¿Qué monto de dinero le interesaría obtener de crédito?

Tabla 31. Monto del crédito

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Hasta \$5000	40	69
De \$ 5001 a \$ 10000	12	21
De \$10001 a \$ 15000	2	3
De \$ 15001 a \$ 20000	3	5
De \$ 20001 a \$ 25000	1	2
Total	58	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 38. Monto del crédito



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

Los datos arrojados de la encuesta realizada a los socios potenciales en cuanto al monto del crédito, el 69% respondió a un monto de hasta \$5.000,00, en cambio el 21% indicó que el monto debe ser de \$ 5.001,00 a \$ 10.000,00, un 5% selecciono el rango de 15.000,00 a \$ 20.000,00 y el 3% y 2% seleccionaron el rango de \$ 10.000,00 a \$ 15.000,00 y de \$ 20.000,00 a \$ 25.000,00. Frente a este escenario se puede concluir que la cooperativa debe crear un crédito menor a \$ 5.000.00, debido al sector y la posibilidad de cancelar el crédito a conceder.

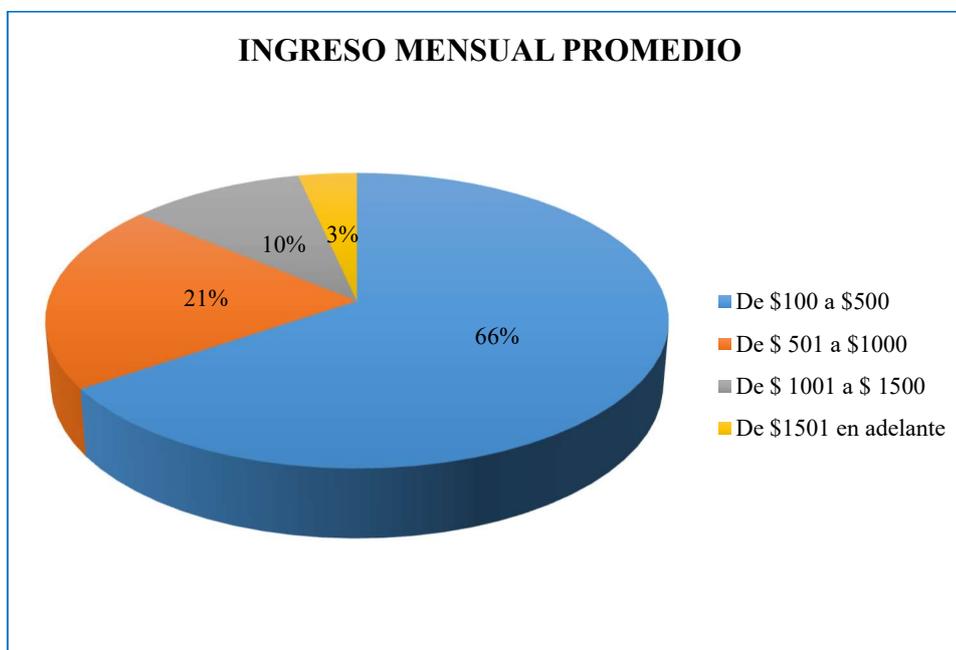
14. ¿Cuál es el promedio mensual de su actividad económica?

Tabla 32. Ingreso mensual promedio de la actividad económica

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De \$100 a \$500	38	66
De \$ 501 a \$1000	12	21
De \$ 1001 a \$ 1500	6	10
De \$1501 en adelante	2	3
Total	58	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 39. Ingreso mensual promedio de la actividad económica



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

El 66% de los encuestados señalaron que su ingreso promedio mensual se encuentra en un rango de \$100,00 a \$500,00, mientras que el 21% indicó que el rango percibido mensual es de \$ 501,00 a \$ 1.000,00, un 10% manifestó percibir de \$1.001,00 a \$1.500,00 y el 3% dijo tener un ingreso promedio mayor a \$ 1.501,00. Con esta información se puede concluir que el préstamo a crearse en la cooperativa debe ser de acuerdo a la capacidad económica del sector.

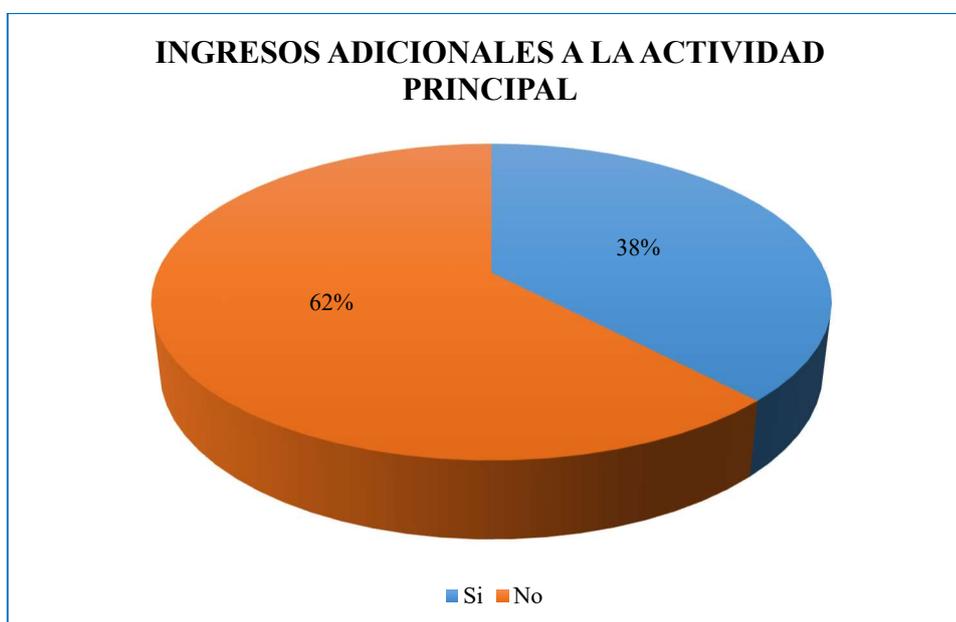
15. ¿Tiene ingresos adicionales a su actividad principal?

Tabla 33. Ingresos adicionales a la actividad principal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	38
No	36	62
Total	58	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 40. Ingresos adicionales a la actividad principal



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

De las 58 personas que respondieron que si recibirían el prestamos de la cooperativa, el 38% dispone de ingresos adicionales a su actividad principal, mientras que el 62% no dispone de valores adicionales. Esto da una perspectiva más clara del monto del microcrédito a colocar en el mercado de Cumanda cubriendo las necesidades percibida de la población y al mismo tiempo poder aportar el desarrollo del cantón.

3.6.3 Análisis de la encuesta aplicada al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina.

1. ¿Qué tiempo lleva laborando dentro de la cooperativa?

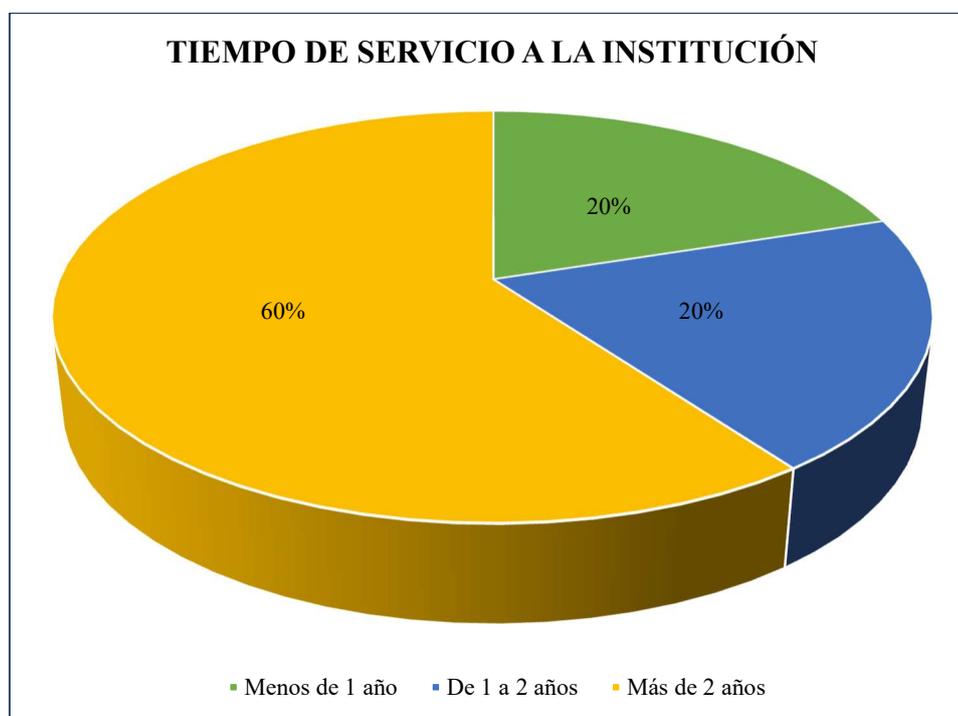
Tabla 34. Tiempo laborando en la institución

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	2	20
De 1 a 2 años	2	20
Más de 2 años	6	60
Total	10	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Figura 41. Tiempo laborando en la institución



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Análisis:

De las 10 personas que laboran en la matriz de la cooperativa, el 60% de los empleados indican que llevan laborando más de dos años en la institución, en cambio el 20% indica que lleva de uno a dos años laborando en la entidad y con el mismo porcentaje existe personas que han empezado a laborar en menos de un año.

2. ¿Conoce los aspectos relacionados a su puesto de trabajo y la filosofía empresarial (misión, visión, valores y objetivos)?

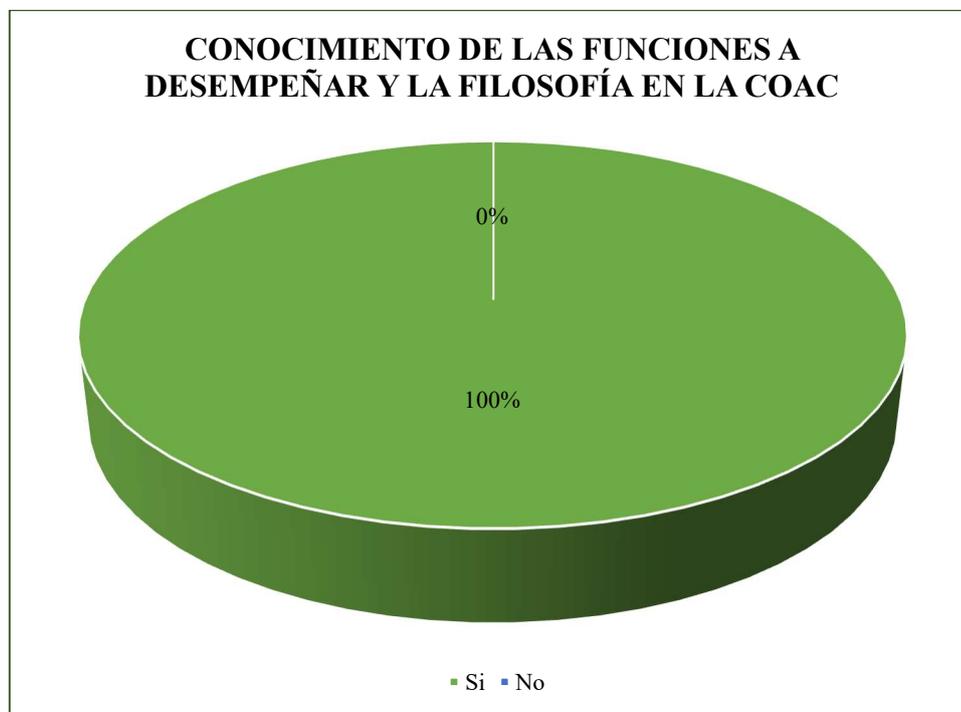
Tabla 35. Conocimiento de las funciones y filosofía empresarial

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Figura 42. Conocimiento de las funciones y filosofía empresarial



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Análisis:

El total del personas respondió si conocer las funciones a desempeñar en la cooperativa y la filosofía de la cooperativa. Esto demuestra que las personas que laboran en la institución están en constante retroalimentación de las funciones a desempeñar en la cooperativa, al igual de la misión, visión, políticas y objetivos de la misma.

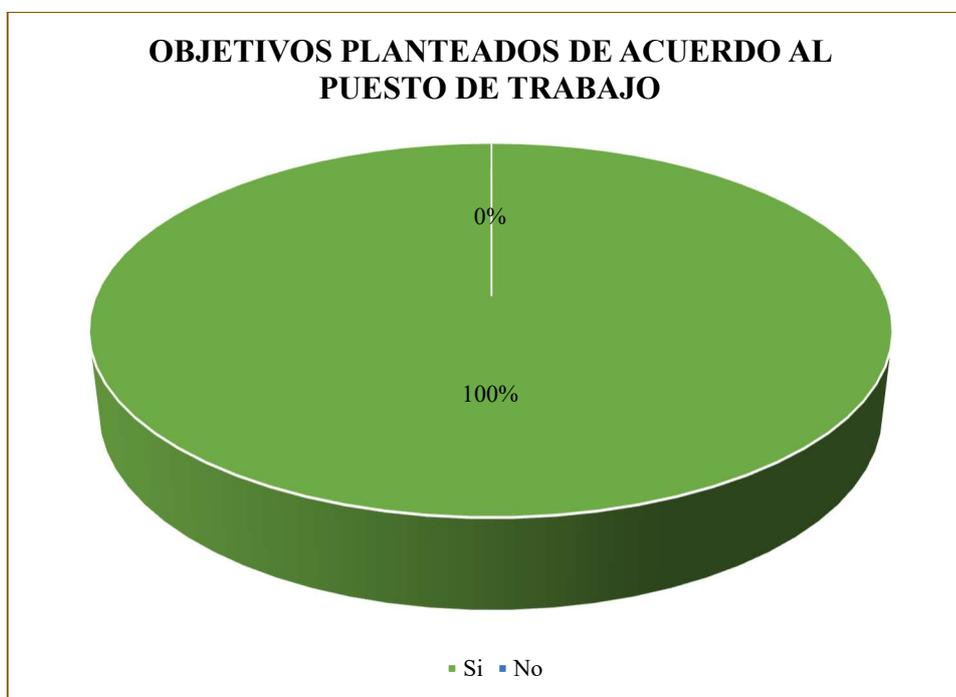
3. ¿En la cooperativa se plantean objetivos de acuerdo a las funciones que desempeñan?

Tabla 36. Planteamiento de objetivos de acuerdo al puesto

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 43. Planteamiento de objetivos de acuerdo al puesto



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

Con respecto a la pregunta 3; a los colaboradores de la cooperativa; el 100% señaló que en la cooperativa si se plantean objetivos de acuerdo a las funciones que desempeñan cada uno de ellos. Esto nos demuestra que la cooperativa realiza capacitaciones a las personas que ingresan para que se puedan desempeñar de una mejor en atención al cliente.

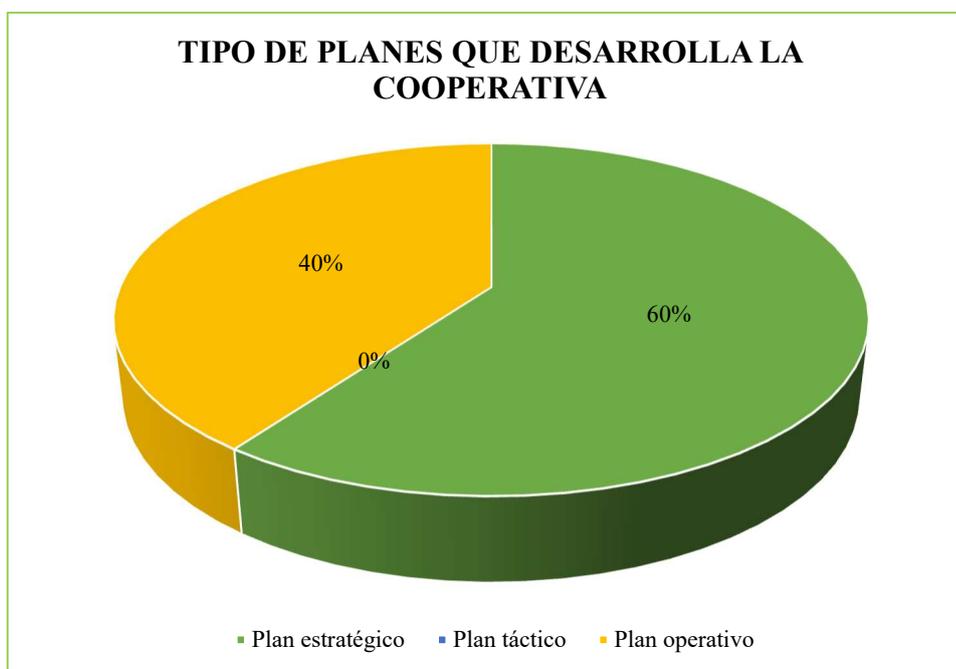
4. ¿Qué tipo de planes se desarrollan en la cooperativa para cumplir con los objetivos institucionales?

Tabla 37. Tipo de planes institucionales en base a objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Plan estratégico	6	60
Plan táctico	0	0
Plan operativo	4	40
Total	10	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 44. Tipo de planes institucionales en base a objetivos



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

A los empleados de la cooperativa se les pregunta sobre el tipo de plan que utilizan para cumplir con los objetivos institucionales, para el 60% que son 6 personas indicaron que es el plan estratégico, el 40% contestaron que es el plan operativo, siendo el plan táctico el no utilizado en la cooperativa.

5. ¿Las relaciones con su equipo de trabajo son?

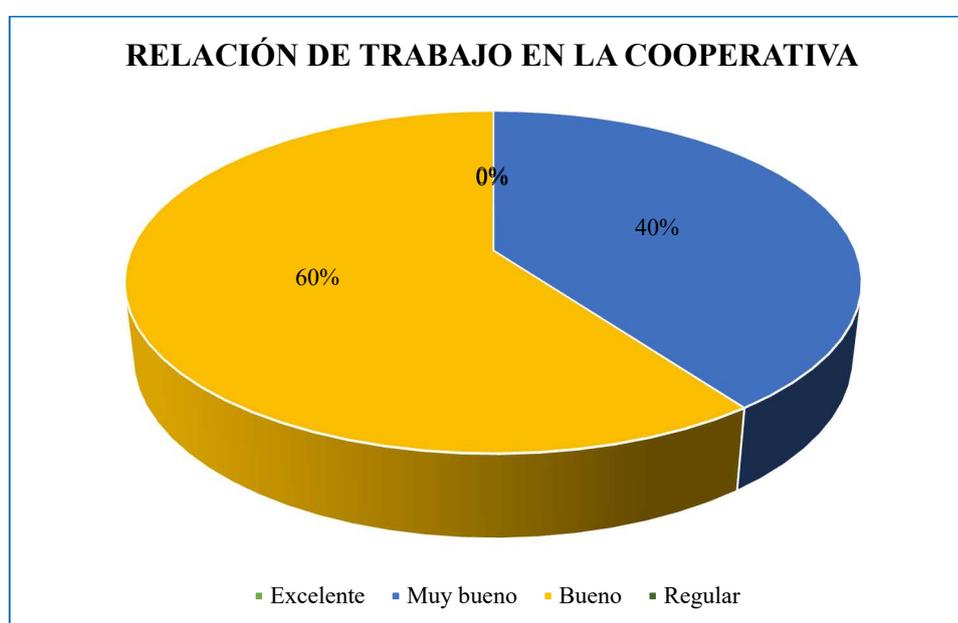
Tabla 38. Relaciones en el puesto de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	4	40
Bueno	6	60
Total	10	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Figura 45. Relaciones en el puesto de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Análisis:

De las 10 personas encuestadas, el 60%; correspondiente a 6 personas; dijeron tener una relación buena en el lugar de trabajo, el 40% señaló que es muy buena, mientras que ninguna de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina manifestó que es excelente la relaciones entre los compañero, lo que demuestra que falta desarrollar un clima laboral adecuado, siendo un factor determinante en el desempeño y productividad del trabajador.

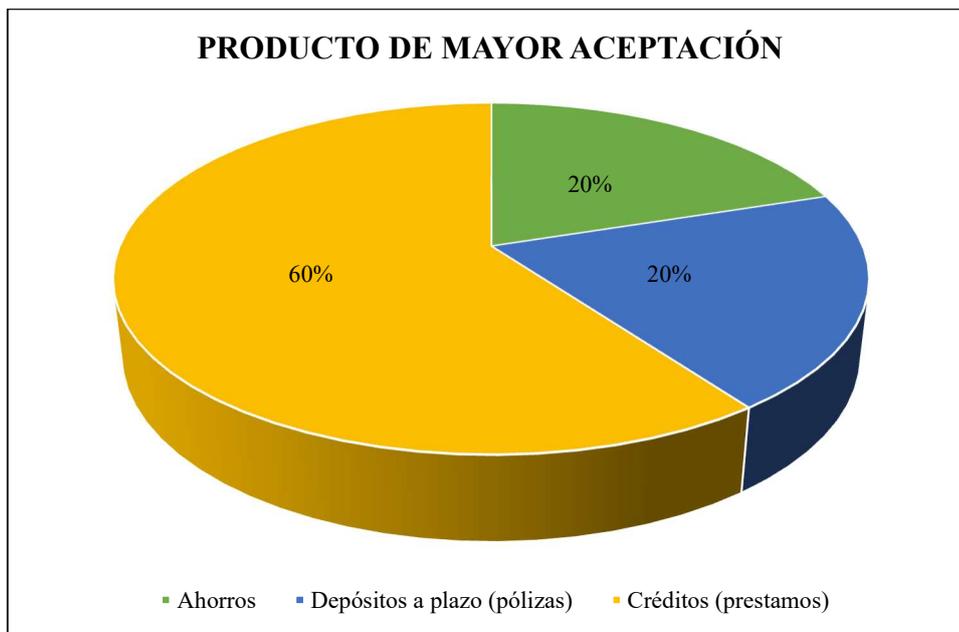
6. De los siguientes servicios o productos que posee la entidad, ¿Cuál es de mayor aceptación en el cantón?

Tabla 39. Producto de mayor aceptación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ahorros	2	20
Depósitos a plazo (pólizas)	2	20
Créditos (prestamos)	6	60
Total	10	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 46. Producto de mayor aceptación



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

Del total de los empleados, el 60% manifestó que los créditos es el producto de mayor aceptación en el mercado, con un mismo porcentaje del 20% indicaron que los ahorros como los depósitos a plazo fijo les corresponde el segundo lugar y tercer lugar, ya que la cooperativa se caracteriza por otorgar créditos al cantón.

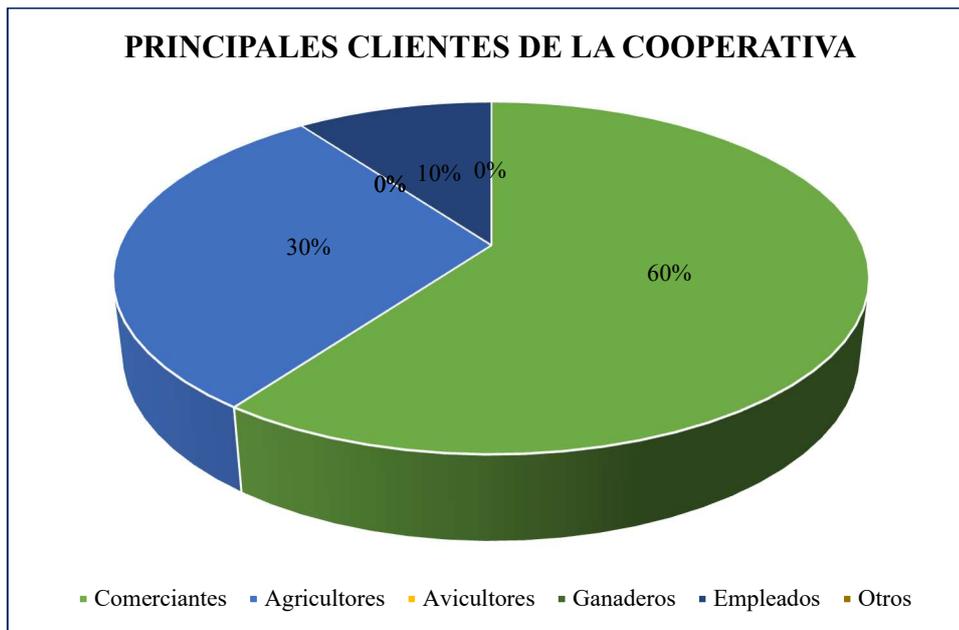
7. ¿Cuáles son los principales clientes de la cooperativa, de acuerdo a su actividad económica?

Tabla 40. Principales clientes de la cooperativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Comerciantes	6	60
Agricultores	3	30
Avicultores	0	0
Ganaderos	0	0
Empleados	1	10
Otros	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 47. Principales clientes de la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

El 60% del personal de la cooperativa indicó que los comerciantes son sus mayores clientes, mientras que el 30% señaló que son los agricultores, y un 10% manifestó que son los empleados de empresas. Esto nos demuestra que la cooperativa está aportando en un 60% de la economía de los comerciantes.

8. ¿Qué tipo de reclamos son más frecuentes por parte de los clientes?

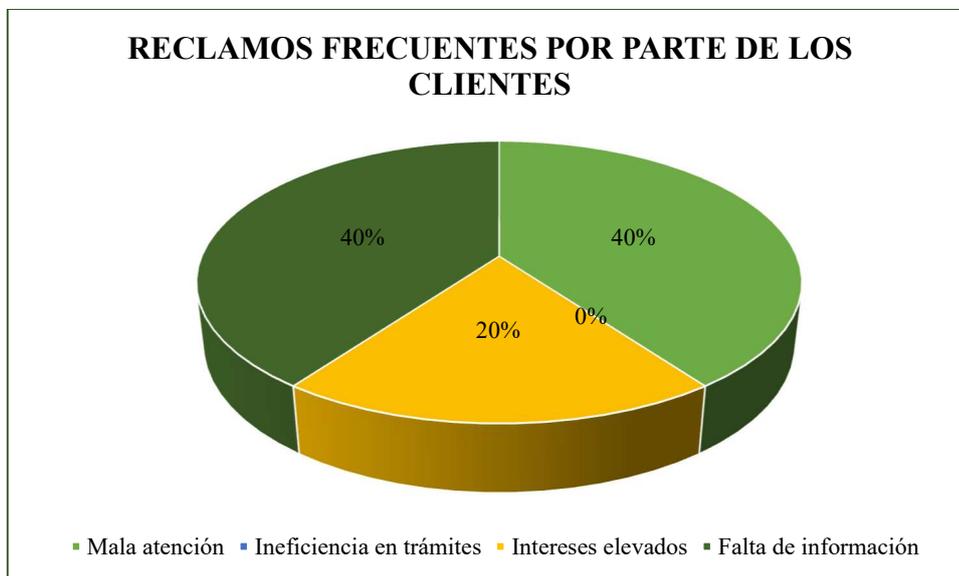
Tabla 41. Reclamos frecuentes por parte de los clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mala atención	4	40
Ineficiencia en trámites	0	0
Intereses elevados	2	20
Falta de información	4	40
Total	10	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Figura 48. Reclamos frecuentes por parte de los clientes



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Análisis:

De las 10 personas encuestadas que laboran en la cooperativa, el 40% señaló que los reclamos con mayor frecuencia es la mala atención, el otro 40% manifestó que es la falta de información en cuanto a créditos y trámites a seguir, mientras que el 20% dijeron que los reclamos se producen por los intereses elevados en los créditos. Esta información nos indica que no existe mayor comunicación por parte de los directivos y colaboradores de la cooperativa para dar una correcta atención e información de los préstamos o créditos otorgados a las habitantes de Cumanda.

9. ¿Cuál es el medio más frecuente que utiliza la cooperativa para darse a conocer?

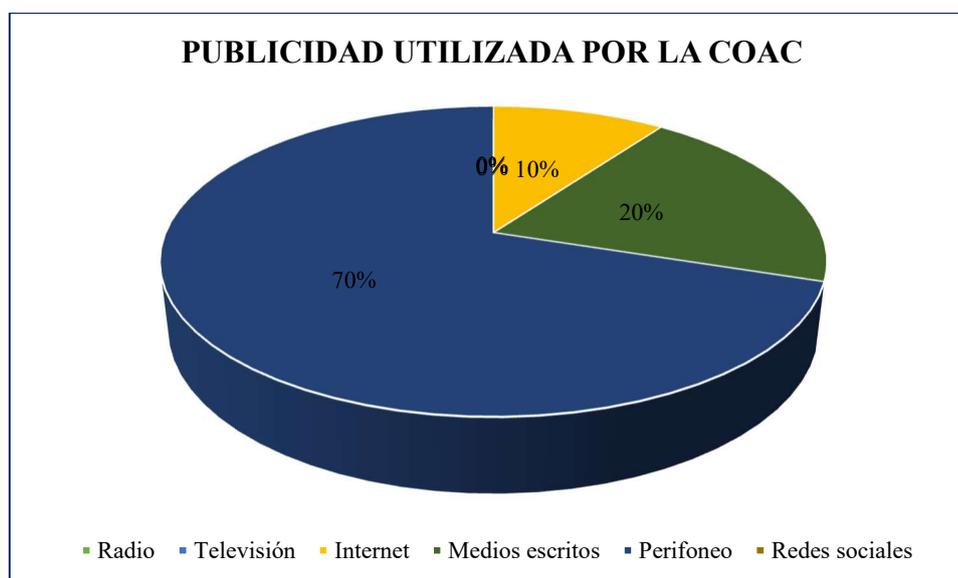
Tabla 42. Medios de difusión utilizada por la cooperativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Radio	0	0
Televisión	0	0
Internet	1	10
Medios escritos	2	20
Perifoneo	7	70
Redes sociales	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Figura 49. Medios de difusión utilizada por la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Análisis:

La difusión de los servicios y productos que ofrece la cooperativa permite al público conocer y optar por un crédito de acuerdo a su necesidad para impulsar sus actividades económicas. El 70% del personal manifestó que la cooperativa realiza publicidad mediante perifoneo, el 20% indicó que lo realiza mediante medios escritos y un 10% señaló que es mediante el internet.

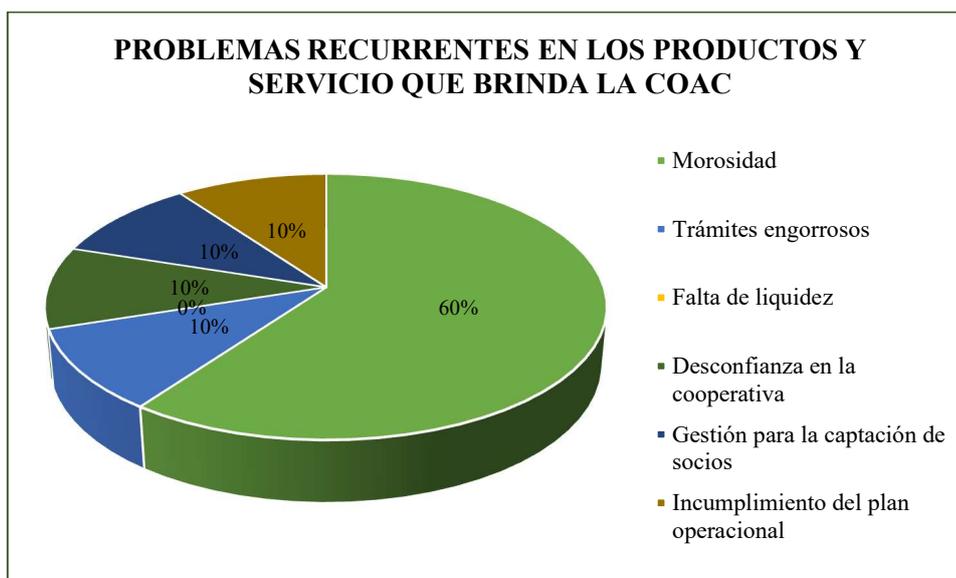
10. ¿Cuál de los siguientes problemas son recurrentes en la cooperativa en torno al producto y servicio que brinda?

Tabla 43. Inconvenientes en los productos y servicios que ofrece la COAC

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Morosidad	6	60
Trámites engorrosos	1	10
Falta de liquidez	0	0
Desconfianza en la cooperativa	1	10
Gestión para la captación de socios	1	10
Incumplimiento del plan operacional	1	10
Total	10	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 50. Inconvenientes en los productos y servicios que ofrece la COAC



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

De las personas encuestadas, el 60% del personal indicó que es la morosidad el problema más recurrente en torno a los productos y servicios que ofrece la cooperativa, mientras que el 10% señaló que son los trámites engorrosos, de igual porcentaje (10%) manifestaron que es la desconfianza en la cooperativa, la gestión para la captación de socios e incumplimientos del plan operacional respectivamente.

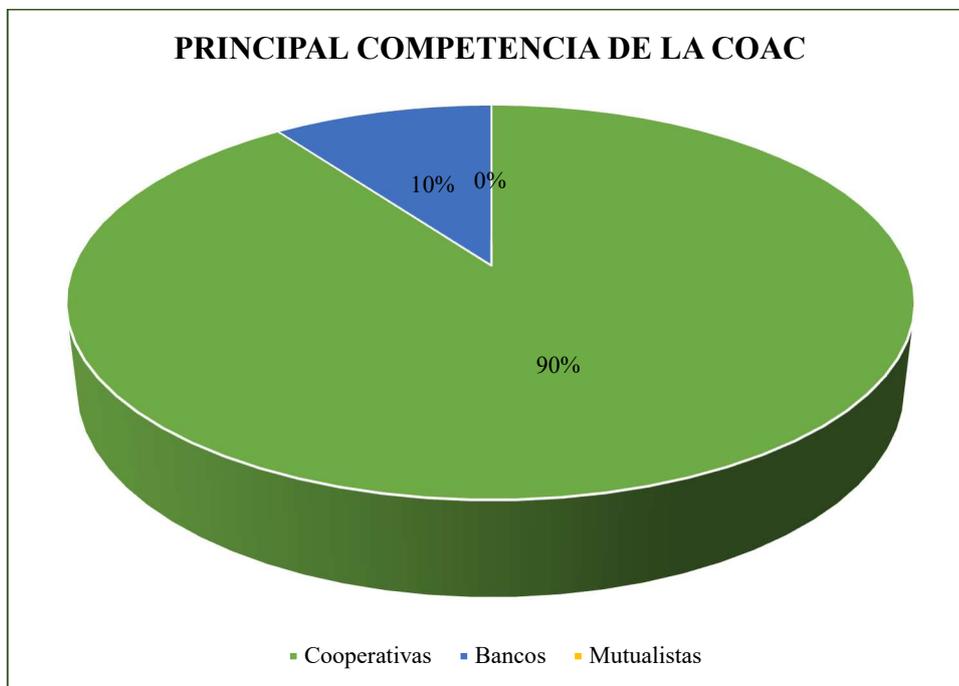
11. ¿Cuál es la principal competencia de la cooperativa Lucha Campesina Ltda.?

Tabla 44. Principal competencia de la cooperativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cooperativas	9	90
Bancos	1	10
Mutualistas	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Figura 51. Principal competencia de la cooperativa



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.
Elaborado por: La autora.

Análisis:

El 90% del personal de la COAC Lucha Campesina señaló que son las cooperativas existentes en el cantón Cumanda, mientras que el 10% de los empleados manifestaron que son los bancos. Estos resultados nos demuestran que la cooperativa debe trabajar en plantear nuevas estrategias de productos y servicios para captar la mayor cantidad de socios del sector.

12. ¿Los productos y servicios que brinda la cooperativa, se basan en las necesidades de los socios y clientes?

Tabla 45. Productos y servicios basados en las necesidades de la población

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Figura 52. Productos y servicios basados en las necesidades de la población



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Análisis:

Como resultado de la pregunta sobre “Los productos y servicios que brinda la cooperativa, se basan en las necesidades de los socios y clientes”, el total del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina manifestó que estos se crean bajo este concepto, considerando que la cooperativa si crea productos y servicios de acuerdo a la necesidad del sector.

3.6.4 Análisis y representación de la matriz RMG

3.6.4.1 Análisis Vertical

Variable 1.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., no es líder en el sector, sin embargo, quienes lo manejan tienen mentalidades y filosofías de trabajo poco dinámicas y tarda en reaccionar a los retos del mercado y de la competencia, por lo que a esta variable la valoramos con 0,2.

Variable 2.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., mantiene estadísticas sobre las reclamaciones realizadas y atendidas, además clasifica a sus clientes en razones A,B y C, brindando un servicio oportuno de datos de los clientes, por lo que valoramos esta variable con 0,4.

Variable 3.- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., si existe una política de comunicación interna y externa, aunque solo sea con Marketing directo o en la producción de folletos, catálogos y regalos de la cooperativa, por lo que a esta variable la puntuamos con cero (0,4).

Variable 4.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., tiene precios similares a los de la competencia, por lo que no existen problemas en cuanto a la política de fijación de precios, ya que los mismos los fija de manera semanal por el Banco Central del Ecuador, razón por la cual valoramos esta variable con 0,4.

Variable 5.- La Cooperativa no tiene problemas con la logística, básicamente relacionada a que tienen un equipo propio de marketing, el personal técnico es suficientemente preparado profesionalmente, por esta circunstancia se la aprecia a esta variable con 0,4.

Variable 6.- La Cooperativa es muy susceptible al cambio en lo que a servicios financieros se refiere, tiene un servicio muy versátil, sin embargo, el miedo a la innovación en niveles directrices repercute en su pérdida de competitividad, razón por la cual se la califica a esta variable con 0,2.

Variable 7.- A los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., les interesa el grado de conocimiento que tiene la empresa de sus clientes externos e internos, por lo que puntuamos a esta variable con cero (0,4).

Variable 8.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., no menosprecia a su competencia, ya que conoce de su poder, razón por la cual se la califica esta variable con 0,5.

Variable 9.- La clientela de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., le tiene poca fidelidad, ya que solo se realiza estrategias de fidelización en acciones estacionales como navidad, fechas muy concretas, por esta causa se asigna a esta variable cero (0,3).

Variable 10.- Existe innovación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., ya que se cuenta con un sistema informático que permite conocer a la perfección acerca de los clientes, estas razones hacen que se la valore con 0,4 a esta variable.

Puntuación total: El valor total del análisis vertical es de 3,6 (tres coma seis), es decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., se encuentra en una posición cercana a valle (4 puntos)-, en otras palabras, su objetivo debe ser esmerarse, para lo cual debe continuar mejorando el departamento de Marketing.

3.6.4.2 Análisis Horizontal

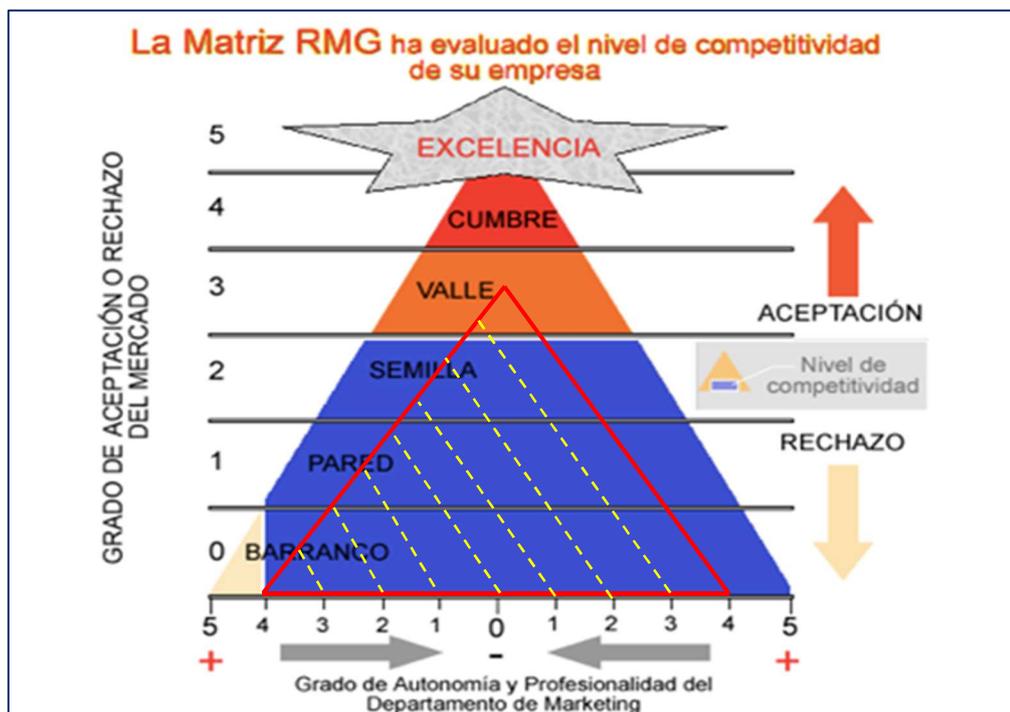
Variable 1.- En el variable grado de profesionalidad de los departamentos de Marketing y Comercial (eje horizontal derecho), la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., obtiene un 4(cuatro), sobre un máximo de cinco, debido principalmente posee un equipo propio de ventas y/o marketing.

Variable 2.- En tanto que en el grado de autonomía del equipo de ventas y/o marketing. (Eje horizontal izquierdo), la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., tiene una puntuación de 4 (cuatro), ya que los propietarios de la empresa le han dado un cierto grado de autonomía a la cooperativa en los aspectos indicados.

Puntuación total: La base de la pirámide tiene un valor total de 8 (ocho puntos), obtenido en función del análisis horizontal, en la siguiente manera en el eje tanto derecho como izquierdo tiene una puntuación de 4 (cuatro), lo que quiere decir en términos generales que la solidez de la empresa es alta y por lo tanto aceptable.

Como se puede observar en el gráfico siguiente, la situación actual por la que atraviesa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., (triángulo segmentado con líneas de color amarillo y delimitado por líneas color vino), es aceptable, ya que, si se toman los correctivos adecuados inmediatamente, los problemas se van a ser controlados, situación que puede otorgar que la cooperativa este en grado cumbre.

Figura 53. Evaluación del nivel de competitividad de la empresa



Fuente: Rafael Muñiz Gonzales

3.6.5 Análisis general de los resultados

Al realizar la encuesta a los clientes actuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., se obtuvo:

- El 53% de los socios de la cooperativa son hombres, el 41% lo conforman personas entre los años de 21 a 45, siendo la población urbana la de mayor aceptación en cobertura de la cooperativa dentro del cantón Cumandá.

- El 33% de los socios actuales tienen como actividad económica la comercialización.
- El 43% de los socios actuales consideraron que lo que les motivó a ser parte de la cooperativa Lucha Campesina fue la facilidad de crédito que se les otorgaba.
- El 40% de los socios actuales realizan créditos y el 35% utilizan depósitos a plazo,
- El 88% consideran que la cooperativa dispone de buenos productos.
- El 67% indica que la cooperativa no cubre las necesidades de créditos.
- De 293 personas encuestadas, el 80% (235 socios) afirman que, si han realizado préstamos en la cooperativa.
- El 76% de 235 personas dijeron haber recibido en el tiempo acordado con la cooperativa. Entre los problemas percibidos en la cooperativa por parte de los socios, el 50% de los encuestados consideraron que existe poca facilidad para acceder a los créditos que dispone la cooperativa.
- El 37% sugirió que la cooperativa mejore la consecución de los créditos vigentes, mientras que el 23% recomienda que se agilicen los trámites realizados dentro de la cooperativa.
- En cuanto a lo que más valoran de la Cooperativa es los años de servicio correspondiente al 39%.
- En cuanto a los productos y servicios que utilizan los socios en la cooperativa, el 37% dispone de ahorro, mientras que un 30% tienen préstamos con la cooperativa y un 33% utiliza los servicios financieros que ofrece la entidad.
- El 53% de los socios conoce de los productos y servicios que ofrece la cooperativa Lucha Campesina a través del boca a boca.

La información obtenida mediante la encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina nos permitió comprender de mejor manera la perspectiva percibida por parte de estas personas donde:

- Un 65% es de género femenino, mientras que el rango de edad con mayor captación de posibles clientes se encuentra entre 21 a 45 años con una participación del 59%, y el 71% pertenece a la zona urbana.
- En lo concerniente a la actividad económica, el 53% indicó que se dedica al comercio.
- El 60% de los clientes potenciales señaló a las cooperativas como instituciones financieras selectas para trabajar.
- El 38% indicaron que es por la facilidad de créditos que otorgan.
- Entre las entidades que recomienda este grupo, el 29% de las personas encuestadas manifestaron que recomiendan al banco del Pichincha en igual proporción que a la cooperativa Riobamba, mientras que un 19% recomienda a la cooperativa Lucha Campesina.
- El 60% de los encuestados indicaron que la entidad que recomendaron disponen de un servicio bueno.
- El 36% de los clientes potenciales señalaron los medios impresos como medio de comunicación para enterarse de las novedades del cantón.
- El 57% mantienen créditos vigentes con alguna institución financiera.
- El 87% de los encuestados si conoce de la existencia de la COAC Lucha Campesina.
- Pero solo el 85% (58 personas) aceptarían un crédito acorde a sus necesidades por parte de la cooperativa.
- De estas 58 personas, el 62% que el beneficio que requieren al abrir una cuenta en la cooperativa es capacitación para diferentes negocios.
- Sobre las características del préstamo, el 43% requiere de facilidades de créditos.

- El 52% utilizaría el dinero del microcrédito en adquisición de productos para comercializar, mientras que el 41% señaló que utilizaría para el mejoramiento del lugar de trabajo.
- El 69% manifestó que el monto para este microcrédito debería ser menor a \$5.000,00.
- El 66% percibe un ingreso promedio de \$100,00 a \$500.00.
- El 38% dispone de ingresos adicionales a su actividad principal, mientras que el 62% no dispone de valores adicionales.

En la encuesta aplicada a las 10 personas que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha campesina, se adquirió:

- Que el 60% labora más de dos años.
- Todos conocen las funciones a desempeñar en sus puestos de trabajo y la filosofía de la cooperativa.
- Además de conocer que se plantean objetivos de acuerdo a las funciones que desempeñan.
- El 60% indicó que en la entidad utilizan el plan estratégico.
- En lo concerniente al clima laboral, el 60% manifestó que es buena.
- El 60% manifestó que los créditos es el producto de mayor aceptación en el cantón, y el mismo porcentaje indicó que los comerciantes son sus mayores clientes.
- En cuanto a inconvenientes, el 40% señaló que el reclamo persistente por parte de los clientes es la mala atención y la falta de información.
- El 60% del personal indicó que es la morosidad el problema más recurrente en torno a los productos y servicios que ofrece la cooperativa.
- El 70% del personal manifestó que la cooperativa realiza publicidad mediante perifoneo.

- El 90% del personal señaló que son las cooperativas existentes en el cantón Cumanda la mayor competencia de la cooperativa.
- El 100% del personal indicó que la cooperativa crea productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los socios y clientes.

El análisis de la matriz RMG aplicada al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.; Sr. Pedro Olivo Balseca; nos indica que:

La cooperativa no es líder en el sector, mantiene estadísticas sobre las reclamaciones realizadas y atendidas, además clasifica a sus cliente en razones A, B y C, si existe una política de comunicación interna y externa; aunque solo es de Marketing; dispone de precios similares a los de la competencia, posee de un equipo propio de marketing, es muy susceptible al cambio en lo que a servicios financieros se refiere, la cooperativa no menosprecia a su competencia ya que conoce de su poder, sus clientes le tiene poca fidelidad, existe innovación en cuanto a sistema informático, siendo su puntaje del análisis vertical de 3,6 considerando una posición cercana a valle donde su objetivo debe ser esmerarse, trabajando arduamente con el departamento de Marketing. En lo referente al análisis horizontal, el grado es profesionalismo es alto ya que posee un equipo propio de ventas y/o marketing, el grado de autonomía es alto debido al equipo de ventas y/o marketing que dispone de un cierto grado de autonomía en cuanto a aspectos indicados. La puntuación total indica que la solidez de la empresa es alta y por lo tanto aceptable; por lo que, si se toman los correctivos adecuados e inmediatamente, los problemas van a ser controlados; situación que puede otorgar que la cooperativa esté en grado cumbre.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA LTDA., DEL CANTÓN CUMANDA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

4.1.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA

ANÁLISIS MACRO

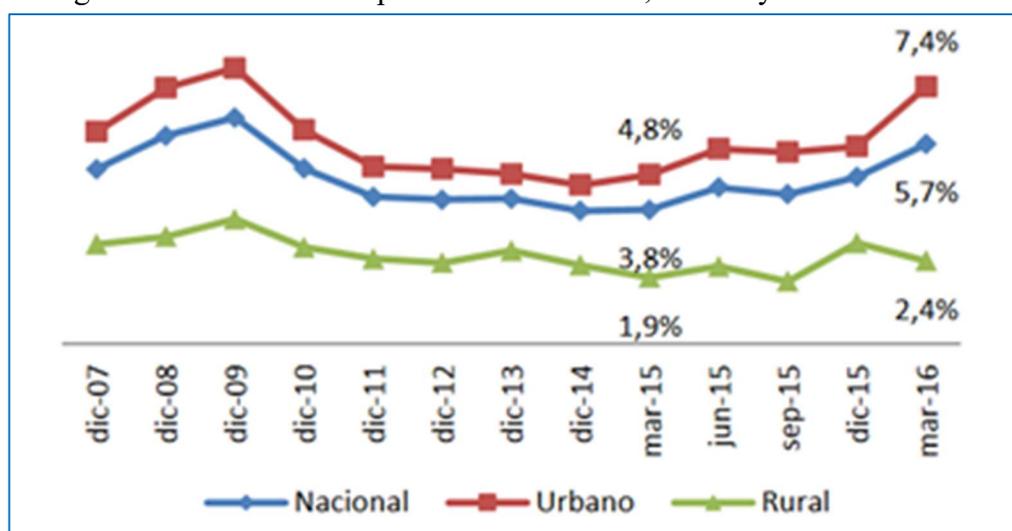
Variable Económica

El desarrollo de la economía ecuatoriana durante los últimos años se ha caracterizado por una notable estabilidad y crecimiento paulatino, generando un crecimiento pausado en la capacidad adquisitiva de la población ecuatoriana.

La dolarización ha traído una relativa estabilidad económica al país, pero esta a su vez ha generado un reducido nivel de competitividad en el sector productivo, creándose vulnerable a la competencia de nuestros países vecinos quienes operan con moneda propia sujetas a fluctuación, afectando así al sector social atendido por la COAC's

Desempleo

Figura 54. Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural 2007-2016



Fuente: Ecuador en cifras, INEC-2016

El desempleo en el país ha ido incrementando con el pasar de los años, generando un paro forzoso, lo que ha generado inseguridad en el bienestar económico y simultáneamente el bienestar social, ocasionando que muchas familias ecuatorianas se encuentren sin trabajo o no cuenten con ingresos suficientes para cubrir sus necesidades.

A este factor la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., lo considera como una amenaza, ya que una persona sin fuente de ingreso no podría incurrir a realizar un préstamo, ocasionando un socio menos para la cooperativa por falta de ingresos propios.

Inflación

Figura 55. Evolución de la inflación en el Ecuador



Fuente: INEC-2016

La inflación es el desequilibrio producido por el aumento de los precios provocando una excesiva circulación de dinero y su desvalorización, disminuyendo el poder adquisitivo en la población e incrementando la pobreza.

De acuerdo a la gráfica expuesta por el BCE, se puede apreciar una disminución en el año 2013, pero con el transcurrir de los años ha ido incrementando de 2.68 (2013) a 4.87 en el 2015, mientras que hasta junio del año 2016 disminuyó considerablemente, lo que significa que las familias mejoraron su calidad de vida durante los 6 primeros meses del año en curso, obteniendo mayor capacidad adquisitiva en cuanto a bienes y contratos de servicios y a la vez aumentando la confianza en la toma de decisiones de las empresas.

La cooperativa considera un factor importante y favorable por el momento, sin descuidar los acontecimientos que suceden en el país, ocasionando cambios al comportamiento de este indicador y por consiguiente volviéndolo una amenaza para la cooperativa, debido a que están afectando directamente a la tasa de interés, ya que si la inflación incrementa la tasa de interés también por motivo de que el riesgo es mayor.

PIB

El PIB es el valor total de los bienes y servicios finales producidos por un país, durante un tiempo definido. El Producto Interno Bruto del año 2015 incrementó a un 0.3% respecto al 2014. En el 2015 la cifra del PIB fue de 90.917 M€.

El aporte que tiene el sector financiero; incluyendo a las cooperativas de ahorro y crédito; al PIB implica estar atentos a sus variaciones ya que afecta a sus niveles de liquidez y por consiguiente a los préstamos, causando efecto positivo o negativo en los sectores productivos del país.

Figura 56. Evolución anual PIB y PIB Per cápita Ecuador

Evolución anual PIB Ecuador			Evolución anual PIB Per capita Ecuador		
Fecha	PIB Mill. €	Var. Anual	Fecha	PIB Per C.	Var. Anual
2015	90.917€	0,3%	2015	5.631€	18,8%
2014	75.963€	3,7%	2014	4.740€	4,8%
2013	71.362€	4,6%	2013	4.524€	2,6%
2012	68.435€	5,6%	2012	4.409€	18,2%
2011	56.952€	7,9%	2011	3.731€	6,7%
2010	52.467€	3,5%	2010	3.495€	14,9%
2009	44.824€	0,6%	2009	3.041€	4,8%
2008	41.993€	6,4%	2008	2.901€	10,8%
2007	37.219€	2,2%	2007	2.618€	-1,9%
2006	37.275€	4,4%	2006	2.669€	9,8%
2005	33.363€	5,3%	2005	2.432€	12,0%
2004	29.417€	8,2%	2004	2.171€	0,9%
2003	28.671€	2,7%	2003	2.153€	-6,7%
2002	30.191€	4,1%	2002	2.306€	8,2%
2001	27.320€	4,0%	2001	2.132€	34,7%
2000	19.834€	1,1%	2000	1.583€	5,5%
1999	18.521€	-4,7%	1999	1.500€	

Fuente: INEC-2016

Social

El desarrollo de los sectores productivos en el país han disminuido a frenado en algunos sectores; mientras que en otros ha incrementado; a causa de las salvaguardas generadas por la administración actual, generando desempleo y a la vez insentivando a la población a consumir los productos realizados en el país. Es necesario señalar que esta medida económica ha generado inflación, pero se la ha estado regulando mediante el control de precios y los subsidios sobre algunos insumos y productos.

El conjunto de estas y otras situaciones hace que se agrave la capacidad de ahorro de la población que vive de pequeños y medianos negocios que demandan microcréditos emergentes para mejorar las condiciones de vida de algunas familias.

Político-Legal

La administración de Eco. Rafael Correa inició el 15 de enero de 2007 cumpliendo algunas propuestas de campaña, anunciando en marzo del 2010 la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con su respectiva ley, insertando a este grupo a las cooperativas de ahorro y crédito.

La COAC Lucha Campesina, se rige bajo las leyes vigentes del Ecuador tales como:

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica Administrativa Financiera y Contable
- Reglamento General del Servicio de Rentas Internas
- Estatuto General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.
- Reglamentos Internos

- Y demás leyes que le fueren aplicables.

Los cambios políticos efectuados han sido beneficiosos para las cooperativa, ya que ha permitido el establecimiento de un marco legal n el cual se pueda respaldar sus decisiones y acciones realizadas y mantener un mejor control de las acciones realizadas dentro de las mismas.

Tecnológico

En los últimos años, la tecnología ha evolucionado de forma acelerada logrando crear diversos sistemas interactivos y multiusuarios que ayudan a mejorar la calidad de las organizaciones en cuanto a rapidez de entrega de información, desarrollo e incremento de la productividad, reducción de tiempos y costos, mayor comunicación etc.

La COAC Lucha Campesina Ltda., cuenta con paquetes informáticos especializados que permiten a la alta gerencia controlar todos los movimientos efectuados diariamente en los distintos departamentos, considerando que es una fortaleza dentro de la empresa.

Ambiente

El medio ambiente es un tema muy común en la actualidad, debido a los diferentes cambios climáticos que se han venido desarrollando, es por ello que toda organización realice un aporte a su prevención y conservación mediante actividades u otras gestiones relacionadas a la formación en aspectos medioambientales. De acuerdo a la información recopilada en la cooperativa se pudo observar que no existe gestión alguna que aporte a esta causa.

ANÁLISIS MICRO

Micro Ambiente

Al analizar el micro ambiente de la cooperativa, se determinan oportunidades y amenazas que afectarán directamente a la institución. Entre los factores para este análisis tenemos: proveedores, clientes, competencia y organismos de control.

Los proveedores

Tabla 46. Proveedores de la COAC Lucha Campesina Ltda.

LOGOTIPO	PROVEEDOR	CONCEPTO
 	EASY PAGOS	Servicio de envío y recepción nacional e internacional de dinero.
 	EXTERNALIZACIÓN Y SERVICIOS (SERVIPAGOS)	Servicio contratado para la ciudadanía, para el pago de los servicios básicos.
	REPRESENTACIONES ORDOÑEZ Y NEGRETE SISTEMA FACILITO	Sistema de Recaudaciones y pagos
	DELGADO TRAVEL	Servicio de envío y recepción de dinero.
	RED TRANSACCIONAL COOPERATIVA CONECTA	Red de cajeros automáticos.
	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	Servicio de transferencias interbancarias, sistema de pagos.
	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES	Servicio de telefonía e internet.
	CNEL	Brinda el servicio de energía eléctrica.

	EMAPSA-C EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE – CUMANDA	Brinda el servicio de agua potable.
	JORGE GARZOLA	Servicio de perifoneo.
	CLARO	Servicio de planes celular para cooperativa.
	EQUIFAX	Consulta web –historial crediticio.
	ENTER-SYSTEMS	Adquisición de equipos de computación.
	TAMACO EXPRESS	Servicio de transporte de encomienda.
	REGISTRO CIVIL	Consulta de datos
	TELEHISPANA SEGUROS	Sistema de Vigilancia
	SEGUROS PICHINCHA	Certificados de gravamen para los socios
	PABLO JIMENEZ	Imprenta de suministros y publicidad.

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

Como se puede visualizar en la tabla anterior, la cooperativa trabaja arduamente para brindar a la ciudadanía el servicio que requiere la ciudadanía, por lo que realiza la contratación de servicios nacionales e internacionales a más de los servicios básicos que requiere toda institución.

Clientes

La COAC Lucha Campesina tiene como fin promover el progreso económico y desarrollo social de sus socios, clientes y de la población en general, mediante el préstamo de sus servicios financieros integrales y flexibles, acordes a sus necesidades. En la actualidad la cooperativa cuenta con 6.203 socios. Siendo la mayoría de sus socios del sector Comercial, seguidos por el sector de producción agrícola, sector de ganadero, de servicios, empleados y del sector avícola.

Competencia

En la actualidad en el cantón Cumanda existen un número sustancial de instituciones financieras como son los bancos y cooperativas de ahorro y crédito. En el sector con las que tiene mayor competencia la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., son las siguientes:

Tabla 47. Competencia de la COAC Lucha Campesina Ltda.

ENTIDAD	PRODUCTOS		SERVICIO ADICIONAL
	AHORROS	CRÉDITOS	
COAC – JEP	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro JEP • Fondo JEP • Super JEP • JEPito • InteliJEP • Inversiones JEP 	<ul style="list-style-type: none"> • CrediJEP • MicroJEP • CrediMIVIVIE NDA • CrediPYMES 	<ul style="list-style-type: none"> • JEP-VISA-DEBITO • TARJETA JEP • CAJEROS AUTOMÁTICOS • SEGURIDADES • JEPMÓVIL • JEPGIROS • COMPLEMENTARIOS
COAC – Riobamba	<ul style="list-style-type: none"> • Persona natural • Persona jurídica • Cuenta infantil 	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos comerciales o productivos • Crédito para consumo • Crédito para vivienda • Microcréditos • Créditos institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de nómina de personal • Tarjeta de cajero automático • Pago de bono de Desarrollo humano • Remesas • Pago de pensión jubilar y montepío • Pago de Pensiones y Matriculas Escolares • Pago de Agua Potable de Riobamba • Servicio exequial

COAC – Divino Niño	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones a plazo fijo • Apertura de cuenta de ahorro 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito comercial, agricultura, artesanía, vivencia, consumo y otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Débitos automáticos por préstamos • Convenios institucionales • Línea de atención al cliente • Venta de terrenos lotizados.
--------------------	--	--	--

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

En el cantón Cumanda existen tres cooperativas que directamente son competencia de la COAC Lucha Campesina Ltda., ofreciendo productos y servicios que ofrece la cooperativa en estudio, por lo que es necesario conocer trabajar en las necesidades de la población.

Complementarios u organismos de control

Entre los organismos de control que se encuentra sujeta la COAC, se encuentra la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; la cual vigila el cumplimiento de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario, su reglamento y las regulaciones en el ejercicio de las actividades económicas y sociales; el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria quien fomenta y promueve a las personas y organizaciones sujetas a esta ley, otra de las entidades es el Servicio de Rentas Internas quienes recaudan los tributos en el país a efectos de incrementar sostenibilidad en el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes. El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad pública encargada de proteger a la población urbana y rural que tiene dispone de relación de dependencia, protegiendo al empleado de contingencias de enfermedad, maternidad, riesgo del trabajo, discapacidad, cesantía, vejez y muerte de acuerdo a la ley de Seguridad Social. Además de estas instituciones, la COAC Lucha Campesina se encuentra bajo el control de la Defensoría del Pueblo, el cual ampara a quienes conforman la cooperativa y sus socios, orientando a conocer sus derechos y deberes para el buen funcionamiento de la organización y conjuntamente brindar un servicio de calidad.

ANÁLISIS INTERNO

Los factores a analizarse internamente; en el análisis FODA; comprende la identificación de las debilidades y fortalezas que tienen la empresa con respecto a la disponibilidad administrativa, financiera, tecnológica y talento humano.

Tabla 48. Análisis interno de la COAC Lucha Campesina Ltda.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Actualmente se trabaja para mejorar la situación de la cooperativa.- Se ejecutan estrategias para recuperación de cartera morosa.- Negociaciones para inyectar capital en la cooperativa.- Bajo nivel de ausentismo del personal- Pagos puntuales de sueldos.- Disponibilidad de software financiero y redes informáticas para el control de movimientos financieros.- Personal capacitado en micro-finanzas y cooperativismo- Ubicación y estructura física adecuada	<ul style="list-style-type: none">- Herramientas tecnológicas adaptables a las necesidades.- Facilidad en la implementación de nuevos procesos- Recomendaciones de la cooperativa a otras personas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Falta de créditos acorde a la necesidad de la población.- Falta de medición de la satisfacción de la población con los productos y servicio que oferta la cooperativa.- Falta de cultura de servicio e intimidación con el cliente.- Inexistencia de índice de desempeño del personal.- Falta de coordinación entre los departamentos.- Rentabilidad baja, con un margen promedio de la cual va acorde a los valores de cooperativismos.- Falta de plan de negocio	<ul style="list-style-type: none">- Decrecimiento de la economía en el país, generando menor liquidez, minimización de compra y la disminución del ahorro.- Manipulación de las leyes y reglamentos.- Competencia.

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

4.1.1.1 Información básica de la empresa

Razón Social : Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina

Actividad : Actividades de intermediación monetaria realizada por cooperativas

Fecha de constitución: 14 de mayo de 1998

Empresa : Servicio privado

RUC : 0690075113001

Dirección : Calle Abdón Calderón y 9 de Octubre, diagonal a la Iglesia. Cumanda

Agencias : Bucay, Naranjito, El Triunfo y La Troncal

Teléfono : 032 – 326 657 / 032 – 327 189 / 0992143425

E-mail : coopluchacampesina@yahoo.com

Web : www.coacluchacampesina.fin.ec

Representante legal: Olivo Balseca Pedro Bolívar

Contador : Villagómez Rivera Valeria Vanessa

4.1.1.2 Misión

Ofertar y brindar servicios financieros de calidad, para satisfacer las necesidades inmediatas y de largo plazo de nuestros socios, para contribuir en el desarrollo socioeconómico de la zona y el país.

4.1.1.3 Visión

Ser una cooperativa de intermediación financiera que tenga un crecimiento sostenido, con un equipo de trabajo comprometido para responder a las necesidades de nuestros socios, ofreciendo servicios innovadores que contribuyan al desarrollo socioeconómico en el territorio nacional.

4.1.1.4 Objetivos

- Promover la cooperación económica y social entre los socios, para cuyo cumplimiento recibirá de los socios: ahorros, certificados de aportación, además podrá efectuar cobros y pagos, así como todas aquellas operaciones necesarias para el fortalecimiento de la institución, dentro del marco legal permitido a las cooperativas.

- Otorgar préstamos a sus socios, de conformidad con el Reglamento General de Crédito, que para efecto se establezca.
- Establecer nexos y firmar convenios de cooperación mutua, dentro y fuera del país, con entidades públicas y privadas, en beneficio de la cooperativa.
- Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la cooperativa.
- Realizar actividades que estén encuadradas en la Ley de Cooperativas y su Reglamento General; es el Ahorro y Crédito que contribuyen al mejoramiento económico, cultural y social de los socios.
- Realizar programas de adquisición de terrenos para la construcción de viviendas de los socios.
- No realizara actividades de intermediación financiera con terceros.
- Aperturar sucursales o agencias en las diferentes ciudades o cantones del país que la Cooperativa creyere necesario para ampliar su cobertura de servicio.

4.1.1.5 Portafolio de productos y servicios

Tabla 49. Productos y servicios de la COAC Lucha Campesina

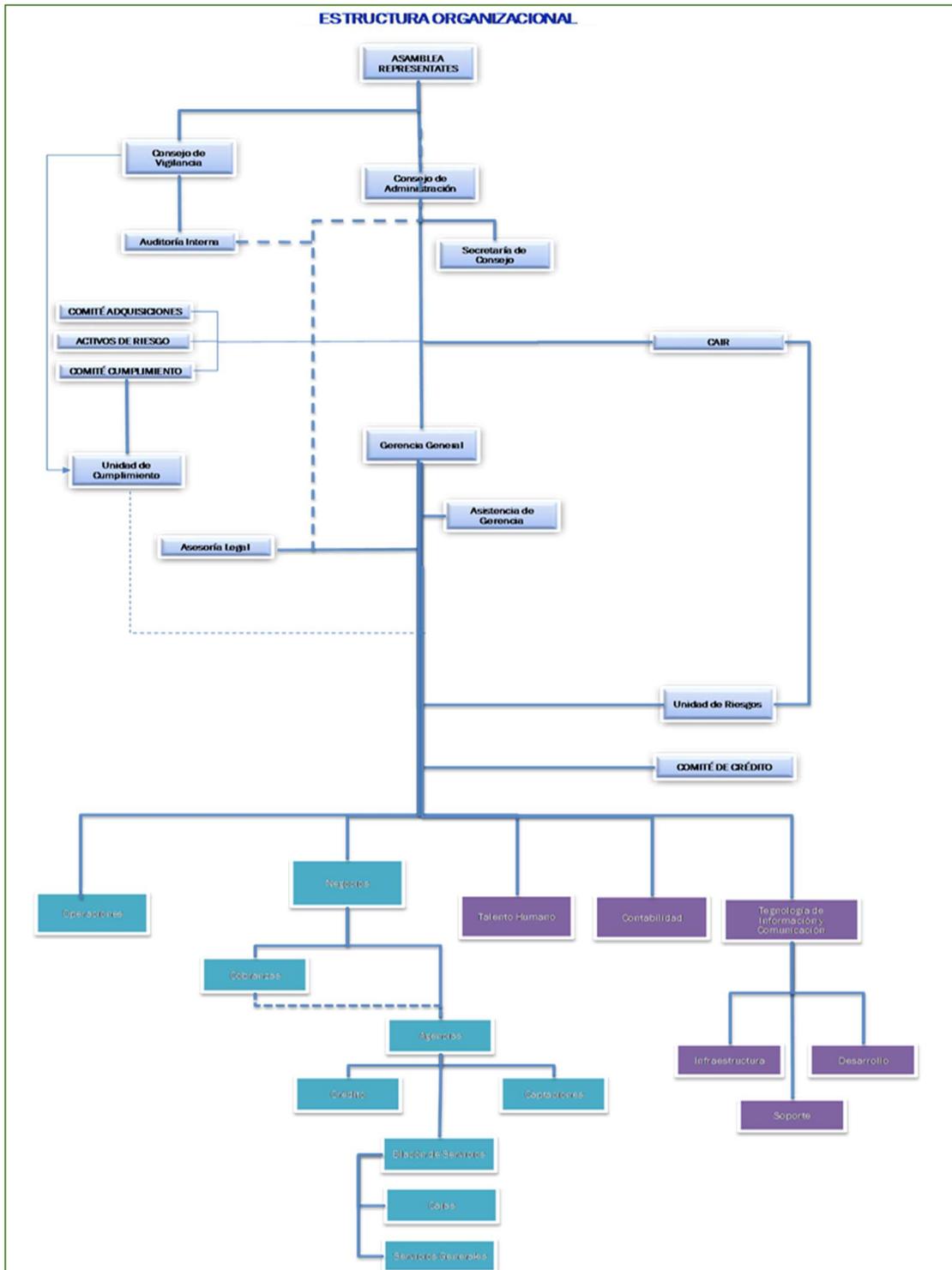
Ahorro	Ahorro a la vista Ahorro programado Peque-cuenta Depósito a plazo fijo
Créditos	Consumo Micro-crédito Vivienda Comercial
Servicios financieros	Tarjeta de débito Cobros y pagos Pago de bono Remesas Servipagos Adicionales: SRI y RISE, cobro de matrícula vehicular

Fuente: www.coacluchacampesina.fin.ec

Elaborado por: La autor

4.1.1.6 Organigrama estructural de la cooperativa

Figura 57. Estructura orgánica de COAC Lucha Campesina



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

4.1.1.7 Análisis y evaluación a las metas en el periodo 2015

De acuerdo a los datos obtenidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina” Ltda., se obtuvo los siguientes datos de planificación de los productos y servicio que ofrece esta entidad a la ciudadanía del cantón Cumanda, durante el periodo 2015.

➤ Ahorro

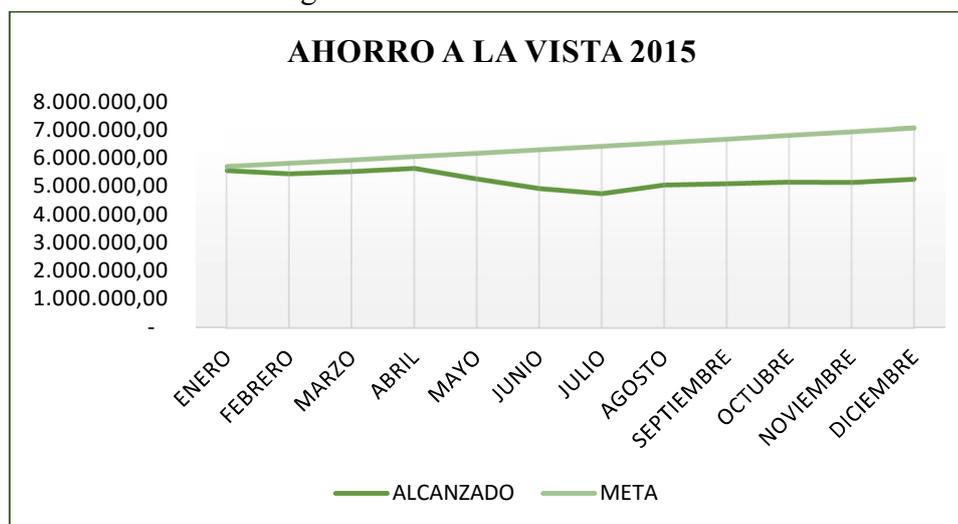
Ahorro a la vista

Tabla 50. Ahorro a la vista 2015

MESES	AHORRO A LA VISTA					
	#	ALCANZADO	#	META	DIFERENCIA	%
ENERO	10	5.562.158,10	305	5710864,16	148.706,06	97,40%
FEBRERO	0	5.453.679,34	310	5825534,51	371.855,17	93,62%
MARZO	0	5.533.589,15	310	5942925,36	409.336,21	93,11%
ABRIL	0	5.646.775,57	310	6063115,9	416.340,33	93,13%
MAYO	0	5.266.273,15	310	6182280,28	916.007,13	85,18%
JUNIO	0	4.927.129,05	310	6304095,93	1.376.966,88	78,16%
JULIO	0	4.746.209,36	310	6428631,56	1.682.422,20	73,83%
AGOSTO	0	5.056.102,25	310	6553336,97	1.497.234,72	77,15%
SEPTIEMBRE	0	5.096.283,03	310	6680715,59	1.584.432,56	76,28%
OCTUBRE	0	5.156.531,38	310	6808961,01	1.652.429,63	75,73%
NOVIEMBRE	0	5.142.600,33	310	6939884,22	1.797.283,89	74,10%
DICIEMBRE	0	5.265.052,39	310	7073547,07	1.808.494,68	74,43%
TOTAL	10	62.852.383,10	3.715	76.513.892,56	13.661.509,46	82,68%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Figura 58. Ahorro a la vista 2015



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Análisis e interpretación:

De acuerdo a la gráfica del ahorro a la vista en la COAC Lucha Campesina, lo planificado se encuentra por debajo de la meta propuesta para el año 2015 en los doce meses; cumpliendo con un promedio al año del 82.68%; lo que indica que la cooperativa ha dimensionado la proyección estimada.

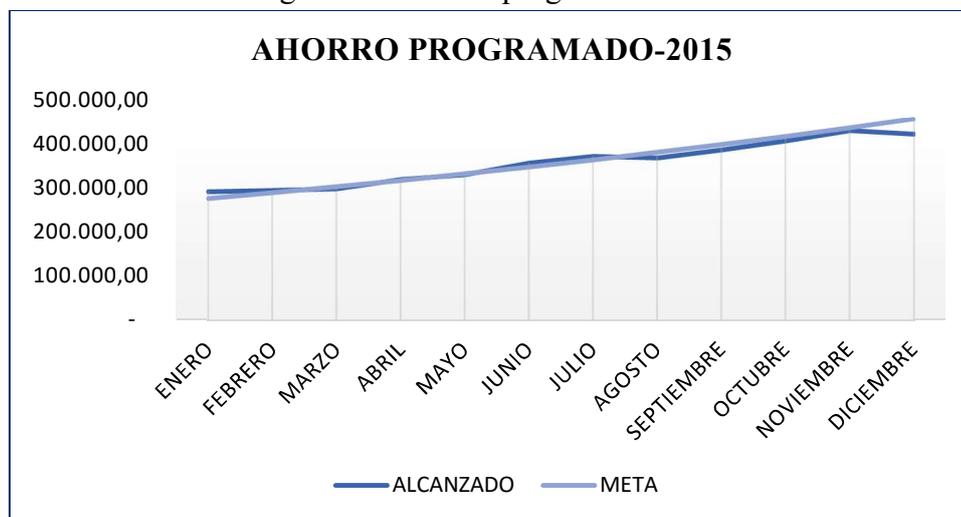
Ahorro programado

Tabla 51. Ahorro programado 2015

MESES	AHORRO PROGRAMADO					
	#	ALCANZADO	#	META	DIFERENCIA	PORCENTAJE
ENERO	0	290.678,32	160	275774,99	(14.903,33)	105,40%
FEBRERO	0	293.715,21	160	288978,22	(4.736,99)	101,64%
MARZO	0	297.345,15	160	302564,9	5.219,75	98,27%
ABRIL	0	318.608,59	160	316803,26	(1.805,33)	100,57%
MAYO	0	329.382,30	160	331725,2	2.342,90	99,29%
JUNIO	0	355.553,65	160	347188,94	(8.364,71)	102,41%
JULIO	0	371.205,38	160	363391,07	(7.814,31)	102,15%
AGOSTO	0	367.106,64	160	380241,82	13.135,18	96,55%
SEPTIEMBRE	0	385.439,45	160	397895,65	12.456,20	96,87%
OCTUBRE	0	405.864,74	160	416391,86	10.527,12	97,47%
NOVIEMBRE	0	429.590,57	160	435771,69	6.181,12	98,58%
DICIEMBRE	0	421.036,44	160	456078,44	35.042,00	92,32%
TOTAL	-	4.265.526,44	1.920	4.312.806,04	47.279,60	99,29%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Figura 59. Ahorro programado 2015



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Análisis e interpretación:

El gráfico anterior del ahorro programado del 2015, indica que la Cooperativa Lucha Campesina ha superado lo planificado durante los meses de enero, junio y julio con un porcentaje de cumplimiento de 105.40%, 102.41% y 102.15% respectivamente, mientras que de enero a marzo no existieron ahorro por parte de la ciudadanía, siendo el más bajo el mes de diciembre con un 92.32 %. Su cumplimiento promedio del año de 99.29%. De estas evidencias se puede decir que la entidad tiene que reforzar las gestiones de captación para este producto.

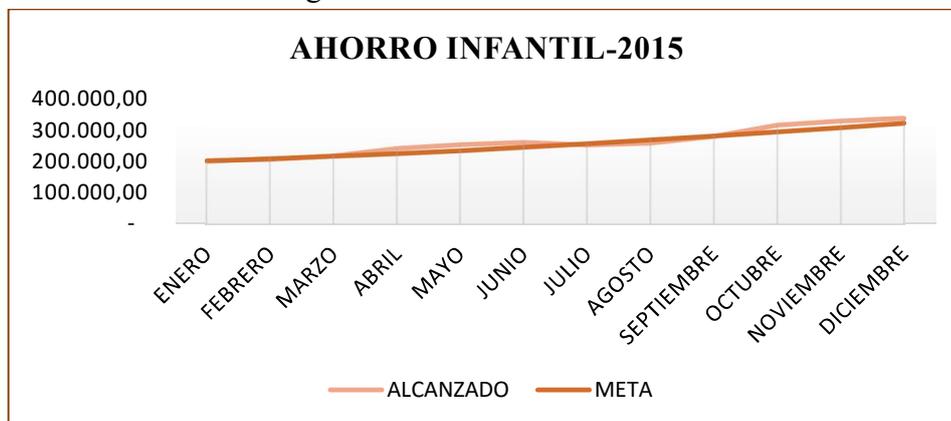
Ahorro infantil

Tabla 52. Ahorro infantil 2015

MESES	AHORRO INFANTIL					
	#	ALCANZADO	#	META	DIFERENCIA	PORCENTAJE
ENERO	0	203.454,45	202	202683,97	(770,48)	100,38%
FEBRERO	0	207.789,54	203	210012,77	2.223,23	98,94%
MARZO	0	218.467,41	205	217651,73	(815,68)	100,37%
ABRIL	0	242.667,34	210	225614,99	(17.052,35)	107,56%
MAYO	0	254.846,04	250	235536,64	(19.309,40)	108,20%
JUNIO	0	262.139,56	250	246467,98	(15.671,58)	106,36%
JULIO	0	254.019,61	250	257920,86	3.901,25	98,49%
AGOSTO	0	259.412,25	245	269920,74	10.508,49	96,11%
SEPTIEMB R	0	281.373,41	240	282494,34	1.120,93	99,60%
OCTUBRE	0	317.377,75	230	295669,69	(21.708,06)	107,34%
NOVIEMBR	0	330.388,86	230	309476,24	(20.912,62)	106,76%
DICIEMBRE	0	338.352,73	230	323944,89	(14.407,84)	104,45%
TOTAL	-	3.170.288,95	2.745	3.077.394,84	(92.894,11)	102,88%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Figura 60. Ahorro infantil 2015



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Análisis e interpretación:

El ahorro infantil en el año 2015, existen meses como febrero, julio, agosto y septiembre, que no alcanzan lo planificado, donde deberían fortalecer la captación de este producto. Sin embargo, los demás meses se cumple la meta propuesta logrando un promedio general al año del 102.88%.

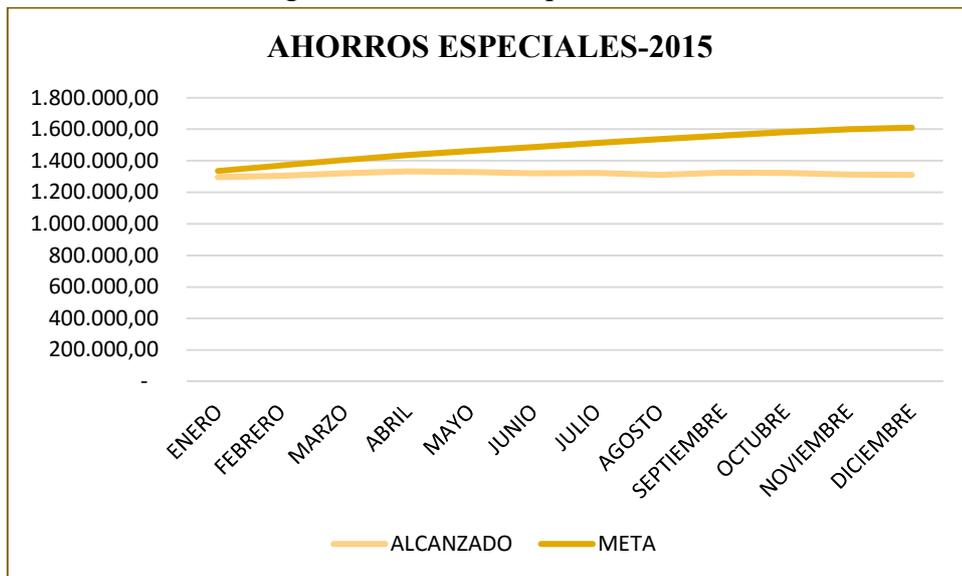
Ahorros especiales

Tabla 53. Ahorros especiales 2015

MESES	AHORROS ESPECIALES					
	#	ALCANZADO	#	META	DIFERENCIA	PORCENTAJE
ENERO	0	1.297.345,45	1475	1337406,03	40.060,58	97,00%
FEBRERO	0	1.304.678,18	1475	1371303,94	66.625,76	95,14%
MARZO	0	1.320.798,12	1475	1404635,61	83.837,49	94,03%
ABRIL	0	1.333.452,89	1475	1436031,54	102.578,65	92,86%
MAYO	0	1.327.908,15	1475	1461287,98	133.379,83	90,87%
JUNIO	0	1.320.407,26	1475	1486685,85	166.278,59	88,82%
JULIO	0	1.322.780,20	1475	1511918,52	189.138,32	87,49%
AGOSTO	0	1.310.919,31	1475	1536373,8	225.454,49	85,33%
SEPTIEMBRE	0	1.324.141,71	1475	1559490,72	235.349,01	84,91%
OCTUBRE	0	1.322.401,33	1475	1581955,93	259.554,60	83,59%
NOVIEMBRE	0	1.312.947,42	1475	1598997,13	286.049,71	82,11%
DICIEMBRE	0	1.311.285,50	1475	1610346,53	299.061,03	81,43%
TOTAL	-	15.809.065,52	17.700	17.896.433,58	2.087.368,06	88,63%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Figura 61. Ahorros especiales 2015



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Análisis e interpretación:

Este ahorro debido a que incrementa de acuerdo a los créditos entregados por la institución no superó lo proyectado para el año 2015, concluyendo que no se tomaron en consideración factores externos para la proyección, cumpliendo un promedio del 64.78%. Esté se ve afectado ya que los créditos otorgados tampoco alcanzaron las metas.

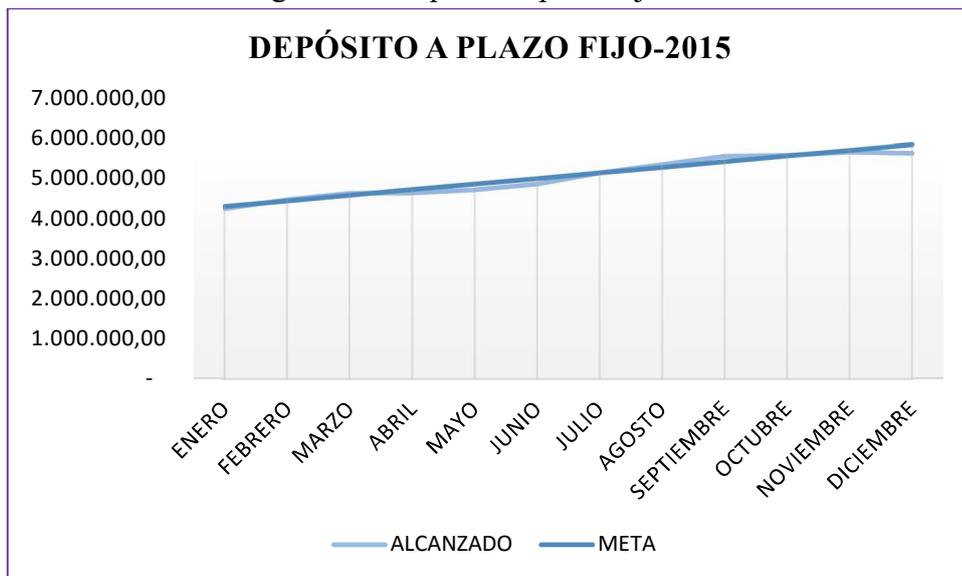
Depósito a plazo fijo

Tabla 54. Depósito a plazo fijo 2015

MESES	DEPÓSITO A PLAZO FIJO					
	#	ALCANZADO	#	META	DIFERENCIA	%
ENERO	0	4.254.496,25	467	4309834,26	55.338,01	98,72%
FEBRERO	0	4.475.151,45	491	4448288,43	(26.863,02)	100,60%
MARZO	0	4.637.604,43	516	4589191,28	(48.413,15)	101,05%
ABRIL	0	4.646.653,44	541	4729653,42	82.999,98	98,25%
MAYO	0	4.725.831,23	566	4869981,36	144.150,13	97,04%
JUNIO	0	4.869.772,85	591	5007836,23	138.063,38	97,24%
JULIO	521	5.147.300,19	616	5147656,23	356,04	99,99%
AGOSTO	523	5.355.189,02	641	5286844,47	(68.344,55)	101,29%
SEPTIEMBRE	535	5.561.589,18	666	5427869,62	(133.719,56)	102,46%
OCTUBRE	537	5.586.046,65	691	5567578,41	(18.468,24)	100,33%
NOVIEMBRE	584	5.663.023,27	716	5708723,92	45.700,65	99,20%
DICIEMBRE	606	5.632.347,22	0	5849179,45	216.832,23	96,29%
TOTAL	3.306	60.555.005,18	6.502	60.942.637,08	387.631,90	99,37%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Figura 62. Depósito a plazo fijo 2015



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Análisis e interpretación:

Los depósitos a plazo fijo disponen de una variación mínima a lo programado, visualizándose en la gráfica dos rectas similares. Esto demuestra que la entidad acertó con lo proyectado para el año 2015, cumpliendo en un 99.37%.

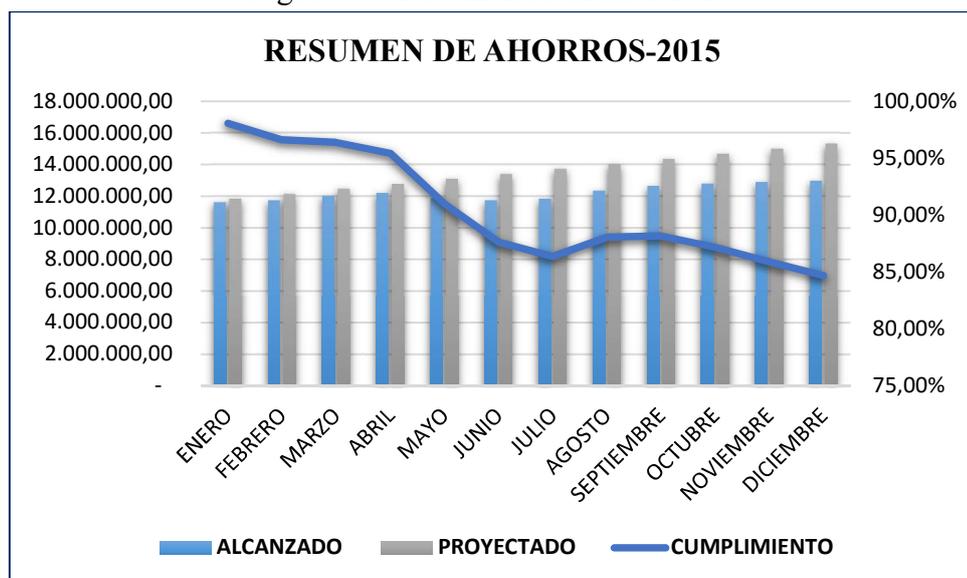
- Resumen de ahorros 2015

Tabla 55. Resumen de ahorros 2015

ALCANZADO	PROYECTADO	DIFERENCIA	CUMPLIMIENTO	MESES
11.608.132,57	11.836.563,41	228.430,84	98,07%	ENERO
11.735.013,72	12.144.117,87	409.104,15	96,63%	FEBRERO
12.007.804,26	12.456.968,88	449.164,62	96,39%	MARZO
12.188.157,83	12.771.219,11	583.061,28	95,43%	ABRIL
11.904.240,87	13.080.811,46	1.176.570,59	91,01%	MAYO
11.735.002,37	13.392.274,93	1.657.272,56	87,63%	JUNIO
11.841.514,74	13.709.518,24	1.868.003,50	86,37%	JULIO
12.348.729,47	14.026.717,80	1.677.988,33	88,04%	AGOSTO
12.648.826,78	14.348.465,92	1.699.639,14	88,15%	SEPTIEMBRE
12.788.221,85	14.670.556,90	1.882.335,05	87,17%	OCTUBRE
12.878.550,45	14.992.853,20	2.114.302,75	85,90%	NOVIEMBRE
12.968.074,28	15.313.096,38	2.345.022,10	84,69%	DICIEMBRE
146.652.269,19	162.743.164,10	16.090.894,91	90,46%	TOTAL

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Figura 63. Resumen de ahorros 2015



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Análisis e interpretación:

La tabla de los productos de ahorro realizados en la cooperativa Lucha Campesina en el periodo 2015, fue de un promedio de cumplimiento del 90.46%, siendo los meses de enero, febrero, marzo, abril, mayo, septiembre y agosto los de mayor ahorro. Cabe resaltar que el mes de enero ha obtenido un 98.07% promedio de cumplimiento en comparación a lo planificado, al contrario del mes de diciembre con un cumplimiento del 84.69% siendo este el más bajo.

El análisis precedente determina que la entidad debe establecer mejoras en sus estrategias de captaciones; buscar formas de enganches con los socios prestamistas, desde los primeros meses del año se debe trabajar arduamente para garantizar la secuencia de los siguientes meses del año.

➤ Crédito

Créditos de Consumo: Créditos otorgados para bienes, servicios y gastos.

Tabla 56. Créditos de consumo 2015

CRÉDITOS DE CONSUMO							
MESES	N°	META	N°	ALCANZADO	SALDO PRESUP.	INDICE RIESGO	INDICE DE CUMPLIMIENTO
COLOCACIÓN: \$ 3.000,00							
ENERO	20	60.000,00	14	35.370,00	924.108,84	2.16%	58.95
FEBRERO	20	60.000,00	22	117.500,00	936.363,92	2.34%	195.83
MARZO	20	60.000,00	23	119.310,00	947.812,80	2.49%	198.85
ABRIL	20	60.000,00	36	251.550,00	958.519,67	2.63%	419.25
MAYO	15	45.000,00	17	97.600,00	953.542,17	2.78%	216.89
JUNIO	15	45.000,00	26	81.900,00	948.674,77	2.92%	182.00
JULIO	15	45.000,00	19	104.000,00	943.935,96	3.03%	231.11
AGOSTO	15	45.000,00	18	58.500,00	939.339,54	3.12%	130.00
SEPTIEMBRE	15	45.000,00	18	75.275,00	934.895,42	3.20%	167.28
OCTUBRE	15	45.000,00	13	55.000,00	930.610,29	3.27%	122.22
NOVIEMBRE	15	45.000,00	10	81.100,00	926.488,22	3.32%	180.22
DICIEMBRE	15	45.000,00	17	58.500,00	922.531,15	3.37%	130.00
TOTALES	200	600.000,00	233	1'135.605,00		189%	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Figura 64. Créditos de consumo 2015



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Análisis e interpretación:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina Ltda.” en el año 2015 planifico otorgar 200 créditos de consumo, por un monto de \$3.000,00. Durante los primeros 4 meses se proyectó destinar 20 préstamos por mes y para el resto del año 15 por mes. En su total se esperaba otorgar \$ 600.000,00 en préstamos de consumo, pero al culminar el año 2015 se visualizó que se han entregado 233 préstamos por un total de \$ 1’135.605,00, superando lo programado.

En el mes de abril se otorgó 36 préstamos de consumo, siendo 20 lo programado por la institución, mientras que el mes de noviembre se programó otorgar 15 y se ejecutaron 10 préstamos; es decir que el mes de abril existió un índice de cumplimiento de 419.25%, lo que indica que este mes se concedió cuatro veces en comparación a lo programado, mientras que en el mes de noviembre tuvo un porcentaje de cumplimiento de 180.22%, lo que indica que la institución no otorgo los préstamos por el monto programado; siendo los valores de los préstamos otorgado por un valor promedio de \$ 8.110,00 (81.100/10). De acuerdo al cumplimiento, el mes con menos créditos de consumo otorgados fue es el mes de enero con una variación relativa de 58. 95%, siendo el total de cumplimiento del crédito de consumo de 189% en el año 2015.

Créditos de vivienda: Créditos otorgados con garantía hipotecaria.

Tabla 57. Créditos de vivienda 2015

CRÉDITO DE VIVIENDA							
MESES	Nº	META	Nº	ALCANZADO	SALDO PRESUP.	INDICE RIESGO	INDICE DE CUMPLIMIENTO
COLOCACIÓN: \$ 15.000,00							

ENERO	3	45.000,00	2	47.000,00	-	3.74%	104.44	
FEBRERO	3	45.000,00	4	71.000,00	-	2.48%	157.78	
MARZO	3	45.000,00	1	15.000,00	-	1.79%	33.33	
ABRIL	3	45.000,00	0	-	-	1.38%	-	
MAYO	3	45.000,00	0	-	-	1.16%	-	
JUNIO	3	45.000,00	0	-	-	1.01%	-	
JULIO	3	45.000,00	0	-	-	0.92%	-	
AGOSTO	3	45.000,00	0	-	-	0.85%	-	
SEPTIEMBRE	3	45.000,00	0	-	-	0.81%	-	
OCTUBRE	3	45.000,00	0	-	-	0.78%	-	
NOVIEMBRE	1	15.000,00	0	-	-	0.80%	-	
DICIEMBRE	0	-	0	-	-	0.85%	-	
TOTALES	31	465.000,00	7	133.000,00	29%			

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Figura 65. Créditos de vivienda 2015



Fuente: www.coacluchacampesina.fin.ec

Análisis e interpretación:

En el año 2015, los créditos de vivienda fueron otorgados durante los 3 primeros meses, siendo el mes de febrero con mayor acogida para este tipo de crédito; con 4 créditos otorgados por la cooperativa; sin embargo se proyectó otorgar 3 préstamos en cada mes por un valor de \$ 15.000,00 durante los meses de enero a octubre, en el mes de noviembre se estipuló entregar 1 préstamo y ninguno de este tipo de crédito en el mes de diciembre.

En relación al índice de cumplimiento, existe un 104.44%, 157.78% y 33.33% de cumplimiento a lo planificado que corresponden a enero, febrero y marzo, respectivamente. En los meses restantes no se concedió préstamos a la población, concluyendo que no se cumplió con lo programado, es decir que la cooperativa tuvo un cumplimiento de 29% en cuanto a préstamos de vivienda.

Microcréditos minoristas: Créditos otorgados con garantía solidaria, actividades de pequeña escala.

Tabla 58. Microcréditos minoristas 2015

MICROCRÉDITOS MINORISTAS							
MESES	Nº	META	Nº	ALCANZADO	SALDO PRESUP.	INDICE RIESGO	INDICE DE CUMPLIMIENTO
COLOCACIÓN: \$ 2.000,00							
ENERO	30	60.000,00	16	22.750,00	445.228,59	2.92%	37.92
FEBRERO	30	60.000,00	14	27.700,00	469.724,01	2.88%	46.17
MARZO	30	60.000,00	24	45.300,00	492.270,57	2.86%	75.50
ABRIL	30	60.000,00	25	50.610,00	513.021,44	2.85%	84.35
MAYO	25	50.000,00	31	58.200,00	522.117,97	2.92%	116.40
JUNIO	25	50.000,00	22	38.900,00	530.481,88	2.99%	77.80
JULIO	25	50.000,00	24	51.000,00	538.646,89	3.13%	102.00
AGOSTO	25	50.000,00	18	28.600,00	546.175,22	3.27%	57.20
SEPTIEMBRE	25	50.000,00	27	57.200,00	553.116,86	3.40%	114.40
OCTUBRE	25	50.000,00	26	45.800,00	559.517,84	3.53%	91.60
NOVIEMBRE	25	50.000,00	3	2.000,00	565.420,58	3.64%	4.00
DICIEMBRE	25	50.000,00	6	4.550,00	570.864,13	3.75%	9.10
TOTALES	320	640.000,00	236	432.610,00		68%	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Figura 66. Microcréditos minoristas 2015



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Análisis e interpretación:

Los microcréditos minorista tuvieron un cumplimiento del 68% en el año 2015 en cuanto a lo programado. Se proyectó colocar 320 créditos por un valor de \$ 2.000,00; entregándose 30 créditos por mes en los 4 primeros meses y 25 créditos para el resto del año por mes; otorgados apenas 236 por un monto total de \$ 432.610,00 al año.

En lo referente al número de créditos otorgados por mes, el de menor aceptación fue el mes de noviembre con 3 microcréditos minoristas otorgados y un índice de cumplimiento

del 3% seguido por el mes de diciembre con 6 créditos y el 9.10% de cumplimientos, mientras que el mes de mayo fue el de mayor auge de este microcrédito con un cumplimiento del 116.40% superando lo programado.

Desde el punto de vista del índice de cumplimiento, existen 3 meses que han superado lo que planificado, siendo estos los meses de mayo, julio y septiembre con un porcentaje de 116.4%, 102% y 114.4% respectivamente.

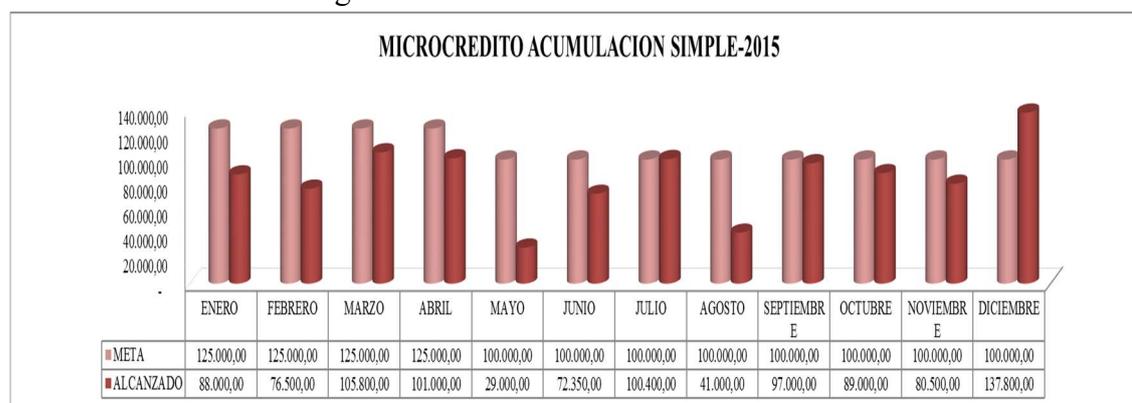
Microcréditos acumulación simple:

Tabla 59. Microcréditos acumulación simple 2015

MICROCRÉDITOS DE ACUMULACIÓN SIMPLE							
MESES	N°	META	N°	ALCANZADO	SALDO PRESUP.	INDICE RIESGO	INDICE DE CUMPLIMIENTO
COLOCACIÓN: \$ 5.000,00							
ENERO	25	125.000,00	15	88.000,00	1'207.414,74	2.78%	70.40
FEBRERO	25	125.000,00	11	76.500,00	1'269.270,61	2.76%	61.20
MARZO	25	125.000,00	16	105.800,00	1'327.922,35	2.75%	84.64
ABRIL	25	125.000,00	17	101.000,00	1'383.516,50	2.76%	80.80
MAYO	20	100.000,00	4	29.000,00	1'413.104,67	2.95%	29.00
JUNIO	20	100.000,00	12	72.350,00	1'441.047,33	3.13%	72.35
JULIO	20	100.000,00	16	100.400,00	1'467.436,81	3.29%	100.40
AGOSTO	20	100.000,00	8	41.000,00	1'492.360,15	3.44%	41.00
SEPTIEMBRE	20	100.000,00	15	97.000,00	1'515.899,48	3.57%	97.00
OCTUBRE	20	100.000,00	14	89.000,00	1'538.132,23	3.69%	89.00
NOVIEMBRE	20	100.000,00	24	80.500,00	1'559.131,45	3.80%	80.50
DICIEMBRE	20	100.000,00	37	137.800,00	1'578.966,07	3.90%	137.80
TOTALES	260	1'300.000,00	189	1'018.350,00		68%	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Figura 67. Microcréditos minoristas 2015



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Análisis e interpretación:

Los datos que arroja la tabla anterior indican que el microcrédito de acumulación simple del año 2015 tuvo un cumplimiento del 68%, habiendo programado otorgar 260 créditos al año; 25 préstamos a la ciudadanía por mes durante los 4 primeros meses y 20 préstamos por mes de los meses restantes; por un monto total de \$ 1'300.000,00.

El índice de cumplimiento demuestra que los meses de julio (100.40%) y diciembre (137.80%) han cumplido con su meta, siendo el mes de diciembre con mayor microcréditos otorgados superando lo programado.

Desde la perspectiva del número de microcréditos de acumulación simple entregados, el mes de diciembre lleva ventaja con 17 más de lo planificado; es decir, que en el mes de diciembre se programó entregar 20 préstamos a la ciudadanía, pero se entregaron 37; en cambio el mes de mayo se entregaron 4 de los 20 programados, por lo que se considera que fue un mes regular para este tipo de microcrédito.

Microcréditos acumulación ampliada

Tabla 60. Microcréditos acumulación ampliada 2015

MICROCRÉDITOS DE ACUMULACIÓN AMPLIADA							
MESES	Nº	META	Nº	ALCANZADO	SALDO PRESUP.	INDICE RIESGO	INDICE DE CUMPLIMIENTO
COLOCACIÓN: \$ 15.000,00							
ENERO	3	45.000,00	3	53.000,00	1'228.909,38	2.13%	117.78
FEBRERO	3	45.000,00	3	53.000,00	1'242.291,19	2.27%	117.78
MARZO	3	45.000,00	7	106.000,00	1'255.284,74	2.41%	235.56
ABRIL	3	45.000,00	6	107.000,00	1'267.901,59	2.54%	237.78
MAYO	3	45.000,00	2	24.000,00	1'280.152,93	2.66%	53.33
JUNIO	3	45.000,00	5	84.000,00	1'292.049,59	2.77%	186.67
JULIO	3	45.000,00	4	70.400,00	1'303.602,11	2.88%	156.44
AGOSTO	3	45.000,00	5	80.300,00	1'314.820,66	2.98%	178.44
SEPTIEMBRE	3	45.000,00	4	61.572,00	1'325.323,16	3.05%	136.83
OCTUBRE	3	45.000,00	2	30.000,00	1'335.518,54	3.11%	66.67
NOVIEMBRE	3	45.000,00	4	58.700,00	1'345.416,18	3.17%	130.44
DICIEMBRE	3	45.000,00	2	24.500,00	1'355.025,16	3.23%	54.44
TOTALES	36	540.000,00	47	752.472,00		139%	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Figura 68. Microcréditos acumulación ampliada 2015



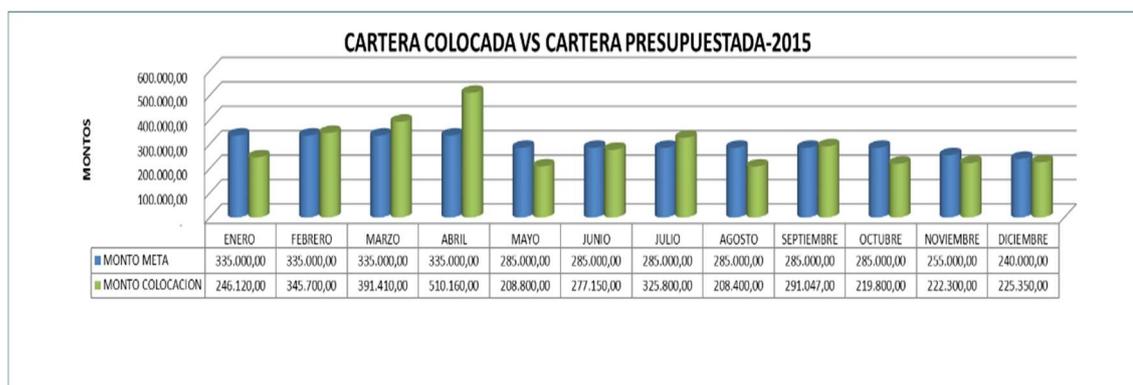
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Análisis e interpretación:

Los microcréditos de acumulación ampliada han superado las expectativas de lo proyectado para el 2015, como lo indica la gráfica anterior, donde se visualiza que los meses de marzo y abril han despuntado en comparación a los demás meses; esto se debe a que en estos meses se ha otorgado 7 y 6 créditos de este tipo en comparación a los 3 que se debía otorgar por cada mes; siendo sus índices de cumplimiento del 235.56% en marzo y de 237.78 en abril. Cabe indicar que la mayoría de los meses han superado lo programado, excepto los meses de mayo, octubre y diciembre que han significado regulares para esta clase de préstamo. El total de los microcréditos a otorgarse era de 36 por un monto de \$ 15.000,00 por prestamista, sin embargo se otorgó 47 de estos en el 2015 por un total de \$ 752.472,00 y un cumplimiento de 139%, lo que demuestra que este tipo de microcrédito cumple con las necesidades de la población en la mayoría de los meses.

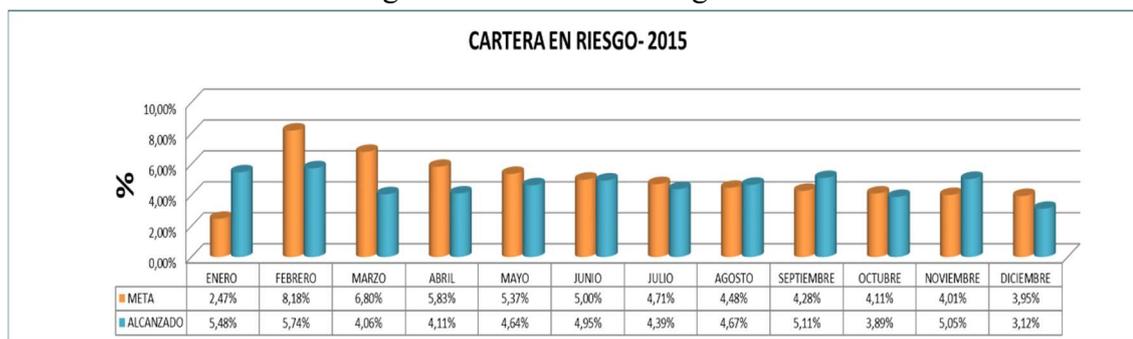
– Resumen de créditos 2015

Figura 69. Cartera colocada vs cartera presupuestada-2015



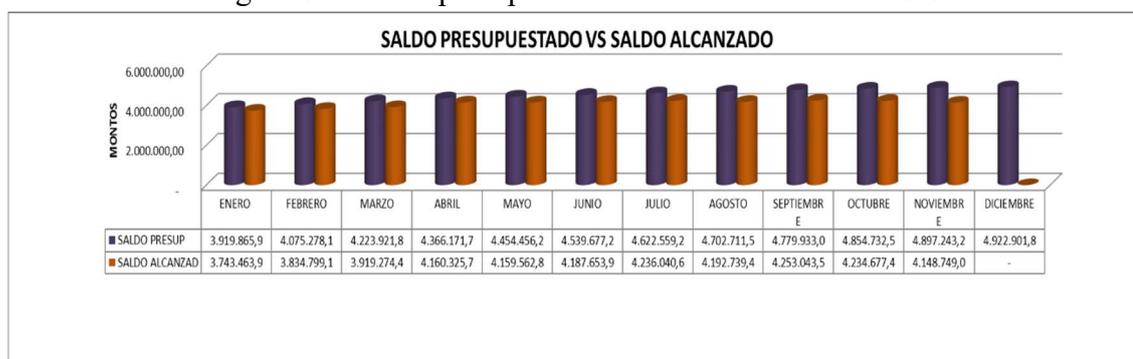
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Figura 70. Cartera en riesgo-2015



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Figura 71. Saldo presupuestado vs saldo alcanzado-2015



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Tabla 61. Resumen de los créditos otorgados

Tipo de crédito	Cumplimiento	Monto del crédito	Plazo máximo
Créditos de Consumo	189%	\$ 3.000,00	30 meses
Créditos de Vivienda	29%	\$ 15.000,00	54 meses
Microcrédito Minorista	68%	\$ 2.000	18 meses
Microcrédito Acumulación Simple	78%	\$ 5.000	30 meses
Microcrédito Acumulación Ampliada	139%	\$ 15.000	48 meses

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Análisis e interpretación:

De acuerdo a los gráficos se puede visualizar que en el año 2015, los créditos han tenido mayor acogida durante los meses de marzo, abril y julio. En cuanto a la cartera en crédito del año analizado, la meta supera a lo alcanzado, mientras que en los saldos presupuestados son superiores a los saldos alcanzados durante todos los meses del año 2015. Se concluye que la cooperativa ha otorgados créditos más de lo programado, pero no de acuerdo a su sistematización de los créditos incidiendo en la cartera en riesgo, ya

que la evolución de la cartera en riesgo no concuerda en ninguno de los meses con su meta propuesta. Además se puede observar en la tabla 57 que los créditos con mayor acogida han sido los de consumo, seguido del microcrédito acumulación ampliada.

4.2 ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIO

4.2.1 Resumen ejecutivo

Las micro-finanzas han constituido una de las iniciativas más acertadas para fomentar el desarrollo micro-empresarial y apuntar a alivianar la pobreza, es por ello que se ha planteado como objetivo principal el brindar el servicio de crédito al micro empresario a fin de solventar sus necesidades de dinero, llegando a la población más necesitada, apoyando mediante el crédito y capacitación para que adquieran su activo inicial y utilicen su capital humano y productivo de manera más rentable.

Actualmente las COAC desempeñan un papel importante dentro de la sociedad siendo una actividad económica que requiere captar socios y recursos, siendo este un factor de desarrollo productivo del cual no se puede prescindir, por tal motivo es importante contar con un nuevo producto financiero para que la COAC Lucha Campesina Ltda., pueda satisfacer la demanda de micro-créditos de la población.

La presente propuesta busca crear un plan de negocio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., del Cantón Cumanda, logrando el desarrollo social y económico de la población objetivo. La propuesta se justifica por la búsqueda de nuevo producto financiero que permitan ganar liderazgo y competitividad dentro del mercado financiero local con el fin de captar mayor cantidad de socios.

4.2.2 Estudio de mercado

4.2.2.1 Determinación de la demanda

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta realizada a los clientes actuales y clientes potenciales, el mercado objetivo es de 6357 (1200+5157) personas correspondientes al cantón Cumanda. De estas preguntas según los datos obtenidos de los clientes potenciales

con base a la pregunta 2 el 60% prefieren trabajar con cooperativas y el 85% aceptaría un crédito con características diferenciadas acorde a sus necesidades de la cooperativa Lucha Campesina. En cuanto a los socios actuales, en la pregunta 6 el 20% no ha recibido créditos de la cooperativa, pero de este porcentaje el 37% señala que les agradecería que mejoraran la consecución de los créditos. Conociendo la aceptación del mercado de acuerdo a las preguntas antes analizadas, se debe considerar estos dos porcentajes a cubrir con el producto financiero a crear, obteniendo de esta manera una demanda de 990 personas.

Tabla 62. Determinación de la demanda

Mercado objetivo	% en base a la pregunta	N° de personas
Cientes potenciales		1200
Pregunta 2	60%	724
Pregunta 9	85%	617
Cientes actuales		5157
Pregunta 6	20%	1021
Pregunta 9	37%	373
Total		990

Elaborado por: La autora.

4.2.2.1.1 Proyección de la demanda

Para la proyección de la demanda se toma en consideración la cantidad de microcréditos entregados en los últimos 5 años por las instituciones reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria-SEPS, obteniendo un promedio que permitirá conocer como es el comportamiento de los créditos en el mercado.

Tabla 63. Número de créditos otorgados

Año	N° de créditos	Incremento
2011	1031491	11.94%
2012	1154654	11.71%
2013	1289910	12.51%
2014	1451289	9.88%
2015	1594689	5.33%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria-SEPS

Elaborado por: La autora.

Para conocer el porcentaje de crecimiento de la demanda del producto financiero se obtiene un promedio de crecimiento de los últimos cinco años en los cuales existe un crecimiento proporcional, de lo cual se obtienen que el crecimiento será de 10.27% con lo cual se obtiene la demanda para el nuevo producto como se muestra a continuación:

Tabla 64. Proyección de la demanda

Año	Tasa de Crecimiento	Nº de personas
2016	10.27%	990
2017		1092
2018		1204
2019		1327
2020		1464
2021		1614

Elaborado por: La autora.

4.2.2.2 Determinación de la oferta

Para determinar la oferta del nuevo producto financiero se basa en los resultados obtenidos por las encuestas, en los cuales se refleja el mercado que ya ha sido captado, la competencia que existe y la satisfacción del cliente.

La demanda es de 990 personas, de este conjunto se desagregará por las respuestas de la encuesta al mercado que ya ha sido captado por la competencia; de los socios potenciales; como se detalla a continuación:

- Para conocer la calidad del servicio se plantea la pregunta 5 en la cual se obtienen como resultado que el 60% han tenido un buen servicio.
- En la pregunta 7 se plantea a los socios potenciales si mantienen créditos vigentes y las respuestas fue que el 43% de los encuestados actualmente tienen créditos activos, lo que representa que este porcentaje lo cubrió la competencia.

Con el análisis anterior se separa una parte de la población que no pertenecerá a nuestro mercado porque ya ha sido captado y se siente satisfecho con el servicio y el producto al cual accedió, determinando lo que muestra en la tabla siguiente.

Tabla 65. Determinación de la oferta

Mercado objetivo	% en base a la pregunta	N° de personas
Clientes potenciales		1200
Pregunta 5	60%	724
Pregunta 7	43%	309

Elaborado por: La autora.

Por el análisis anterior no se considerará a 309 personas como parte de la demanda a cubrir, debido a que se sienten conforme con el servicio recibido por las instituciones financieras competentes.

4.2.2.2.1 Proyección de la oferta

Para la proyección de la oferta se tomará en consideración la capacidad que tienen actualmente las entidades ubicadas en el cantón Cumanda para ofrecer microcréditos que es del 9.23% del total de créditos entregados a nivel nacional según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria-SEPS.

Tabla 66. Proyección de la oferta

Año	Tasa de Crecimiento	N° de personas
2016	9.23%	309
2017		337
2018		368
2019		402
2020		439
2021		480

Fuente: SEPS

Elaborado por: La autora.

4.2.2.3 Demanda actual

De acuerdo a los datos emitidos por la oferta y la demanda actuales y proyectadas a 5 años, se puede definir cuál es la demanda insatisfecha de microcréditos a comerciantes minoristas del cantón Cumanda.

Tabla 67. Demanda actual

Año	Demanda	Oferta	Demanda Actual
2016	990	309	681
2017	1092	337	755
2018	1204	368	836
2019	1327	402	925
2020	1464	439	1025
2021	1614	480	1134

Elaborado por: La autora.

La demanda insatisfecha existente en el mercado nos indica que el nuevo producto podría tener acogida ya que busca un mejor servicio y con mejores beneficios, además año tras año va incrementando paulatinamente lo que refleja el crecimiento del producto financiero.

4.2.3 Plan de mercadeo

La cooperativa Lucha Campesina Ltda., al ser una institución dedicada a la prestación de productos y servicios financieros así como también una institución preocupada por el bienestar de los habitantes cumandéños, propone lanzar un producto novedoso que consiste en el microcrédito Credi-ágil, el mismo que tiene por objeto dar la oportunidad de financiamiento a comerciantes con negocio propio para adquirir mercadería y mejorar el lugar de trabajo, generando sus propios ingresos que servirán para sustentar el mismo y cubrir determinados gastos.

Los niveles de crecimiento en el mercado financiero cooperativo, obliga a plantear estrategias efectivas para introducir el producto y lograr aceptación de los clientes objetivos, planteándose las siguientes estrategias:

- Accesibilidad para ser socio de la cooperativa
- Facilidad en la apertura de la cuenta con un depósito inicial de \$31,00.
- Disponibilidad de sus ahorros en el momento que lo requiera.
- Los ahorros incrementan por el interés que gana.
- Sorteos en las diferentes sucursales.

- La promoción del producto de microcrédito se lo realizará en el lugar y fuera de la cooperativa.
- Las personas que deseen acceder al microcrédito minoristas recibirán información adicional en su puesto de trabajo.
- En caso de requerir el crédito toda documentación será receptada en su lugar de trabajo, es decir, no existe la necesidad de asistir a la cooperativa.
- Agilidad en el proceso de crédito, ya que la concesión del mismo tardará 48 horas.
- La tasa de interés que se cobra estará de acuerdo a lo que estipula el Banco Central para microcréditos minorista.
- Con el fin de mejorar su lugar de trabajo tendrá asesoría.
- Los pagos del crédito se los receptará en el puesto de trabajo, si el cliente requiere.
- Facilidad de pago, ya que la recaudación será mensual.

4.2.3.1 Parámetros de evaluación crediticia

Es primordial la evaluación periódica de la cartera crediticia ya que permite conocer los diferentes riesgos que se pueden presentar, por lo que es necesario que los riesgos sean evaluados para determinar y constituir las provisiones necesarias.

Para la evaluación crediticia de un prestatario, se requiere tomar en cuenta los flujos de caja del deudor, sus ingresos, situación financiera, patrimonio neto y todos los factores que determinen la capacidad de pago de la deuda, otorgándolos sobre bases sólidas y bien planificadas, además del análisis previo al otorgamiento del crédito mediante las 5”C” del crédito (Carácter, capacidad, capital, condición y colateral), lo que permitirá administrar y garantizar el cobro del crédito otorgado.

4.2.3.2 Estrategias de Marketing

Para dar a conocer el producto en el mercado objetivo, se trabajará mediante el marketing mix, tomando cada uno de sus variables y considerando la estrategia de posicionamiento en cuanto al beneficio del microcrédito minorista, la finalidad de su uso y el perfil del socio potencial.

✓ **Estrategias de Producto**

La actual demanda de productos financieros de captación en las cooperativas de ahorro y crédito se centra básicamente en un producto que permita acceder a un crédito, principalmente que pertenezca al segmento de microcrédito. El producto a crear se enfoca al sector comercial, ya que el 53% de los socios potenciales realizan esta actividad, al igual que los socios actual (33%), siendo esta actividad económica la de mayor fuerza del sector.

El producto fue desarrollado con innovadoras características y enfoque social estableciendo tasas bajas y pocos requisitos.

Además se otorgará al cliente, la capacidad de contar con un capital de trabajo moderado para poder realizar el uso eficaz de sus compras de mercadería, optimizar recursos y presentar mayor solvencia económica.

Tabla 68. Producto financiero creado

Título	Creación de un microcrédito a comerciantes minoristas.
Nombre del microcrédito	Credi-ágil minorista
Logotipo del producto	
Objetivo	Otorgar créditos a los comerciantes minoristas de una manera rápida, eficiente, fácil y que se adapte a sus necesidades
Concepto	Operaciones de crédito cuyo monto de operaciones y saldo adecuado a la institución, no supere \$ 2.500,00
Destino del crédito	El crédito que se otorgará podrá ser utilizado de dos maneras: <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de productos para la comercialización, 2. Mejoramiento del lugar de trabajo.
Características de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con las 5 “C” del crédito donde se detalla la información personal del cliente y su actividad. - Personas naturales que disponga de actividad comercial mínima de 18 meses.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta activa - Copias de documentos personales - Certificado de la patente del municipio de Cumanda

	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de crédito - Carta de un servicio básico
Garantía	Sin garantía
Forma de pago	Mensual
Plazo	El plazo será de acuerdo al monto y podrá variar de uno a doce meses.
Tasa de interés	La tasa de interés para aplicar a esta propuesta será la que rija el Banco Central al momento de adquirir el microcrédito minorista.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Permite financiar capital de trabajo de una manera rápida y confiable - Financia cualquier tipo de actividad económica comercial - Prepagos o cancelación anticipadas sin costo de comisiones - Tasas efectivas bajas. - Cuotas fijas durante el periodo - Prestamos desde \$ 500,00 hasta \$ 2.500,00 de dólares

Elaborado por: La autora.

✓ Estrategia de Precio

De acuerdo al análisis de la encuesta realizada a los clientes potenciales; en la pregunta 13; donde el 69% manifestó que solicitaría un préstamo máximo de \$ 5.000,00; y al cumplimiento de metas de acuerdo a los créditos del 2015; los cuales indican que existe un cumplimiento del crédito de consumo de 189% de acuerdo a lo programado, siendo el monto del crédito de \$ 3.000,00; estos los datos nos revelan que se debe crear un crédito accesible y enfocado al sector que acoge en gran parte de la población del cantón.

Basados en los datos antes mencionados, la cooperativa Lucha Campesina proporcionará un microcrédito minorista de \$ 2.500,00 al sector comercial, presentando trámites rápidos, requisitos accesibles y tasas por debajo de la competencia, con lo que se asegura un precio competitivo y acorde a las necesidades del mercado sin dejar de lado el enfoque social que es la esencia del producto.

El precio es un factor importante en la adquisición del producto micro-financiero, es por ello que se encuentra desarrollado a base de las necesidades que el mercado presenta, logrando una rápida penetración del mercado objetivo.

✓ **Estrategia de Plaza**

Se tomará en consideración dos formas de llegar a la población objetivo:

- Venta del producto financiero Credi-ágil directamente en el establecimiento, donde se realizará el análisis y la aprobación del microcrédito en dicho lugar.
- Venta In situ, se realizará el análisis y la aprobación del microcrédito con la visita en su propio negocio, permitiendo así lograr un análisis más profundo y real, siendo el medio que más se usará.

✓ **Estrategia de Promoción**

Parte de la presentación de Credi-ágil, se realizará por medio de radio, perifoneo, boca a boca, participación en ferias y exposiciones, donde se brindará un mensaje claro y conciso de las características del producto, logrando que el producto ingrese a la mente del mercado meta como un icono de confianza y rapidez cumpliendo con la perspectiva y visualicen una oportunidad económica en este producto.

- Ofrecer el producto de microcrédito Credi-ágil, por medio de comerciales vía radio, mediante los testimonios de personas que fueron beneficiadas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina Ltda.”.
- Visitas in situ, la idea es visitar personalmente los establecimientos de sus clientes potenciales entregándoles hojas volantes informándoles de los productos y servicios financieros de la cooperativa, haciendo énfasis en el nuevo producto que ofrece la cooperativa, del cual pueden beneficiarse.
- Obtener una mayor cobertura del producto Credi-ágil haciendo uso de banners que serán instalados en el establecimiento.
- Participación en ferias y exposiciones. La cooperativa participará con stands en las ferias y exposiciones que se realicen dentro de la ciudad de Cumanda para establecer contacto directo con el público asistente y dar a conocer el nuevo producto financiero que ofrece.
- Se realizará anuncio por medio de perifoneo en vehículo que circulen por los alrededores de la ciudad en el día más concurridos por personas en la semana.

Tabla 69. Plan publicitario

OBJETIVO: ELABORAR UN PLAN PUBLICITARIO PARA CAPTAR MAYOR NÚMERO DE SOCIOS							
META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	PRESUPUES TO	RESPONS ABLE	TIEMPO	
Aumentar la participación de la COAC del 31% en el mercado, motivando al consumo del nuevo producto financiero que oferta, mediante la publicidad.	La campaña publicitaria está dirigida a comerciantes que se encuentran en capacidad de utilizar el producto financieros que la institución ofrece	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en ferias y exposiciones. - Marketing de puerta a puerta. - Marketing publicitario 	<ul style="list-style-type: none"> - La cooperativa participará con stands en las ferias y exposiciones en el cantón. - Entregar material publicitario (hojas volantes). - Visitará personalmente a los locales comerciales de los clientes potenciales. - Realizar campaña publicitaria en la radio local. 	\$ 506,00 dólares americanos	Gerente y personal de la cooperativa	2 meses	

Elaborado por: La autora.

4.2.4 Plan técnico operativo

Para llegar a los clientes objetivos o socios potenciales, se debe trabajar arduamente con el personal existente, creando un nivel de comunicación alto; con el fin de lograr llegar al comerciante y poder expresar adecuadamente la esencia del producto financiero que la cooperativa le ofrece. Parte de las funciones del personal que labora en la cooperativa, será el brindar la confianza necesaria a los comerciantes, con el fin de que se sientan seguros en adquirir este microcrédito minorista.

4.2.4.1 Micro localización

Para establecer la micro-localización del nuevo producto, es importante mencionar que este estará ubicado en la provincia de Chimborazo, cantón Cumanda, en la Av. 9 de Octubre y Abdón Calderón, en el establecimiento matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., donde se espera brindar eficientemente el producto “Credi.ágil” requerido por este sector.

Figura 72. Mapa de micro-localización de la COAC Lucha Campesina Ltda.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

4.2.4.2 Proceso de generación del servicio

Parte de las características básicas del proceso de análisis de Credi-ágil, son la rapidez de entrega del crédito, se trabajará en cumplir los pasos esenciales que forman parte de este. En cuanto a los tiempos de cada paso que forma a los tiempos o demoras, estos dependerán del soporte económico que el cliente pueda tener.

Para el otorgamiento y desarrollo del microcrédito, es necesario seguir un proceso que permita certificar un buen análisis y acceso a este, en donde se realizará el análisis con el fin de identificar si el cliente está en condiciones de recibir este crédito.

Figura 73. Flujo del proceso del micro-crédito



Elaborado por: La autora.

Para iniciar con el proceso del microcrédito, el cliente debe estar interesado en el crédito, para lo cual el oficial de crédito exclusivo para este nuevo producto debe proporcionar información detallada del crédito al futuro cliente, el cual decide seguir con el proceso.

Solicitud del crédito: El cliente presenta la documentación requerida para el crédito al oficial de crédito, quién revisará de forma inmediata todos los documentos necesarios, si estos no son los adecuados se vuelve a dar un lapso adicional para presentar.

Análisis y evaluación cualitativa: El oficial de crédito examina toda la información que es susceptible de ser expresada en números, es decir, sus ventas históricas, informes contables, nivel de ingresos, estrategias de comercialización, como lleva su inventario, etc. Para análisis del crédito se utiliza las 5 “C” del crédito donde se conoce el perfil del cliente, situación del negocio y la situación de la industria.

Análisis y evaluación cuantitativa: El oficial revisa en el sistema que el deudor no registre obligaciones vencidas en ninguna entidad mediante la central de riesgo, además de verificar, en caso de existir en la central de riesgo el oficial devolverá la documentación al cliente. Una vez obtenido el resultado, se prepara el informe para presentar al comité de crédito, el cual evalúa y analiza la información presentada para determinar si está de acuerdo a las políticas internas de los créditos, quienes además aprueban, niega o disminuyen el valor solicitado según informe.

Negociación con el cliente: El asesor informa al cliente la resolución tomada por el comité de crédito; en el caso de ser negado el proceso culmina; si acepta se ingresa la información al sistema y se cita al cliente.

Toma de decisiones: El cliente una vez que se ha acercado a las instalaciones de la cooperativa, firma todos los documentos del crédito aceptando todas las condiciones que pone la cooperativa. El oficial de crédito entrega la tabla de amortización con indicaciones y envía al socio a caja para que retire de su cuenta de ahorros.

Desembolso: El receptor o pagador entregará el dinero del crédito mediante papeleta de retiro y el socio recibe el dinero, verifica y sale de la cooperativa.

Tabla 70. Descripción del proceso de crédito

INVOLUCRADOS	ACTIVIDADES	TIEMPO
Cliente	Solicitar información de los créditos	5 minutos
Atención al cliente	Proporciona información básica-direccionando al cliente al oficial de crédito designado	3 minutos
Oficial de crédito- Credi-ágil	Explicación detallada del microcrédito	15 minutos
Cliente	Decide. Si fuera positivo recolectará la documentación	1 día
Cliente	Presenta la documentación	15 minutos
Oficial de crédito- Credi-ágil	Evalúa las 5 C del crédito y constatará información	1 día
Oficial de crédito- Credi-ágil	Prepara informe para presentar al comité de crédito	15 minutos
Comité de crédito	Evalúa y analiza la información	15 minutos
Comité de crédito	Aprueba, niega o disminuye el valor solicitado según informe	5 minutos
Oficial de crédito- Credi-ágil	Informa al cliente la solución, en caso de aprobar y aceptar se cita al cliente	15 minutos
Cliente	Firma todo los documentos del créditos con las condiciones impuestas por la cooperativa	10 minutos
Oficial de crédito- Credi-ágil	Entrega la tabla de amortización con las indicaciones respectivas y envía al socio a caja a retirar el dinero de su cuenta de ahorros	5 minutos
Receptor y pagador	Entrega el dinero del crédito mediante papeleta de retiro	5 minutos
Socio	Recibe el dinero de ventanilla y se retira de las instalaciones de la cooperativa	5 minutos
TIEMPO ESTANDAR TOTAL		2 días 1 hora y 53 minutos

Elaborado por: La autora.

4.2.4.3 Políticas crediticias y de control

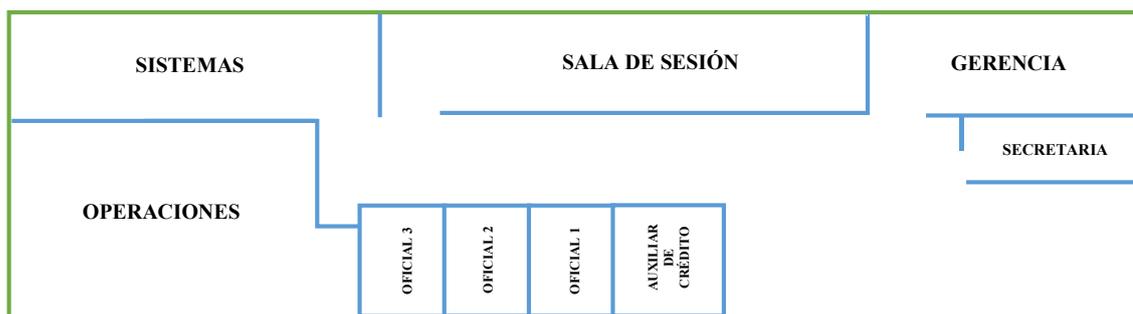
Para el segmento de microcrédito a los comerciantes del cantón Cumanda, se establecerán políticas necesarias para una adecuada entrega y control, con el fin de garantizar el retorno del dinero en los plazos establecidos.

Políticas:

- a. El socio debe entregar los documentos requeridos para la entrega de créditos.
- b. Analizar que la solicitud esté llena en su totalidad y sin enmendaduras o borrones.
- c. Se debe hacer un análisis minucioso del cliente y confirmar que cumple con el perfil detallado de las 5 C del crédito.
- d. Los datos entregados deben ser confirmados por el oficial de crédito mediante visitas y llamadas telefónicas.
- e. El dinero será entregado en un máximo de 2 días laborables.
- f. El dinero será entregado en ventanilla al deudor.
- g. Se analizará que el dinero que se entrega al deudor sea destinado a la actividad para lo cual se solicitó, mediante visitas al lugar de trabajo.
- h. Se impartirá capacitaciones necesarias según el requerimiento del deudor.
- i. En caso de retraso en alguna de las cuotas se notificará personalmente y en forma escrita por dos ocasiones.

El nuevo producto financiero a crearse, busca operar bajo un organigrama funcional ya existente, con actividades primordiales que viene realizando la cooperativa en la otorgación de créditos. En primera instancia, se requiere; como mínimo; una persona responsable para el microcrédito.

Figura 74. Distribución física de la nueva oficina en la COAC



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: La autora.

4.2.4.4 Solicitud de crédito

Como parte importante para la otorgación del crédito es la decisión del cliente que se sienta interesado por obtener este producto financiero, presentando todos los documentos que solicita el crédito para la respectiva evaluación crediticia necesaria para su

calificación, adjuntado a esta documentación el formulario de solicitud de crédito; lleno indicando detalladamente cada apartado; entregado por la cooperativa.

Tabla 71. Solicitud de crédito

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LUCHA CAMPESINA LTDA."									
SOLICITUD DE CRÉDITO									
PARA USO EXCLUSIVO DE LA COOPERATIVA									
Lugar y fecha:		Plazo		N° de cuenta					
Monto solicitado:		Tasa de interés:		Oficial de crédito					
DESTINO ESPECÍFICO DEL CRÉDITO									
ADQUIRIR PRODUCTO				MEJORAMIENTO DEL LUGAR DE TRABAJO					
DATOS PERSONALES									
CÉDULA:		NOMBRES:		APPELLIDOS:					
NACIONALIDAD		CARGAS FAMILIARES		SEXO:	MASCULINO				
					FEMENINO				
FECHA DE NACIMIENTO		EDAD		PROFESIÓN		OCCUPACIÓN			
NIVEL DE INSTRUCCIÓN	PRIMARIA		SECUNDARIA		SUPERIOR		NINGUNA		
ESTADO CIVIL	CASADO		VIUDO		SEPARADO		DIVORCIADO		UNIÓN LIBRE
DIRECCIÓN DOMICILIARIA									
PROVINCIA		CANTÓN		PARROQUIA		BARRIO			
CALLE PRINCIPAL		N° LOTE/CASA		CALLE SECUNDARIA					
TIPO DE VIVIENDA	PROPIA		ARRENDADA		FAMILIAR		ANTICRESIS		
NOMBRE DEL ARRENDADOR				N° TELF. DEL ARRENDADOR					
TELF. CONVENCIONAL DEL SOCIO				TELF. CELULAR DEL SOCIO					
DATOS DEL TRABAJO									
NOMBRE COMERCIAL									
TIEMPO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL				ACTIVIDAD ADICIONAL					
DATOS PERSONALES DEL CONYUGE Y SU ACTIVIDAD ECONÓMICA									
CÉDULA		NOMBRES		APPELLIDOS					
NACIONALIDAD		CARGAS FAMILIARES		SEXO	FEMENINO		MASCULINO		
FECHA DE NACIMIENTO		EDAD		PROFESIÓN		OCCUPACIÓN			
NIVEL DE INSTRUCCIÓN	PRIMARIA		SECUNDARIA		SUPERIOR		NINGUNA		
ACTIVIDAD ECONÓMICA	PÚBLICA		LIBRE EJERCICIO		COMERCIO/SERVICIO				
NOMBRE DE LA EMPRESA/NEGOCIO				DIRECCIÓN		TELF			
REFERENCIAS PERSONALES (Teléfonos convencionales)									
APPELLIDOS Y NOMBRES:		PARENTESCO:		TELF:		DIRECCIÓN:			
APPELLIDOS Y NOMBRES		PARENTESCO:		TELF:		DIRECCIÓN:			
REFERENCIAS COMERCIALES (Teléfonos convencionales)									
CASA O ALMACÉN COMERCIAL:				TELF:					
CASA O ALMACÉN COMERCIAL:				TELF:					
REFERENCIAS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS									
BANCO/COOPERATIVA		CUENTA CORRIENTE		CUENTA DE AHORROS		TARJETA DE CRÉDITO			
INGRESOS Y GASTOS MENSUALES									
INGRESOS	SUELDO			GASTOS	ALIMENTACIÓN				
	SUELDO CONYUGUE				ARRIENDO				
	POR VENTAS				EDUCACIÓN				
	ARRIENDOS				VESTIMENTA				
	SERVICIOS				SALUD				
	HONORARIOS				SERVICIO BÁSICO				
PENSIONES			TRANSPORTE						
OTROS			OTROS						

TOTAL \$		TOTAL \$	
Declaro bajo juramento que la información aquí señalada es verdadera y exacta, autorizo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., verificar cualquier dato que fuera necesario y me comprometo a notificar cualquier cambio. Declaro que la firma que hago constar es la que utilizo para todos los actos públicos y privados. La presente solicitud la llevo a consideración de la Cooperativa de Ahorro y crédito Lucha Campesina Ltda., dejando constancia que la misma tiene facultad de aprobarla o no, conforme sus políticas y reglamentos de crédito, de igual forma la Cooperativa queda expresamente autorizada para obtener de los buros de crédito a través de la Central de riesgo, la información que considere necesaria. En caso de mora y de incurrir en gastos judiciales y extrajudiciales autorizo de forma expresa y tácita se me debite de mi cuenta de ahorro se transfiera para la cancelación del crédito y demás gastos que se incurran en el proceso de crédito.		_____ FIRMA DEL SOCIO	
CROQUIS			
PUESTO DEL NEGOCIO		DOMICILIO	
SOLICITUD RECIBIDA POR: _____		FECHA: _____	
OBSERVACIONES DICIONALES: _____			
NOMBRE DEL RESPONSABLE		FIRMA RESPONSABLE	
PARA USO EXCLUSIVO DE LA COOPERATIVA			
HA OBTENIDO PRESTAMOS EN LA COOPERATIVA	SI	NO	\$
TIENEN PRESTAMOS VIGENTE SU CONYUGE	SI	NO	\$
HA SIDO GARANTE EN LA COOPERATIVA	SI	NO	\$
INFORME OFICIAL DE CREDITO		INFORME JEFE DE AGENCIA	
OPINION Y COMENTARIO:		OPINION Y COMENTARIO:	
FIRMA:		FIRMA:	
FECHA:		FECHA:	
INFORME DEL JEFE DE CREDITO		RESOLUCION DEL COMITE DE CREDITO	
MONTO	INTERES %	MONTO	PLAZO
SOLICITADO	APROBADO	FORMA DE PAGO	INTERES %
APROBAR	NEGAR	SUSPENDER	

Elaborado por: La autora.

El sector cooperativo ha tomado gran auge por lo que resulta que en el cantón Cumanda existen grandes competidores en lo que respecta a cooperativas de ahorro y crédito, provocando que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina Ltda.”, se dé un lento crecimiento en la captación de clientes.

4.2.4.5 Plan de Seguridad y Salud Ocupacional

Objetivo: Establecer medidas necesarias para garantizar la seguridad y salud del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., para reducir los riesgos de accidentes, así como también cuidar la integridad de los socios y clientes.

Meta: Lograr que el personal cuente las herramientas técnicas y equipo de seguridad para el desarrollo de sus actividades de forma responsable.

Responsables: Los responsables para que se cumpla este plan serán: Jefe de Agencia– Personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

ACCIONES

Personal:

El personal que se encuentre de manera constante en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., en actividades de intermediación monetaria realizada por cooperativas, para lo cual se deberá usar equipo de protección personal (EPP). Según la actividad que el trabajador realice se recomienda que se utilice los siguientes equipos: Guantes, Ropa de trabajo y en caso de inspecciones: Guantes, Botas de seguridad, Ropa de trabajo, Mascarillas.

Capacitar al personal que labora dentro de la cooperativa sobre las posibles afecciones por el mal uso del equipo de seguridad y la irresponsabilidad en la operación de las labores que desempeñan.

Equipos:

- a. La empresa contará con extintores de incendios, detectores de incendio, alarmas de pánico, aparatos respiratorios para emergencias, botiquín de emergencias, etc., todo estos equipos deben encontrarse en buenas condiciones y deberán ser inspeccionados regularmente.

- b. Los jefes de encargados de la seguridad y salud ocupacional no deberán permitir que se operen equipos y máquinas sin las debidas capacitaciones o autorizaciones.
- c. Se prohibirá la operación de equipos que contengan advertencias de peligro o esté en reparación.
- d. Medidas de prevención de incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales:
- e. Elaborar y cumplir las políticas y normas de seguridad de la cooperativa y contar con su reglamento interno de seguridad y salud del trabajador aprobado en el ministerio de relaciones laborales.
- f. Capacitar y responsabilizar a los trabajadores con respecto a temas de seguridad industrial y manejo de herramientas, peligros específicos del trabajo, precauciones de seguridad, responsabilidades del trabajo.
- g. Realizar el examen médico ocupacional antes del ingreso del personal, dependiendo del tipo de trabajo a realizar y los riesgos de su puesto de trabajo.
- h. Se deberán realizar un examen médico anualmente al personal, para tener registros de salud de los trabajadores.

**Medidas de control de incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales:
Incidente.**

Se deberá reportar al encargado o coordinador.

El coordinador realizará un reporte del incidente presentado para que el personal encargado de seguridad industrial tome las medidas de prevención respectivas a fin de que no se presente nuevamente el evento.

Accidente

Se deberá comunicar inmediatamente la ocurrencia de cualquier accidente al supervisor o coordinador del área.

- 1. Se informarán los accidentes en un registro en donde se detallarán todos los pormenores.

2. En caso de existir personal afectado por el siniestro se le deberá brindar primeros auxilios y se lo conducirá hacia un establecimiento de salud para que reciba atención médica oportuna.
3. Es importante mencionar que el objetivo del reporte e investigación se lo realizará con el único propósito de tomar acciones correctivas que eviten su apareamiento en un futuro y no se lo hará para tomar represalias contra los involucrados.
4. Es elemental que los involucrados en el accidente, en la medida de lo posible participen de la elaboración del informe. De no ser así, se lo deberá dejar constancia de la situación.

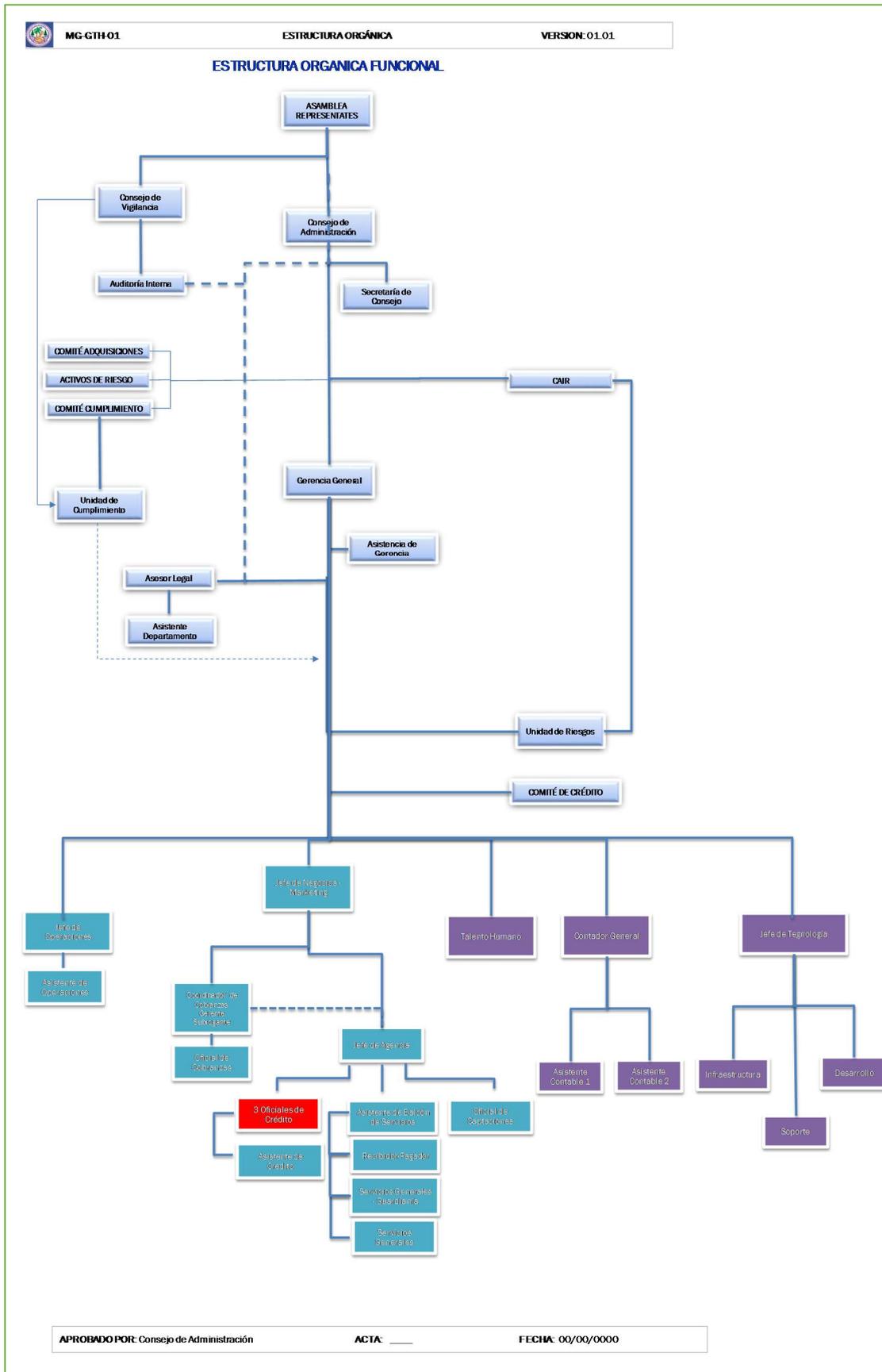
Señalización

- Colocar señalizaciones en lugares estratégicos, con letreros visibles.
- Colocar rótulos donde se indique la obligación de usar los equipos de protección personal.
- Señalizar con letreros visibles, los lugares de acceso para obtención de material.
- Colocar rótulos de advertencia en los puestos de trabajo o en zonas de peligro.
- Las basuras y desperdicios se depositarán en los recipientes dispuestos y adecuados para el efecto. Con este fin, se ubicarán señales adecuadas.
- Colocar letreros y avisos de seguridad y de manejo de desechos en todos los sitios de trabajo en base a la Norma INEN 0439.
- Ubicar un lugar en donde se disponga de un botiquín que posea implementos para curación de heridas menores, y medicamentos básicos. En caso de tener una lesión grave el trabajador se transportara a la unidad de salud más cercana; para esto será necesario una adecuada señalización.

4.2.5 Plan organizacional

A continuación se observa el nuevo organigrama, donde se implementa al nuevo oficial de crédito que formando parte de la cooperativa.

Figura 75. Nueva estructura orgánica de la COAC Lucha Campesina Ltda.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.
 Elaborado por: La autora.

Funciones del oficial de crédito del Credi-ágil

A continuación, se procede a realizar la asignación de funciones para el oficial de microcrédito a contratar, permitiendo fundamentar el reclutamiento y selección de la persona a ocupar este puesto, orientando a los jefes del tipo de tareas que debe realizar en el puesto y proceso de trabajo, disponiendo de una herramienta que describa de manera técnica, objetiva y confiable el puesto a ocupar en la cooperativa.

Tabla 72. Principales funciones del oficial de microcrédito

NOMBRE DEL PUESTO	Oficial de microcrédito	
MISIÓN DEL PUESTO		
Colocar créditos micro-comerciales de la Cooperativa a sus socios ofreciendo verdaderas soluciones financieras a las necesidades de los cooperados para garantizar la recuperación del crédito y la eficiente administración de la cartera crediticia.		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la microempresa con posibles clientes que tengan pequeños negocios ofreciendo créditos que deben ser colocados y recuperados a corto plazo, aplicando las estrategias de marketing y mercadeo de la institución. 2. Asesorar e informar a los clientes sobre el microcrédito “Credi-ágil” que la cooperativa otorga. 3. Receptar carpetas, calificar y determinar si el cliente es sujeto de crédito, evaluando mediante inspección de su negocio y análisis. 4. Coordinar con la Comisión de Crédito la calificación de las solicitudes de crédito. 5. Realizar seguimiento del uso de los fondos otorgados para evitar el deterioro de la cartera. 6. Evaluar al sujeto de crédito mediante inspección, de su negocio. 7. Elaborar reportes de pagarés en el sistema y luego enviarlos a custodia de valores. 8. Revisar reportes de créditos efectuados sobre montos y números de operaciones vigentes y vencidas. 9. Administrar el nivel de morosidad en su cuenta de clientes y disminuir el riesgo crediticio mediante visitas, notificaciones y seguimiento. 10. Responsable del archivo y custodia de las carpetas de crédito. 11. Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes y aplicables y reglamentos internos de la cooperativa. 12. Cumplir y hacer cumplir con las normas vigentes y aplicables, y reglamentos internos de la cooperativa. 		
REQUISITOS MÍNIMOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Título Académico Profesional en: ingeniería comercial, banca y finanzas • Experiencia: 2 años • Adicional: Manejo de Microsoft office 		
CONDICIONES DE TRABAJO		
<p>Riesgo: La exposición de factor de riesgo de acuerdo a las actividades que realiza es bajo Esfuerzo físico: No requiere de esfuerzo físico recurrente</p>		

Elaborado por: La autora.

Tabla 73. Plan de acción para comunicar y capacitar

Estrategia: Desarrollar programas de capacitación para el personal de la cooperativa, encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades.

Objetivo: Mejorar el nivel de organización, inteligencia y que se adapte permanentemente y con éxito a los cambios del medio financiero, con el fin de brindar calidad y eficiencia en el producto nuevo a brindar a los socios y clientes.

Responsable: Gerente

Plazo: 4 meses y una semana

Actividades	Cronograma			Recursos	Responsable	Presupuesto	Indicador
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
Detallar y especificar las necesidades de capacitación	15 días	03/11/2016	17/11/2016	Humanos Materiales	Gerente	\$ 0,00	$\text{Nivel de eficiencia} = \frac{\text{Número de clientes atendidos en el 2016}}{\text{Número de clientes atendidos en el 2017}}$ $\text{Nivel de satisfacción} = \left(\frac{\text{Número de reclamos recibidos en el 2016}}{\text{Número de reclamos recibidos en el 2017}} - 1 \right) * 100$
Definición de los temas de capacitación	15 días	18/11/2016	01/11/2016	Humanos Materiales	Gerente y jefes departamentales	\$ 0,00	
Buscar e investigar las instituciones que brindan capacitación	5 días	02/12/2016	08/12/2016	Humanos Financieros	Gerente	\$ 00,00	
Análisis de disponibilidad, tiempo, costos y de los recursos a utilizar	1 mes	09/12/2016	09/01/2017	Humanos Materiales	Gerente	\$ 0,00	
Contratación de institución más beneficiosa y factible	5 días	10/01/2017	16/01/2017	Humanos Financieros Materiales	Gerente y contador	\$ 1.300,00	
Desarrollo y ejecución del plan de capacitación.	15 días	17/01/2017	28/01/2017	Humanos Materiales	Gerente	\$ 0,00	
Total						\$ 1.300,00	

Elaborado por: La autora.

Tabla 74. Contenido de la comunicación y capacitación

CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN DE LA COAC “LUCHA CAMPESINA” LTDA.											
Nº	Tiempo estimado Actividades	Primera Capacitación					Segunda Capacitación				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL SER HUMANO										
	1.1 Dinámica de Integración 1.2 El ser humano y el mundo 1.3 Descubra sus FODAS										
2	BUENO, BONITO Y AGRADABLE TRABAJO EN EQUIPO										
	2.1 Competencias del trabajo en equipo 2.2 Organización inteligente 2.3 Efectividad 2.4 Auto diagnóstico grupal										
3	ÉXITO PERSONAL										
	3.1 El talento del ser Humano 3.2 La suerte... ¿existe? 3.3 La inteligencia emocional en Relaciones Humanas										
4	COMO REVERTIR LA ACTITUD DE UN CLIENTE DIFÍCIL.										
	4.1 El ciclo del servicio. 4.2 Porqué prestar un buen servicio. 4.3 Hábitos del buen servicio. 4.4 Como brindar un buen servicio siempre. 4.5 La actitud clave del éxito.										
5	TRATAMIENTOS Y SITUACIONES CONFLICTIVAS										
	5.1 Quejas y reclamos 5.2 Tratamientos de las quejas y los reclamaos 5.3 Actitudes antes estos factores 5.4 Como tratar al cliente										
6	RIESGOS FINANCIEROS-CICLO DE CRÉDITO Y CONTROL DE MOROSIDAD										
	6.1 Metodología avanzada de microcrédito, para mejorar la gestión 6.2 Metodología y tecnología de microcrédito 6.3 Gestión y cumplimiento de metas 6.4 Gestión integral de riesgos: crédito, liquidez, mercado, operativo, legal 6.5 Gestión efectiva de cobranzas y recuperación de cartera de crédito										
7	NUEVO PRODUCTO FINANCIERO: CREDIÁGIL										
	7.1 Características del producto 7.2 Direccionamiento del producto 7.3 Beneficios del producto 7.4 Herramientas para evaluación 7.5 Desarrollo del negocio										

Elaborado por: La autora.

4.2.6 Proyección financiera

Mediante la proyección financiera se conocerá los valores futuros que dispondrá la cooperativa, siendo importante detallar donde se realizará la inversión del proyecto.

Institución ejecutora:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina.
Beneficiarios:	Consejo de vigilancia, Consejo administrativo, Gerente general de la cooperativa, empleados, socios y comerciantes del cantón.
Ubicación:	COAC Lucha Campesina Ltda.
Provincia:	Chimborazo
Cantón:	Cumanda
Dirección:	Calles Abdón Calderón y 9 de Octubre

Las respuestas de valor para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., tanto para inversionistas y socios se detalla a continuación.

Tabla 75. Propuesta financiera de valor para inversionistas

PERSPECTIVA FINANCIERA	PROPUESTA DE VALOR
Crecimiento	Incrementar la participación del mercado
Productividad financiera a corto plazo	Mejorar el nivel de la colocación y captación
Productividad financiera a largo plazo	Optimización de recursos financieros

Elaborado por: La autora.

Tabla 76. Propuesta financiera de valor para socios

ATRIBUTOS	COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
Precio	X		Mantener tasa de interés competitiva.
Calidad		X	Diseñar plan de mejoramiento al producto y servicio, de acuerdo a requerimientos de los socios y clientes.
Tiempo		X	Respuesta rápida en la consecución del crédito.
Servicio	X		Mejorar el servicio de atención al cliente.
Relaciones	X		Intimar relaciones con socios y clientes

Elaborado por: La autora.

4.2.6.1 Presupuesto de inversión

La propuesta inicial está compuesta por los equipos, la publicidad inicial y la capacitación, necesarios para iniciar y poner en acción el proyecto de un nuevo producto financiero en la cooperativa. Para la puesta en marcha es necesario tener una inversión inicial y básica que a continuación se detalla.

Equipos

Para la administración y manejo del riesgo del crédito, es necesario la adquisición de un equipo portátil como requerimiento de tecnología y logística para la administración de crédito minorista.

Tabla 77. Equipo

EQUIPO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR ANUAL
Laptop	1	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Escritorio	1	350,00	350,00	350,00
Total				1.850,00

Elaborado por: La autora.

Publicidad

Para la implementación del nuevo producto, es necesario que exista el debido uso de la publicidad, para dar a conocer a la comunidad y al mercado objetivo el producto y los beneficios que este oferta. Para ello es necesario tener una inversión inicial en publicidad.

Tabla 78. Propuesta financiera de valor para accionistas

CANTIDAD	DETALLE	TIEMPO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
2000	Hojas Volantes a Color	2 Meses	0,05	100,00
60	Cuña Radial (2 Minutos)	2 Meses	5,00	300,00
1	Banners	2 Meses	10,00	10,00
8	Perifoneo	2 Meses	12,00	96,00
TOTAL				506,00

Elaborado por: La autora.

Capacitación

Como parte de la inversión, es indispensable que el personal sea capacitado y actualice sus conocimientos que desarrolla, por lo que, la capacitación inicial se debe enfocar en los requisitos y características del crédito, la recuperación de cartera, atención al cliente y manejo del software.

Tabla 79. Comunicación y capacitación al personal de la COAC

EQUIPO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR ANUAL
Capacitación al personal	1	1.300,00	1.300,00	1.300,00
Total				1.300,00

Elaborado por: La autora.

INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial para poner en marcha el proyecto de la introducción de un nuevo producto financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., asciende a la cantidad de \$ 3.656,00

4.2.6.2 Capital de operaciones

El ciclo de caja del producto hace referencia a la rotación del efectivo que tendrá este crédito, siendo su fórmula la siguiente:

$$\text{Rotación del efectivo} = \frac{360}{90} = 4$$

El capital de trabajo es el resultado del total del desembolso anual dividido para la rotación del efectivo, obteniendo el siguiente resultado.

$$\text{Capital de trabajo} = \frac{943.750,00}{4} = 235.937,50$$

4.2.6.3 Presupuesto de ingresos

Interés de cartera de crédito

Los ingresos del interés ganado, está compuesto por el mercado objetivo, que es un número de personas que se estima atender, este valor se multiplica por la tasa de interés vigente a noviembre 2016 de microcrédito minorista.

Tabla 80. Ingresos

MERCADO OBJETIVO	6357	Comerciantes del cantón	
TOTAL MERCADO OBJETIVO	755	Personas	
	MONTO		PROMEDIO
	MÍNIMO	MÁXIMO	
Microcrédito minorista	\$ 0,00	\$ 2.500,00	\$ 1.250,00
COLOCACIÓN TOTAL	PROMEDIO	MERCADO OBJETIVO	VALOR A OTORGAR
Microcrédito minorista	\$ 1.250,00	755	\$ 943.750,00
INTERÉS GANADO	TASA DE INTERÉS	VALOR A OTORGAR	INTERÉS GANADO
Microcrédito minorista	30.50%	\$ 943.750,00	287.843,75

Elaborado por: La autora.

Ingresos por servicios (fondo mortuario)

El ingreso por servicios, se da por fondo mortuario de cuenta por persona anual, este valor multiplicado por el número de personas del mercado objetivo atendido.

Tabla 81. Ingresos por fondo mortuario

DENOMINACIÓN	VALOR
Fondo Mortuario	\$ 3,00
Total de mercado objetivo	755
Ingreso por fondo mortuario	\$ 2.265,00

Elaborado por: La autora.

Otros ingresos

Este ingreso se lo obtiene por la aplicación de un porcentaje promedio aplicado a todo crédito, por el servicio de administración del crédito.

Tabla 82. Otros ingresos

OTROS SERVICIOS	COSTO SERVICIO	VALOR A OTORGAR	SERVICIO A COBRAR
Microcrédito minorista	1,00%	\$ 943.750,00	\$ 9.437,50

Elaborado por: La autora.

Total de ingresos

Tabla 83. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado objetivo (Personas)	755	836	925	1025	1134
Interés de cartera de créditos	287.843,75	318.725,00	352.656,25	390.781,25	432.337,50
Ingresos por fondo mortuario	2.265,00	2.508,00	2.775,00	3.075,00	3.402,00
Otros servicios	9.437,50	10.450,00	11.562,50	12.812,50	14.175,00
Total ingresos	299.546,25	331.683,00	366.993,75	406.668,75	449.914,50

Elaborado por: La autora.

4.2.6.4 Presupuesto de egresos

Fondeo

El fondeo consiste en captar fondos para prestarlos a personas que demandan dichos fondos, con el fin de invertir en su actividad económica de acuerdo a sus necesidades. Para lograr alcanzar los resultados planteados con la implementación del microcrédito minorista, es necesario contar con los recursos que se captan del público y socios. De acuerdo a los datos y características del crédito, la cooperativa otorgará el 100% del crédito en los montos estimados. Es decir, que el 100% del crédito será financiado por los recursos de la cooperativa en calidad de préstamo, por lo que se debe reconocer un porcentaje; para que el proyecto en sí resulte atractivo hacia la vista de los mismos inversionistas; siendo la Tasa Activa Referencial para el segmento productivo PYMES determinado por el Banco Central del Ecuador (11,35%), y contar de esta manera con recursos suficientes logrando los presupuestos planteados.

Total de egresos

Tabla 84. Proyección del fondeo - egresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado objetivo	755	836	925	1025	1134
\$ Créditos a otorgar	943.750,00	1.045.000,00	1.156.250,00	1.281.250,00	1.417.500,00

Interés (Fondeo-11.35%)	107.115,63	\$ 118.607,50	\$ 131.234,38	\$ 145.421,88	\$ 160.886,25
Total egresos	107.115,63	118.607,50	131.234,38	145.421,88	160.886,25

Elaborado por: La autora.

✓ Gastos operativos

Provisiones de cartera de crédito

Las provisiones se determinan en base a las calificaciones que poseen los clientes, las mismas varían o se mantienen de acuerdo al cumplimiento del pago de la obligación adquirida.

Tabla 85. Plazo de cumplimiento de obligaciones

CATEGORÍA	DÍAS DE MOROSIDAD
A - 1	0
A - 2	1 - 8
A - 3	9 - 15
B - 1	16 - 30
B - 2	31 - 45
C - 1	46 - 70
C - 2	71 - 90
D	91 - 120
E	+ 120

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

De la misma forma el porcentaje de la provisión y su composición, se establecieron de acuerdo a las calificaciones de la cartera y en base a la información de la estructura e índice de riesgo proporcionado por la Superintendencia de Economía Popular y solidaria.

Tabla 86. Provisiones

TOTAL CRÉDITOS	CALIFICACIÓN	RIESGO	COMPOSICIÓN		PROVISIÓN	
			%	MONTO	%	MONTO
\$ 943.750,00	A - 1	Riesgo Normal	57,35%	\$ 541.240,63	0,50%	\$ 2.706,20
	A - 2	Riesgo Normal	18,56%	\$ 175.160,00	0,99%	\$ 1.734,08
	A - 3	Riesgo Normal	16,98%	\$ 160.248,75	4,99%	\$ 7.996,41
	B - 1	Riesgo Potencial	2,09%	\$ 19.724,38	9,99%	\$ 1.970,47
	B - 2	Riesgo Potencial	1,56%	\$ 14.722,50	19,99%	\$ 2.943,03
	C - 1	Deficiente	1,23%	\$ 11.608,13	39,99%	\$ 4.642,09
	C - 2	Deficiente	0,87%	\$ 8.210,63	59,99%	\$ 4.925,55
	D	Dudoso Recaudo	0,79%	\$ 7.455,63	89,99%	\$ 6.709,32
E	Pérdida	0,57%	\$ 5.379,38	100,00%	\$ 5.379,38	
Total			100%	\$ 943.750,00		\$ 39.006,53

Elaborado por: La autora.

Tabla 87. Proyección de provisiones

AÑO	MONTO DE CRÉDITO	MONTO DE COMPOSICIÓN	MONTO DE PROVISIÓN
1	\$ 943.750,00	\$ 943.750,00	\$ 39.006,53
2	\$ 1.045.000,00	\$ 1.045.000,00	\$ 43.191,33
3	\$ 1.156.250,00	\$ 1.156.250,00	\$ 47.789,45
4	\$ 1.281.250,00	\$ 1.281.250,00	\$ 52.955,88
5	\$ 1.417.500,00	\$ 1.417.500,00	\$ 58.587,29

Elaborado por: La autora.

Gastos administrativos

El egreso de gastos administrativos está conformado por Gastos de personal, Suministros, Servicios varios y Otros gastos; para el cálculo de los gastos operacionales sobre el producto de microcrédito minorista se proyecta un porcentaje sobre el total de las colocaciones; este alor total tienen el objetivo de cubrir los gastos por concepto de operación del microcrédito

Tabla 88. Gastos de personal

PERSONAL	SUELDO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	366,00	366,00	4.392,00
Total			\$ 4.392,00

Elaborado por: La autora.

El rubro correspondiente a gasto de personal está conformado por el pago a una persona que se dedicará exclusivamente a la colocación y recuperación de este microcrédito.

Tabla 89. Otros gastos

GASTOS VARIOS	VALOR MENSUAL	TOTAL ANUAL
308,07	308,07	3696,84
Total		\$ 3.696,84

Elaborado por: La autora.

El valor de otros gastos se conformó por el 10% de los gastos que realiza normalmente la cooperativa en rubros de publicidad, materiales de oficina, servicios básicos que se necesita para su funcionamiento adecuado de la entidad.

Tabla 90. Depreciación

ACTIVOS TANGIBLES	VALOR INICIAL	1	2	3	4	5
Laptop	1.500,00	500,00	500,00	500,00		
Escritorio	350,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
TOTAL		570,00	570,00	570,00	70,00	70,00

Elaborado por: La autora.

Tabla 91. Amortización

ACTIVOS INTANGIBLES	VALOR INICIAL	1	2	3	4	5
Publicidad inicial de lanzamiento	506,00	101,20	101,20	101,20	101,20	101,20
TOTAL		101,20	101,20	101,20	101,20	101,20

Elaborado por: La autora.

4.2.6.5 Estado de resultado

Para efectos de realizar la evaluación de la inversión financiera, que tendría que realizar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., se debe elaborar el Estado de Resultado, donde se proyectará los ingresos y gastos en los que se incurrirá al implementar el microcrédito minorista.

Tabla 92. Estado de resultado proyectado

AÑO DENOMINACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	299.546,25	331.683,00	366.993,75	406.668,75	449.914,50
Interés de cartera de créditos	287.843,75	318.725,00	352.656,25	390.781,25	432.337,50
Ingresos por fondo mortuario	2.265,00	2.508,00	2.775,00	3.075,00	3.402,00
Otros servicios	9.437,50	10.450,00	11.562,50	12.812,50	14.175,00
INTERESES CAUSADOS	107.115,63	118.607,50	131.234,38	145.421,88	160.886,25
Interés (FONDEO-11.35%)	107.115,63	118.607,50	131.234,38	145.421,88	160.886,25
MARGEN FINANCIERO BRUTO	192.430,63	213.075,50	235.759,38	261.246,88	289.028,25
GASTOS OPERATIVOS	47.766,57	52.047,63	56.743,15	61.508,14	67.239,28
Provisiones de cartera de créditos	39.006,53	43.191,33	47.789,45	52.955,88	58.587,29
Gastos de operación	8.760,04	8.856,30	8.953,70	8.552,26	8.652,00
Gasto de personal	4.392,00	4.444,26	4.497,15	4.550,67	4.604,82
Otros gastos	3.696,84	3.740,83	3.785,35	3.830,39	3.875,98
Depreciaciones	570,00	570,00	570,00	70,00	70,00
Amortizaciones	101,20	101,20	101,20	101,20	101,20
MARGEN OPERATIVO	144.664,06	161.027,87	179.016,22	199.738,73	221.788,97
15% UTILIDAD TRABAJADORES	21.699,61	24.154,18	26.852,43	29.960,81	33.268,34
IMPUESTO A LA RENTA (22%)	27.052,18	30.112,21	33.476,03	37.351,14	41.474,54
MARGEN NETO	95.912,27	106.761,48	118.687,75	132.426,78	147.046,08

Elaborado por: La autora.

El Estado de Resultado proyectado refleja los resultados esperados para los próximos años, una vez implementado el nuevo crédito. En lo referente a gastos de operación y personal, se consideró la inflación del año 2016 a la fecha (1.19%) para que los datos esten ajustados a la realidad.

4.2.6.6 Flujo de caja

Mediante el informe financiero se conocerá las entradas y salidas de efectivo de cada periodo económico de la cooperativa.

Tabla 93. Flujo de caja proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. INGRESOS OPERACIONALES						
INTERÉS DE CARTERA DE CRÉDITOS		287.843,75	318.725,00	352.656,25	390.781,25	432.337,50
INCREMENTO POR FONDO MORTUORIO		2.265,00	2.508,00	2.775,00	3.075,00	3.402,00
OTROS SERVICIOS		9.437,50	10.450,00	11.562,50	12.812,50	14.175,00
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		299.546,25	331.683,00	366.993,75	406.668,75	449.914,50
2. EGRESOS OPERACIONALES						
INTERÉS-FONDEO		107.115,63	118.607,50	131.234,38	145.421,88	160.886,25
PROVISIÓN-CARTERA DE CRÉDITOS		39.006,53	43.191,33	47.789,45	52.955,88	58.587,29
GASTOS DE PERSONAL		4.392,00	4.444,26	4.497,15	4.550,67	4.604,82
OTROS GASTOS		3.696,84	3.740,83	3.785,35	3.830,39	3.875,98
DEPRECIACIONES		570,00	570,00	570,00	70,00	70,00
AMORTIZACIONES		101,20	101,20	101,20	101,20	101,20
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		154.882,19	170.655,13	187.977,53	206.930,02	228.125,53
3. FLUJO OPERACIONAL (1-2)		144.664,06	161.027,87	179.016,22	199.738,73	221.788,97
4. INGRESOS NO OPERACIONALES						
RECUPERACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO						
(+) DEPRECIACIÓN		570,00	570,00	570,00	70,00	70,00
(+) AMORTIZACIÓN		101,20	101,20	101,20	101,20	101,20
TOTAL INGRESO NO OPERACIONALES		671,20	671,20	671,20	171,20	171,20
5. EGRESOS NO OPERACIONALES						
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		21.699,61	24.154,18	26.852,43	29.960,81	33.268,34
IMPUESTO A LA RENTA (22%)		27.052,18	30.112,21	33.476,03	37.351,14	41.474,54
(-) INVERSIÓN INICIAL	3.656,00					
(-) CAPITAL DE TRABAJO	235.937,50					
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	239.593,50	48.751,79	54.266,39	60.328,47	67.311,95	74.742,88
FLUJO NETO DE FONDOS	(239.593,50)	96.583,47	107.432,68	119.358,95	132.597,98	147.217,28

Elaborado por: La autora.

Periodo de recuperación de la inversión

Tabla 94. Periodo de recuperación de la inversión

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO DE FONDOS	(239.593,50)	96.583,47	107.432,68	119.358,95	132.597,98	147.217,28
FLUJO DE FONDOS ACUMULADO		(143.010,03)	(35.577,35)	83.781,60	216.379,58	363.596,86
% DE RECUPERACIÓN		40,31%	44,84%	49,82%	55,34%	61,44%
% DE RECUPERACIÓN ACUMULADO		40,31%	85,15%	134,97%	190,31%	251,76%

Elaborado por: La autora.

El Playback o plazo de recuperación, nos indica que la inversión realizada para este nuevo producto financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina se recuperará en el tercer año.

$$PRI = P + \left(-\frac{-VP}{PP} \right)$$

Fuente: Ucañán R. (2015)

Donde:

P: Último periodo negativo acumulado.

VP: Valor de p acumulados.

PP: Valor del periodo posterior.

$$PRI = 2 + \left(-\frac{35.577,35}{119.358,95} \right)$$

$$PRI = 2 + 0,30$$

$$PRI = 2,30$$

$$PRI = 2 \text{ años}$$

$$PRI = 0.30 * 12 \text{ meses} = 3,60$$

$$PRI = 3 \text{ meses}$$

$$PRI = 0.60 * 30 \text{ días} = 18$$

$$PRI = 2 \text{ años}, 3 \text{ meses}, 18 \text{ días}.$$

La inversión que se realizará para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., será recuperada en un tiempo exacto de 2 años, 3 meses, 18 días.

Tasa de descuento

La tasa de descuento representa la tasa de retorno exigida a la inversión realizada en un proyecto.

La tasa de descuento o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), se determina mediante la composición y tasas de interés pasiva y comercial; del monto total de créditos otorgados, el 100% de los créditos provienen de fondos de la cooperativa y se reconoce una tasa activa de 11.35% que corresponde al crédito productivo PYMES. La TMAR se obtiene como se muestra a continuación:

Tabla 95. Tasa Mínima Aceptada de Rendimiento

	MONTO	COMPOSICIÓN	TASA	PONDERACIÓN
FONDO COOPERATIVA	\$ 943.750,00	100%	11.35%	11.35%
TASA MÍNIMA ACEPTADA DE RENDIMIENTO				11.35%

Elaborado por: La autora.

4.2.6.7 Evaluación financiera del proyecto

Una vez determinado la inversión inicial y las entradas netas del efectivo o flujo de fondos, se evaluará los atractivos de las diversas alternativas de inversión.

Valor Actual Neto (VAN)

Este indicador financiero mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá el proyecto, para determinar si luego de descontar la inversión inicial nos quedaría alguna ganancia. Aplicando la fórmula del VAN y tomando el 11.35% de TMAR, se obtuvo el siguiente resultado:

$$VAN = \sum x = \frac{FN}{(1+i)^n} - I_0$$

Fuente: Bodie, Z & Merton R. Fianzas 2003

Donde:

VAN: Valor actual neto

FN: Flujo neto

i: Tasa de interés

n: Número de años del proyecto

I₀: Inversión Inicial

$$VAN = \frac{631.421,07}{(1 + 11.35\%)^5} - 239.593,50$$

$$VAN = -IO + \frac{FN_1}{(1+i)^1} + \frac{FN_2}{(1+i)^2} + \frac{FN_3}{(1+i)^3} + \frac{FN_4}{(1+i)^4} + \frac{FN_5}{(1+i)^5}$$

$$VAN = -239.593,50 + \frac{96.583,47}{(1+0,1135)^1} + \frac{107.432,68}{(1+0,1135)^2} + \frac{119.358,95}{(1+0,1135)^3} + \frac{132.597,98}{(1+0,1135)^4} + \frac{147.217,28}{(1+0,1135)^5}$$

$$VAN = -239.593,50 + 86.738,63 + 86.647,48 + 86.453,85 + 86.253,36 + 86.001,83$$

$$VAN = 192.501,66$$

El VAN obtenido durante los 5 años, es de \$ 192.501,66 de beneficio luego de recuperar la inversión, permitiendo concluir que el proyecto es viable.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Luego de obtener el VAN del proyecto, es necesario conocer la Tasa Interna de Rentabilidad para evaluar, comprobar su factibilidad y determinar si es o no rentable. Para ellos se aplicó la siguiente fórmula:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Fuente: Bodie, Z & Merton R. Fianzas 2003

$$TIR = 37.60\%$$

La rentabilidad del proyecto es de 37.60%, lo que indica que es factible el proyecto, superando a la tasa de descuento.

Razón Beneficio-Costo (RBC)

El índice de productividad es la razón presente de los flujos netos a la inversión inicial, el cual se usa como medio de clasificación de proyectos en orden descendente de productividad. Si la razón beneficio costo es mayor que 1, entonces acepte el proyecto.

$$\mathbf{RBC} = \frac{\Sigma \text{VP INGRESOS NETOS}}{\text{INVERSION INICIAL}}$$

$$\mathbf{RBC} = \frac{432.095,16}{239.593,50}$$

$$\mathbf{RBC} = 1,80$$

Análisis: La relación beneficio costo para el microcrédito minorista ***Credi-ágil*** es de 1,80 lo cual significa que por cada dólar invertido existe un beneficio de 0,80 dólares.

4.2.6.8 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un término financiero muy utilizado en las organizaciones para tomar decisiones de inversión, el cual consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN en un proyecto, al cambiar una variable; ya sea la inversión inicial, la duración, los ingreso, la tasa de crecimiento de los ingresos, los costes, etc.). Para el análisis de sensibilidad se tomarán en cuenta las siguientes variaciones:

- La tasa autorizada para un microcrédito minorista, disminuye a 20%.
- Se logra captar únicamente el 75% de la demanda prevista.

Tabla 96. Análisis de sensibilidad

CRITERIO DE EVALUACIÓN	VAN	TIR	RELACIÓN B/C	VIABILIDAD
PROYECTO	192.501,66	37,60%	1,80	VIABLE
Disminución de la tasa de interés a 20%	(99.142,33)	-5,88%	0,59	NO VIABLE
Captación del 75% de la demanda	138.678,09	36,52%	1.77	VIABLE

Elaborado por: La autora.

Al analizar variables que afectan al proyecto se pudo observar que: si la tasa impuesta por el Banco Central del Ecuador disminuye al 20%, afecta directamente al proyecto ya que no se avanza a cubrir los costos y gastos efectuado para este nuevo producto, generando un VAN de \$ -99.142,33 y un TIR de -5.88%, siendo no viable. Mientras que si la cooperativa disminuye la captación de la demanda a un 75% sigue existiendo ganancia de \$ 0,77 ctvs por cada dólar invertido, disponiendo de un VAN de \$ 138.678,09 y un TIR de 36.52%, no afectando al proyecto ya que sigue siendo rentable y generando beneficio para la cooperativa.

Resumen de estrategias sugeridas a la cooperativa

- Captar mayor cantidad de clientes, diversificando el producto a otros sectores productivos y en las diferentes agencias que dispone la cooperativa.
- Motivar a los socios para que obtengan un microcrédito por un valor que se aproxime a \$ 2.500,00.
- Disminuir los gastos operacionales, capacitando al personal que ya posee la empresa para que no exista la necesidad de contratar a más empleados.

CONCLUSIONES

Una vez concluido con el presente trabajo de titulación, se ha desprendido las siguientes conclusiones:

- El plan de negocio es un documento que sirve como guía para emprender un nuevo producto o negocio, donde se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro.
- En el diagnóstico inicial, a través del estudio de mercado se determinó que existe demanda insatisfecha en lo referente a microcréditos minoristas, reflejando que el proyecto es viable, además se determinó que la cooperativa no dispone de un plan de negocio a pesar de ser una institución con más de 18 años en el mercado.
- De acuerdo a los gráficos de cumplimiento de metas de la cooperativa Lucha Campesina; en lo referente a créditos del año 2015; ha otorgado mayor número de créditos de acuerdo a lo programado, pero no de acuerdo a su sistematización siendo los créditos con mayor acogida los de consumo (sin encaje) y microcrédito acumulación ampliada.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., cuenta con el presupuesto para la otorgación de crédito a corto plazo, por lo que la fuente de financiamiento para el lanzamiento de este nuevo producto son el 100% recursos de la cooperativa, para no ser un impedimento para los comerciantes en obtener este crédito por motivo de encaje.
- El estudio financiero ha permitido conocer la inversión total necesaria para la ejecución del proyecto, determinando de esta manera que el proyecto es rentable y generará beneficios en su ejecución (VAN= \$ 192.501,66); además se obtuvo un TIR de 37.60% y por lo tanto viable en la relación beneficio/ costo (1,80), con un periodo de recuperación de la inversión de 2 años con 3 meses y 18 días.

RECOMENDACIONES

Al observar que el proyecto es viable, se recomienda:

- Implementar el plan de negocio del microcrédito minorista para comerciantes del cantón Cumandá, debido a los resultados positivos que se ha obtenido, además de actualizar su organigrama debido al incremento del personal en el área de crédito.
- Analizar de manera correcta y bajos los parámetros establecidos a los clientes que acceden al microcrédito, con el propósito de disminuir el riesgo de cartera vencida y realizando un análisis de cumplimiento de las metas propuesta mediante actualizaciones de forma periódica.
- Efectuar estudios de mercado constantes para conocer las necesidades de los clientes y poder adaptar el producto financiero a cada una de ellas, buscando mecanismos e implantación de estrategias que permitan que el producto sea atractivo y logre una captación mayor de la demanda planteada.
- Mantener y mejorar el VAN y TIR, incrementando la captación de clientes, logrando expandir el servicio en otras ciudades donde se encuentra la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Arteaga, J. (2001). El aprendizaje por competencia en medicina: un nuevo enfoque. La Habana. Cienfuegos.
- Anello, E & De Hernández, J. (1998). Planificación Estratégica, Quito. Eb, Prodec-Mined.
- Arder-Egg, E. (2001). Técnicas de investigación social. Buenos Aires. Hvmanitas.
- Boxwell, M y Robert J. (2005)."Benchmarking: para competir con ventaja". Madrid: Mc Graw Hill.
- Bodie, Z & Merton R. (2003). Finanzas. México: Pearson Education.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "Lucha Campesina Ltda.". (2005). Reglamento Interno, Cumandá: COAC.
- Corporación de Estudios y Publicaciones (2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Quito: C.P.E.
- Chiavenato, I. (1997). Introducción a la Teoría General de la Administración; 4ª ed., Bogotá, McGraw Gill.
- David Fred, (2003). Conceptos de Administración Estratégica; 9ª ed., México: Pearson Education,
- Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. México. McGraw-Hill Interamericana.
- García, I. (2004). Un plan práctico para la creación y desarrollo de pequeños comercios. México: Diana.
- Hillier, F & Lieberman, G. (2007) .Introducción a la Investigación de Operaciones; 6ª ed. México: Mc. Graw-Hill.

- Kotler, P. y Otros (2008). Fundamentos de Marketing. México: Prentice Hall.
- Minguet, M. (2003). Crear un plan de negocios. Santiago: Editorial Impact media.
- Muñiz, R. (2016). Marketing en el Siglo XXI. 5ª ed., Madrid: Centro de Estudios Financieros
- Ortega J. (2001). Diccionario de Planeación y Planificación. México: Editorial Edicol,
- Porter, M. (2007). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review.
- Pujol, B. (2000). Diccionario de Marketing. Madrid. Cultural.
- Serna, H. (1994). Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá. Fondo Editorial Legis.
- Soriano, C (1998). El plan de negocios. Madrid. Díaz de Santos S.A.
- Superintendencia de Economía Popular y solidaria SEPS (2014). Quito: Consejo Editorial.

LINKOGRAFÍA:

- Cabrera, L. (2010). “Niveles del plan”. En línea. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/24166418/95/Niveles-de-plan>
- Nunez, P. (2008). Gestión Comercial. Recuperado el 05 de junio de 2016 de <http://www.web.overlap.net/blog/general/modelos-de-gestion-comercial-optimizando-las-fuerzas-de-ventas>
- Florencia (2009). Definición ABC. Recuperado el 06 de junio de 2016, de <http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php> Forest, Time (2013). La Voz. Recuperado el 02 de junio de 2016, de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

- Abril, V. (S.F.). “Técnicas e Instrumentos de la Investigación”. Recuperado el 02 de junio de 2016, de: <http://vhabril.wikispaces.com/file/view/T%C3%A9cnicas+e+Instrumentos+de+Investigaci%C3%B3n+-+Abril+PhD.pdf>
- Huerta, M. (s.f.). , “La hipótesis en la investigación”. Recuperado el 03 de Junio de 2016, de: <http://www.monografias.com/trabajos57/hipotesis-investigacion/hipotesis-investigacion.shtml>
- Technologies, M. (2013). “Gerencia”. Recuperado el 03 de Junio de 2016, de: <http://www.degerencia.com/articulo/e>
- Lanzagorta, J. (2013). Los prejuicios en las inversiones. Recuperado el 03 de Junio de 2016, de <http://planeatusfinanzas.com/los-prejuicios-en-las-inversiones/#axzz4C8ThkO2N>
- Martínez, E. (2013). Promueve Activar la cultura financiera. Recuperado el 08 de Junio de 2016, de sitio web de capital de México: <http://capitaldemexico.com.mx/index.php/article-dinero/26326-promueve-actinver-la-cultura-financiera>
- Castelán, V. & Oros, M. (2011). Importancia de un plan de negocios, en contribuciones a la economía. . Recuperado el 08 de Junio de 2016, de sitio web de capital de <http://www.eumed.net/ce/2011b/>
- Soyentrepreneur, (2010). Libros para un buen Plan de Negocio. Recuperado el 09 de Junio de 2016, de sitio web de capital de: <https://www.entrepreneur.com/article/264155>
- Ucañán, R. (2015). Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión o Playback. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/calculo-del-periodo-de-recuperacion-de-la-inversion-o-payback/>
- Sorocaima J. (2005). Una Historia de Logros. Recuperado de <http://izt.ciens.ucv.ve/izet/wp-content/uploads/2016/02/libroIZETWEB.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Encuesta aplicada a la población del cantón Cumanda



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

OBJETIVO: Determinar el efecto de la realización de un plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., basado en las opiniones de los clientes potenciales del cantón Cumandá.

Instrucciones: Por favor lea detenidamente las siguientes preguntas y responda de la manera más clara y precisa posible, si tienen alguna duda hágalo saber a la encuestadora.

Fecha: _____

Datos generales

Sexo: **Masculino** **Femenino**

Rango de edad: **Menor a 20 años** **De 21 a 45 años:** **De 46 años o más**

Sector: **Urbano** **Rural**

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál es su actividad económica?

Comercial	Producción agrícola	Servicios	
Producción ganadera	Producción avícola	Empleado	

2. ¿Con que tipo de institución financiera a usted le gusta trabajar más?

Cooperativas	Bancos	
Mutualistas	Financiera	

3. ¿Cuál de las siguientes variables considera usted importante al momento de preferir una institución financiera?

Seguridad	Facilidad de crédito	Rentabilidad para sus fondos	
Solvencia	Buen servicio	Incentivos	

4. ¿Cuál de las siguientes entidades financieras usted recomienda?

COAC - Lucha Campesina Ltda.	COAC - Riobamba	Bank-Ecuador	
COAC - Divino Niño	Banco Pichincha	COAC - JEP	

5. ¿Cómo califica el servicio que usted recibe de la cooperativa a la cual Ud., recomendó?

Excelente	Bueno	Muy bueno	Regular	
-----------	-------	-----------	---------	--

6. ¿Qué medio de comunicación usted utiliza con frecuencia?

Radio	Internet	Medios impresos	
Televisión	Vallas publicitarias	Redes Sociales	

7. ¿Mantienen créditos vigentes en alguna entidad financiera?

Si	No	
----	----	--

8. ¿Conoce la existencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.?

Si		No	
----	--	----	--

9. ¿Si la COAC Lucha Campesina Ltda., le ofrece un crédito con características diferenciadas y que se adapte a sus necesidades, Ud. lo solicitaría?

Si		No	
----	--	----	--

10. Al abrir una cuenta en la cooperativa. ¿Qué beneficio le gustaría obtener?

Dinero electrónico		Capacitación para diferentes negocios	
Tarjeta de descuentos en centros afiliados		Premios por ahorros	

11. ¿Cuál de las siguientes características permitirá que el crédito se adapte a sus necesidades?

Agilidad en los procesos		Asesoría en el uso del dinero	
Cobro de cuota a domicilio		Incentivos	
Facilidad de crédito			

12. ¿Si en algún momento optara por un microcrédito, en que lo utilizaría?

Adquirir producto para la comercialización	
Adquirir de materiales para la producción	
Pago a proveedores	
Mejoramiento del lugar de trabajo	

13. ¿Qué monto de dinero le interesaría obtener de crédito?

Hasta \$5000		De \$5001 a \$10000		De \$10001 a \$15000	
De \$15001 a		De \$20000 a			

14. ¿Cuál es el promedio mensual de su actividad económica?

\$ 100 a \$500		\$501 a \$1000		\$1001 a \$1500		\$1500 en adelante	
----------------	--	----------------	--	-----------------	--	--------------------	--

15. ¿Tiene ingresos adicionales a su actividad principal?

Si		No	
----	--	----	--

Anexo B. Encuesta aplicada a los socios actuales de la Cooperativa



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

OBJETIVO: Determinar el efecto de la realización de un plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., basado en las opiniones de los socios actuales del cantón Cumandá.

Gracias por ser parte de este estudio. Por favor tenga en cuenta que sus respuestas son muy importantes. Su identidad se mantendrá en estricta confidencialidad

Indicaciones: Por favor lea detenidamente cada pregunta.

				Fecha: _____
Datos generales				
Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/>
Rango de edad:	<input type="checkbox"/> Menor a 20 años	<input type="checkbox"/> De 21 a 45 años	<input type="checkbox"/> De 46 años o más	
Sector:	<input type="checkbox"/> Urbano	<input type="checkbox"/> Rural		

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál es su actividad económica?

Comercial	Producción agrícola	Servicios
Producción ganadera	Producción avícola	Empleado

2. ¿Cuál de los siguientes aspectos lo motivo a ser socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina”?

Seguridad	Facilidad de crédito	Rentabilidad para sus fondos
Solvencia	Buen servicio	Incentivos

3. ¿Cuál de los siguientes productos financieros que ofrece la cooperativa usted utiliza con más frecuencia?

Ahorros	Depósitos a plazo (pólizas)	Créditos (préstamos)
---------	-----------------------------	----------------------

1 = 1er lugar 2= 2do lugar 3= 3er lugar

4. ¿Cómo considera usted los servicios que ofrece la cooperativa?

Muy buenos	Buenos	Regular
------------	--------	---------

5. ¿Actualmente Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina” cubre sus necesidades de crédito?

Si	No
----	----

6. ¿Usted ha realizado créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina”?

Si	No
----	----

7. ¿El tiempo de demora en la otorgación del crédito fue adecuado?

Si	No
----	----

8. ¿Cuál de estos problemas percibe dentro de la institución actualmente?

Mala atención		Ineficiencia en trámites		Poco % de interés para ahorros	
Falta de incentivos		Infraestructura inadecuada		Facilidad de crédito	

9. ¿Qué sugerencias daría a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina”?

10. ¿Qué es lo que más valora de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina”?

Servicios		Tasa de interés		Solvencia financiera	
Productos		Años de servicio		Personal capacitado	

11. ¿Qué productos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina” conoce usted?

AHORRO		CRÉDITOS		SERVICIOS FINANCIEROS	
Ahorro a la vista		Crédito de consumo		Tarjetas de débito	
Ahorro programado		Microcrédito		Cobros y pagos	
Peque Cuenta		Crédito para vivienda		Pagos del bono	
Depósitos a plazo fijo		Crédito comercial		Remesas	
				Servípagos	
				Adicionales (SRI, RISE, cobro de matrícula de vehículos)	

12. ¿A través de qué medio de comunicación conoce usted los productos que ofrece la cooperativa?

Radio		Medios impresos		Perifoneo	
Televisión		Boca a boca		Visita puerta a puerta	
Vallas publicitarias		Internet		Redes sociales	

Anexo C. Encuesta aplicada al personal que labora en la Cooperativa



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

OBJETIVO: Determinar el efecto de la realización de un plan de negocios para basado en las opiniones, percibida por el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., en el cantón Cumandá.

Gracias por ser parte de este estudio. Por favor tenga en cuenta que sus respuestas son muy importantes.
Su identidad se mantendrá en estricta confidencialidad

Indicaciones: Por favor lea detenidamente cada pregunta.

Fecha: _____
Datos generales
Nombres: _____
Área al que pertenece: _____
Tiempo laborando en la institución: _____

CUESTIONARIO

- ¿Qué tiempo lleva laborando dentro de la cooperativa?

Menos de 6 meses		Hace 1 a 2 años		Más de 2 años	
------------------	--	-----------------	--	---------------	--
- ¿Conoce los aspectos relacionados a su puesto de trabajo y la filosofía empresarial (misión, visión, valores y objetivos)?

Si		No	
----	--	----	--
- ¿En la cooperativa se plantean objetivos de acuerdo a las funciones que desempeñan?

Si		No	
----	--	----	--
- ¿Qué tipo de planes se desarrollan en la cooperativa para cumplir con los objetivos institucionales?

Plan estratégico		Plan táctico		Plan operativo	
------------------	--	--------------	--	----------------	--
- ¿Las relaciones con su equipo de trabajo son?

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--
- De los siguientes servicios o productos que posee la entidad, ¿Cuál es de mayor aceptación en el cantón?

Ahorros		Depósitos a plazo (pólizas)		Créditos (préstamos)	
---------	--	-----------------------------	--	----------------------	--

1 = 1er lugar 2= 2do lugar 3= 3er lugar
- ¿Cuáles son los principales clientes de la cooperativa, de acuerdo a su actividad?

Comerciantes		Agricultores		Avicultores	
Ganaderos		Otros		Empleados	

8. ¿Qué tipo de reclamos son más frecuentes por parte de los clientes?

Mala atención		Intereses elevados	
Ineficiencia en trámites		Falta de información	

9. ¿Cuál es el medio más frecuente que utiliza la cooperativa para darse a conocer?

Radio		Internet		Perifoneo	
Televisión		Medios escritos		Redes sociales	

10. ¿Cuál de los siguientes problemas son recurrentes en la cooperativa en torno al producto y servicio que brinda?

Morosidad		Desconfianza en la cooperativa	
Trámites engorrosos		Gestión para la captación de socios	
Falta de liquidez		Incumplimientos del plan operacional	

11. ¿Cuál es la principal competencia de la cooperativa Lucha Campesina Ltda?

Cooperativas		Bancos		Mutualistas	
--------------	--	--------	--	-------------	--

12. ¿Los productos y servicios que brinda la cooperativa, se basan en las necesidades de los socios y clientes?

Si		No	
----	--	----	--

Anexo D. Aplicación de la Matriz RMG



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LUCHA CAMPESINA LTDA.”

Nombre:.....

Fecha:.....

Responsable de la entrevista:.....

CUESTIONARIO MATRIZ RMG

¿Considera que su empresa es innovadora?

1. a.- Sí, consideramos que estamos al mismo del nivel de la competencia y exigencia del mercado.
2. b.- Nuestra empresa posee filosofía tradicional y no creemos necesario ser muy innovadores. Tenemos muchos años de experiencia en el sector y no consideramos necesario por ahora innovar en nuestra empresa/producto.
3. c.- Nosotros así lo creemos, pero tampoco nos preocupa ni afecta el grado de innovación.
4. d.- Sí, el grado de innovación de nuestra empresa y nuestra voluntad de adecuación a los cambios del mercado, tanto a nivel social como tecnológico es superior al de la competencia.

2.- ¿Valore la presencia de su empresa en Internet?

1. a.- Contamos con una página bastante actual (menos de 2 años) que actualizamos mensualmente y contamos con perfiles en redes sociales.
2. b.- Tenemos un departamento propio para desarrollar contenidos diarios en una página web optimizada para el marketing on-line que junto a nuestras redes sociales nos permite estar muy bien posicionados.
3. c.- No disponemos de página web en nuestra empresa, ya que no tenemos tiempo y en nuestro sector no es algo importante.
4. d.- Nuestra página web está algo antigua (más de dos años) pero intentamos actualizarla cada cierto tiempo con información sobre nuestros productos o alguna noticia de interés.

3.- ¿Existe comunicación interna en su empresa?

- a.- Sí, pero creemos que es más pragmático, en el siglo que vivimos, la gestión profesional directiva, no permitiendo excesiva democracia en la empresa, quedando bien entendido que las directrices importantes sólo pueden salir desde la cúpula empresarial, aún siendo respetuosos con la dignidad personal de nuestros colaboradores.
- b.- Sí y la consideramos fundamental en todos los aspectos, hasta tal punto que la información fluye en todos los sentidos, de arriba a abajo y viceversa, así como entre los diferentes departamentos. La consideramos un pilar básico para la optimización de la gestión en los Equipos Humanos.
- c.- Sí, la empresa dispone de una intranet.
- d.- Sí y, de hecho, existen herramientas para intentar potenciarlas: boletines periódicos, tablón de anuncios, correo interno, informes memorando,... No obstante, creemos que, aún siendo importante, la comunicación interna no define la cultura empresarial, que emana de los cuadros directivos y aunque la respetamos, no la promovemos exhaustivamente.

4.- ¿Realiza su empresa comunicación externa?

- a.- Sí, a través de publicidad convencional, promociones, marketing directo e inclusive, algo en internet.
- b.- Sí, aunque solemos concentrarnos en el marketing directo o en la producción de folletos, catálogos y regalos de empresa.
- c.- No hacemos comunicación externa porque es muy cara y no podemos ni siquiera plantearnos su producción y realización, aunque nos gustaría.
- d.- Sí y a través de campañas de Comunicación Corporativa y publicidad en los diferentes medios de comunicación (Internet, prensa escrita, radio, televisión, publicidad exterior,...).

5.- ¿Cómo describiría su presencia en las redes sociales?

- a.- Tenemos perfiles en las principales redes sociales pero no actualizamos con mucha frecuencia. Tenemos pocos seguidores y contenido.
- b.- Muy importante. Nuestro community manager solventa las incidencias e incluso realizamos ventas a través de ellas. Es un pilar básico en nuestra comunicación y atención al cliente y un canal muy importante de comunicación con nuestro público.
- c.- No estamos presentes en ellas. Consideramos que ni tenemos tiempo ni es necesario estar presente en nuestro sector.
- d.- Contamos con una considerable cantidad de seguidores y puntualmente resolvemos dudas o sugerencias de algunos clientes. Solemos poner noticias, descuentos y ofertas.

6.- ¿Conoce la motivación, volumen, frecuencia,... de compras de sus clientes?

- a.- Sí, tenemos información detallada y actualizada del volumen de facturación y de solvencia financiera de nuestros clientes. No obstante, desconocemos datos sobre la

motivación y frecuencia de compras. Consideramos que es un tema importante y trataremos de corregirlo.

2. b.- Sí, por supuesto y, además, tenemos un sistema informático que nos permite conocer a la perfección cualquier información acerca de nuestros clientes. Además, los tenemos clasificados en A, B y C.
3. c.- Nuestro mercado es tan pequeño que no necesitamos ningún sistema sofisticado de clasificación de datos para conocer perfectamente a nuestros clientes.
4. d.- Dado el segmento en el que nos movemos, creemos que tenemos la información justa y necesaria de nuestros clientes, sin necesidad de aventurarnos a poseer más de ellos, entendiendo que puede ser un gasto adicional innecesario.

7.- Los precios de sus productos son:

1. a.- Similares a los de la competencia.
2. b.- Nuestro posicionamiento y calidad nos permite trabajar con precios superiores a los de la competencia.
3. c.- Somos tremendamente competitivos y mantenemos una política low-cost.
4. d.- No tenemos competencia y aplicamos políticas de precios en función de la demanda y de nuestra capacidad de oferta.

8.- ¿Posee su empresa una red de ventas muy profesional?

1. a.- Poseemos un equipo propio de ventas, dado que nuestra cultura empresarial está enfocada al marketing y necesitamos un equipo sólido, fiel, bien retribuido y muy motivado. De ahí que se establezcan convenciones anuales de ventas, intercomunicación total entre el equipo y la dirección y se primen objetivos.
2. b.- Creemos que tenemos una muy buena y profesional red de ventas, aunque obviamente todo, en esta vida, es mejorable.
3. c.- Tenemos problemas porque, aunque la empresa tiene una red de ventas suficiente para su cartera de productos, existe una fuerte rotación de vendedores, dada la inestabilidad de la economía y la fuerte caída de ventas.
4. d.- Nuestros equipos de ventas están externalizados (outsourcing)

9.- ¿Su empresa lleva a cabo estrategias de fidelización?

1. a.- No solemos realizar ninguna acción concreta.
2. b.- La política de la empresa, precisamente, se caracteriza por su política constante de realización de acciones de fidelización de su clientela, a través de múltiples acciones.
3. c.- Sólo realizamos acciones estacionales como Navidad y fechas muy concretas, habida cuenta que, hoy en día, la fidelidad del cliente es muy frágil.
4. d.- En nuestro mercado es difícil llevar a cabo acciones de fidelización de la clientela, aunque se realizan acciones puntuales como tarjetas con regalos y otras acciones promocionales, como viajes por objetivos, ...

10.- ¿Considera que su empresa y/o marca está bien posicionada en el mercado?

1. a.- Sí, dentro de nuestro sector, la empresa y sus marcas, están totalmente reconocidas y, además, nos preocupamos en que así sea, tanto en el mercado “off y on line”.
2. b.- No lo consideramos un tema importante, ya que nuestro segmento es muy especial y no nos compran por nuestra posición, sino por la calidad de nuestros productos. (0)
3. c.- Depende. Algunas marcas sí y otras no.
4. d.- Sí, pero como deseamos no tener un gran protagonismo, no lo potenciamos al máximo.

11.- Indique del 0 al 5 el grado de autonomía que tiene su empresa o su departamento para realizar la estrategia de marketing.

1.

12.- Indique del 0 al 5 el grado de profesionalidad que considera tiene su departamento de marketing o la persona que esté al frente.

1.

Anexo E. Fotos de la investigación de campo.



