



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación
Previo a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2017.

AUTORA:

CARMEN CECILIA YASACA YASACA

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. Carmen Cecilia Yasaca Yasaca, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango
DIRECTORA TRIBUNAL

Ing. Cristian Oswaldo Guerra Flores
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Carmen Cecilia Yasaca Yasaca, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos incluidos en el documento, que provienen de una fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 22 de Febrero del 2019

Carmen Cecilia Yasaca Yasaca

CC: 060267822-9

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado en primer lugar a Dios, quien con su infinita misericordia y bendición supo guiarme por el buen camino para poder alcanzar mi sueño más anhelado.

A mi querido esposo, Emilio, por ser el pilar fundamental en mi vida, por el apoyo incondicional que he recibido durante mi formación universitaria; y en especial por todo el cariño y comprensión que me ha brindado.

A mis hijos quienes siempre estuvieron apoyándome hasta en los momentos más difíciles durante mi vida estudiantil.

A mí querida familia y a todos quienes colaboraron y apoyaron de una u otra manera para alcanzar cada uno de mis objetivos.

Carmen Cecilia Yasaca Yasaca

AGRADECIMIENTO

Agradezco sobre todas las cosas a Dios quien con su infinita misericordia me ha ayudado a culminar una etapa más de mi vida profesional, a mi esposo Emilio por haber sido mi guía, en los momentos más difíciles, gracias por el apoyo incondicional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por abrirme las puertas y brindarme las mejores experiencias, a mis queridos docentes por sus enseñanzas, consejos y conocimientos que fueron de mucha ayuda para poder culminar cada una de mis metas.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., por haberme facilitado la información para poder ejecutar mi Trabajo de Titulación.

A mis queridos tutores, quienes supieron guiarme y brindarme su valioso tiempo para culminar con éxito esta investigación.

Carmen Cecilia Yasaca Yasaca

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de figuras.....	xi
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xiii
Resumen.....	xviii
Abstract.....	xix
Introducción	20
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Plan de Negocios.....	7
2.2.2 Estructura de un Plan de Negocios.....	10
2.2.3 Estudio de Mercado.....	15
2.2.4 Plan de Marketing	18
2.2.5 Estudios de viabilidad o factibilidad	25
2.2.6 Economía Popular y Solidaria (EPS)	27
2.2.7 Cooperativas de Ahorro y Crédito	30
2.2.8 Definición:.....	30

2.2.9	Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.	32
2.3	MARCO CONCEPTUAL	33
2.3.1	Accionista.....	33
2.3.2	Ahorro	34
2.3.3	Activo Fijo	34
2.3.4	Activos	34
2.3.5	Balance General	34
2.3.6	Cooperativa	34
2.3.7	Capital	35
2.3.8	Corto Plazo.....	35
2.3.9	Cooperativismo:	35
2.3.10	Cliente Activo	35
2.3.11	Crédito.....	35
2.3.12	Depósitos a Plazo	35
2.3.13	Descuento	36
2.3.14	Estado de resultados.....	36
2.3.15	Estrategia.....	36
2.3.16	Estudios de Factibilidad	36
2.3.17	Estudio de Mercado.....	36
2.3.18	Estados financieros Proforma	37
2.3.19	Estados Financieros.....	37
2.3.20	Financiamiento	37
2.3.21	Flujo de Efectivo	37
2.3.22	Garante	37
2.3.23	Información	38
2.3.24	Interés	38
2.3.25	Industria.....	38
2.3.26	Ingreso Efectivo	38
2.3.27	Inventarios.....	38
2.3.28	Largo Plazo	38
2.3.29	Mercado.....	39
2.3.30	Marketing	39
2.3.31	Producto	39
2.3.32	Pasivo	39

2.3.33	Plan de Negocios.....	39
2.3.34	Plan Estratégico.....	40
2.3.35	Plan de Marketing	40
2.3.36	Plan Financiero.....	40
2.3.37	Socio.....	40
2.3.38	Tasa Activa.....	40
2.3.39	Tasa Pasiva.....	40
2.4	IDEA A DEFENDER.....	41
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		42
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.2.1	De Campo.....	42
3.2.2	Explicativa.....	42
3.2.3	Descriptiva	43
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS, E INSTRUMENTOS	43
3.3.1	Métodos.....	43
3.3.2	Técnicas.....	43
3.3.3	Instrumentos	44
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	44
3.4.1	Población Interna/Administrativa	44
3.4.2	Muestra Interna/Administrativa	45
3.4.3	Población Interna/Socios.....	57
3.4.4	Muestra Interna/Socios.....	58
3.4.5	Población externa	71
3.4.6	Muestra Externa	71
3.5	RESULTADOS	90
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	90
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		93
4.1	TÍTULO DE LA PROPUESTA	93
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	93
3.1.1	Objetivos de la Propuesta.....	94
4.2.2	La Idea, el Empresario y el Entorno.....	95
4.3	ESTRUCTURA LEGAL DE LA COAC. MINGA LTDA.....	97
4.3.1	Organigrama funcional.....	98

4.4	PLAN ESTRATEGICO	107
4.4.1	Análisis del macro entorno.....	107
4.4.2	Análisis del micro entorno	113
4.4.3	Priorización de factores internos y externos	116
4.4.4	ANÁLISIS FODA.....	121
4.4.5	Matriz de Correlación	122
4.4.6	Determinación de Estrategias.....	124
4.4.7	Modelo Canvas y propuesta de valor	130
4.5	ESTUDIO DE MERCADO.....	131
4.5.1	Segmentación del mercado	131
4.6	PLAN DE MARKETING	139
4.6.1	Objetivos del Plan de Marketing.....	140
4.6.2	Producto	141
4.6.3	Plaza	142
4.6.4	Estrategias de Promoción	142
4.6.5	Estrategias de Publicidad	147
4.7	PLAN ORGANIZACIONAL.....	151
4.7.1	Definición.....	151
4.7.2	Objetivos del Plan Organizacional.....	151
4.7.3	Planeación Estratégica para la Misión	151
4.7.4	Matriz Estratégica de la Misión	152
4.7.5	Planeación Estratégica para la Visión	152
4.7.6	Matriz estratégica de la Visión.....	153
4.7.7	Cargos existentes en la institución	154
4.7.8	Rol de Pagos del personal de la Coac., Minga Ltda.....	155
4.7.9	Manual de Funciones	158
4.8	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	173
4.8.1	Definición.....	173
4.8.2	Objetivos del Plan de Recursos Humanos	173
4.8.3	Proceso para el otorgamiento de Créditos.....	174
4.8.4	Proceso de Contratación del personal	176
4.9	PLAN FINANCIERO.....	179
4.9.1	Gastos para la aplicación de Estrategias	179
4.9.2	Análisis de Estados Financieros.....	181

4.9.3	Proyección de los Estados Financieros	183
4.9.4	Factibilidad Técnica y Financiera	184
4.9.5	Factibilidad social y ambiental.....	189
	CONCLUSIONES	190
	RECOMENDACIONES.....	191
	BIBLIOGRAFÍA	192
	ANEXOS	194

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Ubicación Matriz COAC Minga Ltda. Riobamba	4
Figura 2:	Esquema de un plan de negocio.....	10
Figura 3:	Estructura para planes de negocio.....	11
Figura 4:	Insumos análisis FODA	13
Figura 5:	Relación entre los factores del análisis FODA	14
Figura 6:	Proceso de investigación de mercados.....	16
Figura 7:	Marketing Estratégico vs Marketing Operativo.....	19
Figura 8:	Organizaciones EPS Y SFPS sociedades de capital.	30
Figura 9:	Macro Localización COAC Minga Ltda. Riobamba	33
Figura 10:	Micro Localización COAC Minga Ltda. Riobamba.....	33
Figura 11:	Modelo Canvas y propuesta de valor.....	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Calidad del servicio prestado	46
Gráfico 2:	Competitividad en mercado local, popular y solidario	47
Gráfico 3:	Fortalezas, mercado local, popular y solidario.....	48
Gráfico 4:	Comunicación a los empleados	49
Gráfico 5:	Debilidades, mercado local, popular y solidario	50
Gráfico 6:	El clima laboral	51
Gráfico 7:	La COAC., cuenta con un Pla de Negocios	52
Gráfico 8:	Manual para el reclutamiento del personal	53
Gráfico 9:	El departamento de Crédito cumple los reglamentos.....	54
Gráfico 10:	Plan de Negocios participación en el mercado local, popular y solidario	55
Gráfico 11:	Áreas a mejorarse o fortalecerse	56
Gráfico 12:	Satisfacción del servicio recibido.....	59
Gráfico 13:	Tiempo que son socios de la COAC.	60
Gráfico 14:	Incentivos por ser inversionista o ahorrista.....	61
Gráfico 15:	Influencia de selección	62
Gráfico 16:	Conocimiento de la Cooperativa.....	63

Gráfico 17:	Clientes de otra(s) COAC(s)	64
Gráfico 18:	Recomendación a la COAC.	65
Gráfico 19:	Acceso al WEB de COAC MINGA LTDA.	66
Gráfico 20:	Atención por parte de la COAC.	67
Gráfico 21:	COACs con mejores productos y servicios financieros	68
Gráfico 22:	Productos o servicios principales en otras COACs.....	69
Gráfico 23:	Productos y servicios financieros Cooperativistas	72
Gráfico 24:	Justificación de la pregunta 1	73
Gráfico 25:	Montos en cuentas de ahorro.....	74
Gráfico 26:	Inversiones a plazo fijo	75
Gráfico 27:	Frecuencia créditos productivos.....	76
Gráfico 28:	Uso del crédito	77
Gráfico 29:	Monto de Créditos Productivos.....	78
Gráfico 30:	Plazos de Créditos Productivos	79
Gráfico 31:	Pago de Obligaciones Contraídas.....	80
Gráfico 32:	Créditos otorgados vs montos solicitados	81
Gráfico 33:	Plazos de financiamiento.....	82
Gráfico 34:	Preferencias – productos y servicios financieros	83
Gráfico 35:	Uso de los productos y servicios - Segmento 3 COACs.....	84
Gráfico 36:	Valoración de productos y servicios financieros	85
Gráfico 37:	Satisfacción de productos y servicios financieros.....	86
Gráfico 38:	Satisfacción de productos y servicios financieros /justificación.....	87
Gráfico 39:	Medios de Comunicación.....	88
Gráfico 40:	Ingresos y Egresos - COAC Minga Ltda. 2014-2018.....	185
Gráfico 41:	Tendencia de Ingresos y Egresos - COAC Minga Ltda. 2014-2018.....	186

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Diferencias entre el plan de negocios y otras herramientas empresariales ..	12
Tabla 2:	Ubicación de acuerdo a los activos de la entidad	32
Tabla 3:	Calidad del servicio prestado	46
Tabla 4:	Competitividad en mercado local, popular y solidario	47
Tabla 5:	Fortalezas, mercado local, popular y solidario	48
Tabla 6:	Comunicación a los empleados.....	49
Tabla 7:	Debilidades, mercado local, popular y solidario.....	50
Tabla 8:	El clima laboral	51
Tabla 9:	La COAC., cuenta con un Pla de Negocios	52
Tabla 10:	Manual para el reclutamiento del personal	53
Tabla 11:	El departamento de Crédito cumple los reglamentos	54
Tabla 12:	Plan de Negocios incrementará participación en el mercado local, popular y solidario.....	55
Tabla 13:	Áreas a mejorarse o fortalecerse	56
Tabla 14:	Satisfacción del servicio recibido	59
Tabla 15:	Tiempo que son socios de la COAC.	60
Tabla 16:	Incentivos por ser inversión o ahorrista	61
Tabla 17:	Influencia de selección.....	62
Tabla 18:	Conocimiento de la Cooperativa.....	63
Tabla 19:	Clientes de otra(s) COAC(s).....	64
Tabla 20:	Recomendación a la COAC	65
Tabla 21:	Acceso al WEB de COAC MINGA LTDA.	66
Tabla 22:	Atención por parte de la COAC.....	67
Tabla 23:	COACs con mejores productos y servicios financieros.....	68
Tabla 24:	Productos o servicios principales en otras COACs.....	69
Tabla 25:	Productos y servicios financieros Cooperativistas.....	72
Tabla 26:	Justificación – Pregunta 1	73
Tabla 27:	Montos en cuentas de ahorro	74
Tabla 28:	Inversiones a plazo fijo	75
Tabla 29:	Frecuencia créditos productivos	76
Tabla 30:	Uso del crédito	77

Tabla 31:	Monto de créditos productivos.....	78
Tabla 32:	Plazos de Créditos Productivos.....	79
Tabla 33:	Pago de obligaciones contraídas	80
Tabla 34:	Créditos otorgados vs montos solicitados.....	81
Tabla 35:	Plazos de financiamiento	82
Tabla 36:	Preferencias – productos y servicios financieros	83
Tabla 37:	Uso de los productos y servicios - Segmento 3 COACs.....	84
Tabla 38:	Valoración productos y servicios financieros Segmento 3 COACs	85
Tabla 39:	Satisfacción productos y servicios financieros	86
Tabla 40:	Satisfacción productos y servicios financieros / justificación	87
Tabla 41:	Medios de Comunicación	88
Tabla 42:	Verificación de la idea a defender	91
Tabla 43:	Análisis del esquema de plan de negocios propuesto	93
Tabla 44:	Valores Institucionales – COAC Minga Ltda.....	96
Tabla 45:	Productos y Servicios – COAC Minga Ltda.....	105
Tabla 46:	Ámbito Político, Año 2017	107
Tabla 47:	Ámbito Económico, Año 2017	109
Tabla 48:	Ámbito Social, Año 2017	110
Tabla 49:	Ámbito Tecnológico, Año 2017	111
Tabla 50:	Ámbito Ambiental, Año 2017.....	111
Tabla 51:	Análisis área Administrativa.....	113
Tabla 52:	Análisis área Financiera.....	113
Tabla 53:	Análisis área de Crédito	114
Tabla 54:	Análisis área de Marketing	114
Tabla 55:	Matriz de priorización de fortalezas	117
Tabla 56:	Matriz de priorización de debilidades.....	118
Tabla 57:	Matriz de priorización de oportunidades	119
Tabla 58:	Matriz de priorización de amenazas	120
Tabla 59:	Matriz FODA, COAC Minga Ltda. 2017	121
Tabla 60:	Matriz de Correlación	122
Tabla 61:	Estrategia EFO001	124
Tabla 62:	Estrategia EDA001	125
Tabla 63:	Estrategia EDO001	126
Tabla 64:	Estrategia EFA001	127

Tabla 65:	Estrategia EFA002	128
Tabla 66:	Estrategia EDA002	129
Tabla 67:	Demanda actual de servicios financieros, sectores de EPS cantón Riobamba	133
Tabla 68:	Monto Real de Créditos Otorgados.....	133
Tabla 69:	Estimación de Créditos Otorgados 2018.....	134
Tabla 70:	Estimación de Créditos Otorgados 2019.....	134
Tabla 71:	Estimación de Créditos Otorgados 2020.....	135
Tabla 72:	Estimación de Créditos Otorgados 2021.....	135
Tabla 73:	Estimación de Créditos a Organizaciones.....	136
Tabla 74:	Demanda Total.....	136
Tabla 75:	Cooperativas del Segmento 3 que ofertan créditos 2018.....	137
Tabla 76:	Cooperativas del Segmento 3 que ofertan créditos 2019.....	137
Tabla 77:	Cooperativas del Segmento 3 que ofertan créditos 2020.....	138
Tabla 78:	Cooperativas del Segmento 3 que ofertan créditos 2021	138
Tabla 79:	Estimación de la demanda Insatisfecha	139
Tabla 80:	Estrategia de Promoción 1	144
Tabla 81:	Estrategia de promoción 2	145
Tabla 82:	Estrategia de promoción 3	145
Tabla 83:	Estrategia de promoción 4	146
Tabla 84:	Estrategia de Promoción 5	146
Tabla 85:	Estrategia de Promoción	147
Tabla 86:	Estrategia de Publicidad 1	148
Tabla 87:	Estrategia de Publicidad 2.....	148
Tabla 88:	Propuesta de programación radial.....	149
Tabla 89:	Estrategia de Publicidad 3.....	149
Tabla 90:	Estrategia de Publicidad.....	150
Tabla 91:	Matriz Estratégica de la Misión	152
Tabla 92:	Matriz estratégica de la Visión	153
Tabla 93:	Cargos existentes en la institución.....	154
Tabla 94:	Rol de Pagos1/3 del Personal de la Coac. Minga Ltda.	155
Tabla 95:	Rol de Pagos 2/3 del Personal de la Coac. Minga Ltda.	156
Tabla 96:	Rol de Pagos3/3 del Personal de la Coac. Minga Ltda.	157
Tabla 97:	Cargo Gerente General	158

Tabla 98: Cargo Secretaria de Gerencia.....	159
Tabla 99: Cargo Jefe Administrativo y Financiero.....	160
Tabla 100: Cargo Comité de Créditos.....	161
Tabla 101: Cargo Asesor Legal.....	162
Tabla 102: Cargo Jefe de Sistemas	163
Tabla 103: Cargo Cajero	164
Tabla 104: Cargo Jefe de Marketing.....	165
Tabla 105: Cargo Auditor Interno.....	166
Tabla 106: Cargo Auditor Externo.....	167
Tabla 107: Cargo Atención al cliente.....	168
Tabla 108: Jefe de Talento Humano	169
Tabla 109: Oficial de Cumplimiento.....	170
Tabla 110: Contador General	171
Tabla 111: Asistente de Contabilidad	172
Tabla 112: Proceso para el otorgamiento de Créditos	175
Tabla 113: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento	177
Tabla 114: Tabla de estímulos de la Cooperativa	177
Tabla 115: Proceso de Contratación del personal	178
Tabla 116: Estrategia EDA 001-EDO 001	179
Tabla 117: Estrategia EDA 002-EFA 002	179
Tabla 118: Estrategia EFA 001	180
Tabla 119: Estrategia EFO 001	180
Tabla 120: Gasto Total.....	180
Tabla 121: Análisis Horizontal Balance General años 2017 y 2018	181
Tabla 122: Análisis Horizontal del Estado de Resultados año 2017 y 2018	181
Tabla 123: Proyección de los Estados Financieros	183
Tabla 124: Flujo de ingresos y egresos – COAC Minga Ltda.,.....	185
Tabla 125: Proyecciones Flujo de ingresos y egresos – COAC Minga Ltda., Periodo de revisión 2019-2021	186
Tabla 126: Flujo de efectivo neto COAC Minga Ltda., Periodo de revisión 2019 - 2021	186
Tabla 127: Costo - Beneficio	188
Tabla 128: COACs del Segmento 3 con matriz o establecimientos activos en la ciudad de Riobamba, año 2017.....	195

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: COACs del Segmento 3 con matriz o establecimientos activos en la ciudad de Riobamba, año 2017.....	195
Anexo 2: Guía de Observación Directa	196
Anexo 3: Guion de preguntas, Encuesta a Empleados COAC Minga Ltda.	197
Anexo 4: Guion de preguntas, Encuesta a Socios COAC Minga Ltda.	200
Anexo 5: Socios y Empleados de la COAC Minga Ltda de la ciudad de Riobamba.	207
Anexo 6: Balance General Consolidado de la COAC Minga Ltda, al 31 de Diciembre del 2017.....	208
Anexo 7: Balance de Resultados de la COAC Minga Ltda, al 31 de Diciembre del 2017.....	212
Anexo 8: Guía de preguntas, Encuesta de Investigación de Mercado.....	202
Anexo 9: Balance de Resultados de la COAC Minga Ltda, al 31 de Diciembre del 2014.....	220
Anexo 10: Balance de Resultados de la COAC Minga Ltda, al 31 de Diciembre del 2015.....	214
Anexo 11: Balance de Resultados de la COAC Minga Ltda, al 31 de Diciembre del 2016.....	217
Anexo 12: Organizaciones Activas de Economía Popular y Solidaria, Cantón Riobamba, a Febrero 2018.....	223

RESUMEN

El presente proyecto de titulación se fundamenta en el Diseño de un Plan de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., de la ciudad de Riobamba. El proyecto se basa en la necesidad de la cooperativa por mejorar su participación en el mercado local, a través de la diversificación de sus productos y servicios financieros, así como en el potencial del sector Cooperativista para cumplir las demandas de las organizaciones de Economía Popular y Solidaria. Para el efecto se aplicaron instrumentos investigativos como encuestas y recursos bibliográficos, los cuales sirvieron como base para el desarrollo de un análisis FODA y el correspondiente análisis estratégico. Posteriormente se aplicó una encuesta de investigación de mercado con la finalidad de caracterizar la oferta y demanda de servicios financieros cooperativistas en el Cantón Riobamba, para el segmento de las organizaciones de Economía Popular y Solidaria. Se determinó en base a este estudio que las COAC del segmento 3 no son competitivas en el mercado local cooperativista, ante lo cual se propone la elaboración de un plan de negocios donde se plantea la generación de dos productos especializados para este sector: Mi Ahorro SEPS y Credi SEPS, además estrategias de marketing, considerando el uso de medios digitales, donde el mercado objetivo tiene acceso a dichos medios. El cálculo de los indicadores financieros: Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN) y Costo Beneficio (CB) permitieron concluir que el proyecto es factible desde el ámbito financiero

Palabras Clave: < CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN DE NEGOCIOS>, <COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.>, < ESTUDIO DE MERCADO>, < FODA>, < ESTRATEGIA>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present titling project is based on the Design of a Business Plan for the Savings and Credit Cooperative Minga Ltda., of the city of Riobamba. The Project is based on the need of the cooperative to improve its participation in the local market, through the diversification of its financial products and services, as well as the potential of the Cooperative sector to meet the demands of Popular Economy and Solidarity organizations. For this purpose, investigative instruments such as surveys and bibliographic resources were applied, which served as the basis for the development of a SWOT analysis and the corresponding strategic analysis. Subsequently, a market research survey was applied in order to characterize the supply and demand of cooperative financial services in the Canton Riobamba, for the segment of the Popular Economy and Solidarity organizations. It was determined based on this study that the COACs of segment 3 are not competitive in the local cooperative market, before which we propose the development of a business plan where the generation of two specialized products for this sector is proposed: my Savings SEPS and Credit SEPS, in addition to marketing strategies, considering the use of digital media, where the target market has access to such media. The calculation of the financial indicators: Internal Rate of Return (IRR), Net Present Value (NPV) and Cost Benefit (CB) allowed to conclude that the project is feasible from the financial sphere.

Key Words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <BUSINESS PLAN>, <MINGA LTDA. SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE>, <MARKET STUDY >, <SWOT>, <STRATEGY>, <RIOBAMBA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. Es una institución financiera cooperativista perteneciente al segmento 3, con sede en la ciudad de Riobamba, y varias agencias en las provincias de Chimborazo, Guayas y Pichicha. El diseño del presente Plan de Negocios surgió como una necesidad comercial, frente a la escasa competitividad de la misma dentro del cantón Riobamba, frente a otras cooperativas de segmentos superiores. De esta manera, el presente plan promueve el mejoramiento de la competitividad de la institución en términos de productos y servicios financieros, enfocado a las organizaciones de economía popular y solidaria, el cual representa un segmento de mercado olvidado por la entidad.

El presente documento se divide en cuatro capítulos principales, cuyos contenidos se describen a continuación:

Capítulo I – El problema: Contiene una descripción de la problemática a resolver, los objetivos generales y específicos del proyecto, y su justificación académica, práctica y metodológica.

Capítulo II – Marco Teórico: El marco teórico sintetiza los principales conceptos a ser abordados durante el desarrollo del proyecto. Dentro de los temas abordados se encuentran: el plan de negocios, plan estratégico, estudio de mercado, plan de marketing, estudios de factibilidad, e información general sobre la COAC Minga Ltda.

Capítulo III – Marco Metodológico: Incluye aspectos relacionados a las técnicas, métodos e instrumentos aplicados durante la investigación de mercado. En él se resumieron además los resultados del análisis FODA.

Capítulo IV – Marco Propositivo: Contiene la propuesta de plan de negocios, visto como un conjunto de planes y estudios que lo integran. En este caso incluyó: un plan estratégico, un estudio de mercado, un plan de marketing, un plan operativo y un plan económico.

Posteriormente se describen las conclusiones y recomendaciones alcanzadas.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad existe una gran competitividad en los servicios financieros a nivel nacional. Al 2017, las COAC (cooperativas de ahorro y crédito) a nivel nacional ocupaban el 25% del sistema financiero; de esta manera, \$ 25 de cada \$ 100 eran manejados por el sector financiero popular y solidario, el cual es el mayor canalizador del microcrédito en el Ecuador (El Telégrafo, 2017). En el año 2016, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria registraba 852 COAC activas a nivel nacional (SEPS, 2016), las cuales compiten en el mercado de los microcréditos, fomentando el desarrollo de las micro y medianas empresas del país.

La COAC Minga Ltda., de la ciudad de Riobamba comparte el mercado local financiero-cooperativista, en el Segmento 3, con otras 5 Instituciones: 3 de las cuales poseen la misma clasificación PYME como "Mediana" empresa, y 2 tiene su matriz en la ciudad de Riobamba (ver Anexo 1). Esta institución tuvo un crecimiento importante en el año 2013, expandiendo sus oficinas dentro y fuera de la provincia, a la vez que incrementó varios productos y servicios financieros. Sin embargo el crecimiento de las cooperativas en los segmentos 1 y 2, cerró 3 de los 10 establecimientos que mantenía a nivel nacional; 1 de ellos en la ciudad de Riobamba. Según su actual gerente, Ing. Jorge Chucho, la principal razón comercial para este declive económico de la institución fue el estancamiento en la captación de nuevos socios, debido a la falta de competitividad respecto a los productos y servicios financieros ofertados por la competencia (de manera específica, a sectores económicos importantes como el sector popular y solidario); problema que persiste hasta la actualidad.

La COAC. Minga Ltda., a pesar de tener claramente definida su misión y visión, herramientas fundamentales para establecer el direccionamiento estratégico de toda organización, no cuenta actualmente con un plan de negocios que le permita alcanzar un adecuado ritmo de crecimiento frente al mercado en el cual se desenvuelve.

Sus directivos y administradores toman decisiones de acuerdo a las situaciones que se han ido presentando en el momento, solucionando problemas a través de la adopción de medidas correctivas sin una adecuada planeación o proyección a largo plazo. En algunas circunstancias las decisiones no han sido acertadas, reflejándose en resultados negativos para la institución.

La institución requiere entonces un cambio en las estrategias administrativas que considere la situación actual de la entidad financiera y se proyecte adecuadamente hacia el futuro, con la finalidad de mejorar su desarrollo comercial. Se plantea por lo tanto la elaboración de un plan de negocios orientado a la competitividad de la institución, en términos de productos y servicios financieros para las organizaciones de economía popular y solidaria, a fin de mejorar su participación dentro del mercado financiero local.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera la inexistencia de un Plan de Negocios afecta el desarrollo operativo, económico, y comercial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.?

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo: Comercialización

Área: Planificación

Aspecto: Plan de Negocios

Delimitación Espacial:

- Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. ubicada en las calles río Chanchan y Gaspar de Villarroel
- Establecimiento ubicado en las calles Juan de Velasco 22-23 y 10 de Agosto; ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Delimitación Temporal: Período 2017



Figura 1: Ubicación Matriz COAC Minga Ltda. Riobamba

Fuente: Google Maps

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación busca adaptar toda la teoría existente sobre el diseño de un plan de negocios a la realidad comercial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. y su problemática en torno a su participación dentro del mercado financiero local. Para ello, se empleará instrumentos y técnicas de investigación de mercado, así como un conjunto de herramientas estratégicas que faciliten un adecuado diseño del plan.

Desde la perspectiva académica, la presente investigación se justifica en su realización ya que me permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación estudiantil, al tiempo de adquirir nuevos conocimientos resultado de la experiencia y práctica profesional, investigación bibliográfica y de campo, y asesoría de tutores y académicos expertos.

Desde el plano práctico se espera que la aplicación del Plan de Negocios, como resultado final del presente trabajo de investigación, permita a la COAC Minga Ltda. Mejorar su participación en el mercado financiero local, a la vez que afecte positivamente en su crecimiento económico, operativo y comercial, de manera que se capturen nuevos socios.

El principal beneficiario será la COAC Minga Ltda., conjuntamente con sus socios y accionistas, ya que las acciones planteadas en el Plan de Negocios propenderán a fortalecer los planes operativo, financiero, comercial, marketing, legal entre otros y la entidad en general.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un Plan de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Periodo 2017, para mejorar el desarrollo operativo, económico y comercial.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar el marco teórico y conceptual de la investigación, mediante procesos de investigación bibliográfica, a fin de establecer la línea base sobre el cual se desarrolle la metodología del plan de negocios.
- Realizar un análisis situacional (FODA) para la determinación de las perspectivas social, económica, política, y tecnológica del mercado.
- Diseñar un plan de negocios, mediante el desarrollo de estudios técnicos en las áreas operativa, económica, y comercial para el mejoramiento de la competitividad de la institución en términos de productos y servicios financieros.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Mediante procesos de revisión bibliográfica en el repositorio digital de la ESPOCH, se identifican los siguientes proyectos relacionados con la temática de la presente investigación:

Chucho (2013), en su proyecto de titulación “Plan de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo período 2010-2013”, tuvo como principal objetivo una mayor captación de socios a través de la innovación de los productos financieros y servicios cooperativos de la COAC, tanto en el mercado local como en el regional. Con la finalidad de desarrollar el plan de negocios, se aplicaron encuestas dirigidas a los socios, a más de entrevistas a los empleados de la COAC “Chimborazo Ltda.”; esta información facilitó la realización de un análisis situacional o FODA. Mediante el análisis situacional, el autor elaboró un plan de negocios enfocado al marketing o promoción, en base a un conjunto de estrategias comerciales.

Por otra parte, el proyecto de Rumipamba & Tierra (2015) titulado “Plan de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo período 2014-2015”, se desarrolló con la finalidad de mejorar los procesos y procedimientos internos de la cooperativa, conjuntamente con los productos y servicios que ofertaba la cooperativa, para de esta manera cumplir con las expectativas de los socios y clientes. La investigación de mercado se basó en procesos de observación directa y encuestas, a fin de realizar un análisis FODA entorno a los procesos comerciales de la entidad financiera. Como resultado pudo establecerse que ésta carecía de un direccionamiento estratégico, razón por la cual el plan de negocios integró un plan estratégico, un plan de marketing, un plan de recursos humanos, y un análisis de presupuestos.

Finalmente, Laica (2015) desarrolló su proyecto de titulación “Plan de negocio para la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita en la parroquia Mulliquindil del cantón Salcedo en el periodo 2013-2014”, debido a la falta de financiamiento para actividades económicas y productivas de la población. Aplicó un estudio de mercado en el cual se analizó la oferta, demanda, competencia, y demanda insatisfecha, mediante la aplicación de encuestas e investigación de campo. Se realizó además un estudio económico-financiero en base a indicadores financieros como: VAN, TIR y RCB, mismos que demostraron la factibilidad del proyecto de inversión.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Plan de Negocios

2.2.1.1 Definición

Según Weinberger (2009):

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. (p.33)

Según (Alcaraz, 2001):

Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de metas y objetivos. Asimismo, el plan de negocios es un medio para concretar ideas; es una forma de poner las ideas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor (...) El plan de negocios es la concretización de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa. (p. 19)

Por otra parte, Alvarez (2002):

El plan de negocios es un documento ejecutivo, elaborado con el propósito de medir la factibilidad técnica y económica de un proyecto de creación o gestión de empresas. En este sentido, el plan de negocios minimiza los riesgos y define las pautas para explotar racionalmente una oportunidad de negocio. (p. 28)

2.2.1.2 Funciones

Para Weinberger (2009), el plan de negocios tiene básicamente dos funciones: una administrativa o interna, y la financiera o externa.

Enfoque administrativo o interno:

- Establecer el FODA de la empresa, a fin de prepararla ante las potenciales amenazas del entorno, así como solventar sus debilidades internas.
- Organizar los recursos empresariales, en función a los objetivos y visión.
- Evaluar la demanda potencial de los productos o servicios a ser objetivos, así como las características del mercado objetivo.
- Identificar los puntos críticos de los procesos, para su control permanente.
- Evaluar varios escenarios y hacer un análisis de sensibilidad en función a los factores de mayor variación, como podrían ser la demanda, el tipo de cambio, el precio de los insumos de mayor valor, entre otros.
- Establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción de corto y mediano plazo para cada una de sus áreas funcionales. En este sentido, busca asignar responsabilidades y coordinar soluciones ante posibles problemas.
- Tomar decisiones con información oportuna, confiable y veraz, y no sólo sobre la base de la intuición, lo que reduce el riesgo del negocio.
- Tener un presupuesto maestro y presupuesto por áreas funcionales, que permitan evaluar el desarrollo de la empresa en términos económicos y prever los requerimientos de capital.
- Mostrar la capacidad empresarial del empresario.

- Mostrar los posibles resultados de la empresa, en función a simulaciones hechas para probar distintos escenarios y estrategias.

Con cierta frecuencia se olvidan los aspectos de administración y control que tiene un plan. Cuando se inicia una empresa, el entusiasmo y optimismo nos llevan hacia el “día a día” y muchas veces dejamos de lado la revisión y control del plan desarrollado. Seguramente usted habrá invertido valioso tiempo y dinero en escribir un plan de negocios. Por lo tanto, úselo como una herramienta de gestión en su día a día y sin perder la visión del largo plazo.

En resumen, el plan de negocios sirve a nivel interno, como una guía para las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación del desempeño. De este modo, permite identificar tanto los puntos fuertes y débiles de la empresa posibilita evaluar su marcha y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y a su vez, es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes.

Enfoque financiero o externo:

- La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.
- Informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión.
- Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados.
- Vender la idea a potenciales socios como accionistas, proveedores, clientes, sociedad en su conjunto.

En general, la esencia de un plan de negocios es comunicar a todos los stakeholders (grupos de interés), que la empresa:

- Dispone de un excelente producto o servicio con muchos clientes dispuestos a adquirirlos.

- Cuenta con un excelente equipo empresarial y gerencial, con habilidades humanas, técnicas y administrativas destacadas.
- Mantiene bien informados a sus clientes y proveedores, acerca de la forma de operación, los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con la visión del empresario.

2.2.2 Estructura de un Plan de Negocios

Un plan de negocios, en estructura, se inicia con la identificación de una idea u oportunidad de negocio, para luego efectuar un análisis FODA de la empresa, así como del mercado en el cual se desea ingresar el producto o servicio.

A más del estudio de mercado y análisis FODA, se efectúan otros tipos de análisis o estudios, tales como un plan de marketing, un estudio operativo u organizacional, y un análisis de viabilidad financiera. El plan de negocios puede además contener otra información adicional, tal como un estudio técnico, ambiental, entre otros.

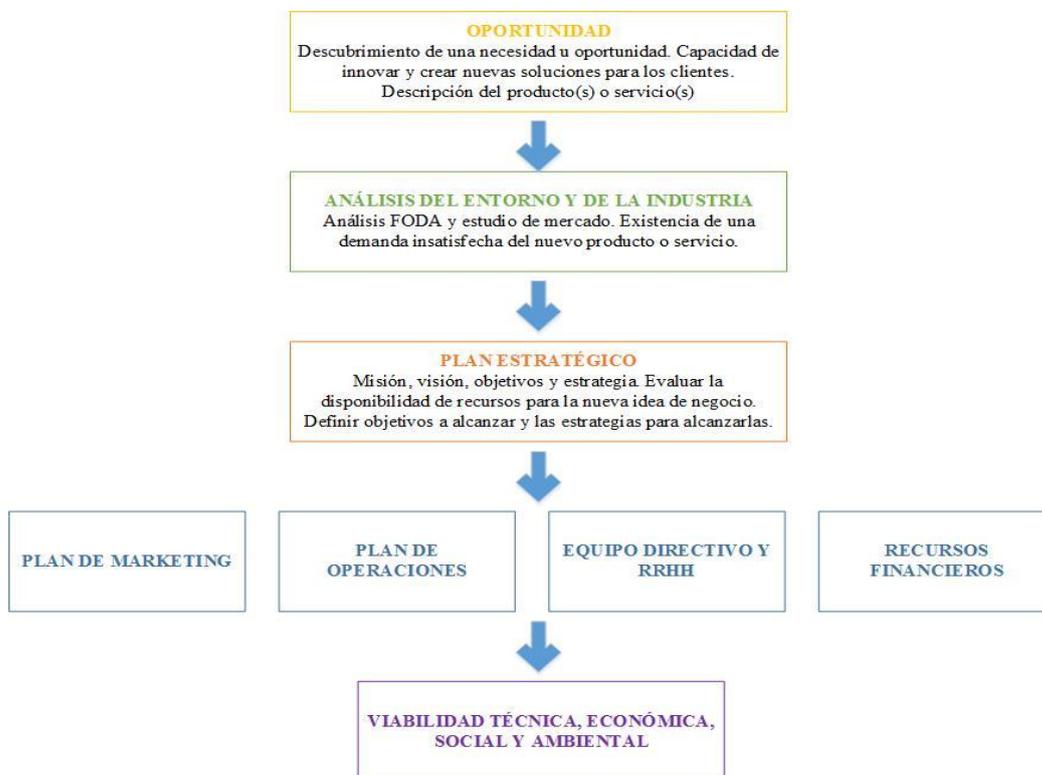


Figura 2: Esquema de un plan de negocio

Fuente: (Weinberger, 2009, p. 34)

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

El modelo de Weinberger (2009) puede aplicarse a planes de negocios de productos o servicios. Por otra parte, Cosio (2011) plantea un modelo más orientado a productos, tal como puede observarse en la figura 3.

Según Cosio (2011):

Plan Estratégico: Se realiza un análisis FODA. Se definen la misión, visión, objetivos y estrategia para alcanzar el éxito. Esta parte debe ser permanentemente retroalimentada y ajustada conforme se avancen en los demás temas del plan.

Estudio de Mercado: En base a un análisis de la competencia, los consumidores, el precio y las características del producto, se elabora un plan estratégico de marketing que permita un máximo aprovechamiento de la oportunidad. En la etapa de análisis pueden incluir las cinco fuerzas de Porter.

Estudio Organizacional, Administrativo y Legal (Plan Operativo u Operacional): Definir la estructura organizacional y los procedimientos administrativos para la etapa de operación o funcionamiento de la empresa o negocio. Ser cuidadosos y considerar los aspectos legales relativos que le conciernen.



Figura 3: Estructura para planes de negocio

Fuente: (Cosio, 2011, p. 39)

Elaborado por: Yasaca, C 2018

Evaluación de viabilidad económica o financiera: Compara los costos con los beneficios de la ejecución. Los criterios de rentabilidad basados en el flujo de caja proyectado más utilizados son el valor actualizado neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). La evaluación financiera permite al inversionista tomar la decisión de invertir o no considerando si el retorno calculado cubre sus expectativas. (pp. 40-41)

2.2.2.1 Diferencias con otras herramientas empresariales

Según Weinberger (2009):

En el mundo empresarial existe confusión entre lo que es un plan de negocios, un estudio de factibilidad, un plan estratégico y la evaluación de un proyecto. Esta confusión ha sido generada en parte porque, los diferentes colegios profesionales suelen llamar de manera distinta a cosas que son iguales o al menos muy parecidas. (p.38)

Tabla 1: Diferencias entre el plan de negocios y otras herramientas empresariales

Herramienta de planificación	Objetivo	Alcance	Enfoque
Plan de negocios	Identificar la oportunidad de negocio y la viabilidad técnica, económica, social y ambiental del negocio.	Análisis del entorno Análisis interno Modelo de negocio Plan estratégico Planes de acción por áreas. Demostrar viabilidad de la idea de negocio.	En el análisis de oportunidades y viabilidad económica, técnica y de mercado.
Plan estratégico	Establecer el plan de largo plazo de la empresa, en función a un análisis del entorno y del ambiente interno de la organización.	Análisis del entorno Visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia genérica, filosofía y valores institucionales	En la proyección de la empresa.
Estudio de factibilidad	Conocer la viabilidad de implementar un proyecto de inversión definiendo los principales elementos del proyecto.	Estudio de mercado. Aspectos técnicos Aspecto administrativo Aspectos financieros	Evaluar viabilidad del proyecto en términos técnicos u operativos
Evaluación de Proyectos	Conocer la rentabilidad económica y financiera de un proyecto de inversión. Comparar flujos de Ingresos y egresos.	Sobre la base del flujo de caja se determina el VAN y el TIR	En evaluar el proyecto en términos de liquidez y Rentabilidad.

Fuente: (Weinberger, 2009, p.39)

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

2.2.2.2 Análisis FODA

El análisis FODA es una “evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Sarli, González, & Ayres, 2015). También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.



Figura 4: Insumos análisis FODA

Fuente: (Sarli, González, & Ayres, 2015, p. 19)

Elaborado por: Yasaca,C,2018

La matriz FODA (fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas) puede definirse como un mecanismo que permite establecer estrategias de cuatro tipos: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Estrategias FO: emplean las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas. Las empresas suelen aplicar los demás tipos de estrategias con la finalidad de poder aplicar posteriormente estrategias FO.

Estrategias DO: buscar superar las debilidades internas de la organización mediante el aprovechamiento de las oportunidades externas. En el entorno externo pueden existir varias oportunidades clave que no pueden ser explotadas por las debilidades internas de la empresa.



Figura 5: Relación entre los factores del análisis FODA

Fuente: (Alcalá, 2014, p. 11)

Elaborado por: Yasaca,C,2018

Estrategias FA: aprovechan las fortalezas internas para evitar los efectos de las amenazas externas. No siempre existen amenazas en el entorno externo, pero la evaluación es importante.

Estrategias DA: se basa es desarrollar tácticas defensivas, las cuales disminuyan las debilidades internas y eviten las amenazas del entorno.

Este análisis realizado en torno a las amenazas externas y debilidades internas le permitiría a una empresa, en situación precaria, sobrevivir mediante una correcta toma de decisiones.

Para el desarrollo de una matriz FODA se realizan los siguientes pasos (Fred, 1997):

1. Listar las fortalezas internas clave de la empresa
2. Listar las debilidades internas clave de la empresa
3. Listar las oportunidades externas clave de la empresa
4. Listar las amenazas externas clave de la empresa.

5. Adecuar las fortalezas a las oportunidades, y registrar las estrategias FO resultantes.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes.

2.2.3 Estudio de Mercado

2.2.3.1 Definición

Según Peñalver (2009) “se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing” (p. 4).

2.2.3.2 Objetivos

Según Orjuela & Sandoval (2002), los objetivos para la realización de un estudio de mercado son:

- Analizar el mercado de las materias primas y demás insumos indispensables para el proceso productivo.
- Estudiar el mercado competidor, es decir, a todas las empresas que forman parte de la industria en la que se llevará a cabo el proyecto.
- Comprender las características del medio externo o internacional que pueden influir el desempeño del proyecto.
- Conocer los posibles efectos que pueden tener los factores económicos, socioculturales, demográficos, tecnológicos, competitivos y político-legales del macro-entorno, sobre las actividades que se vayan a desarrollar en el futuro.
- Caracterizar al usuario o consumidor potencial del producto gracias a una previa segmentación del mercado.

- Delimitar el área geográfica que va a ser atendida por el proyecto. (p. 11)

2.2.3.3 Proceso de investigación de mercados

El proceso de investigación de mercados puede contemplar diversas etapas, como las que se observan en la siguiente imagen:



Figura 6: Proceso de investigación de mercados

Fuente: (Peñalver, 2009, p. 5)

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Según Peñalver (2009), cada una de las fases del proceso de investigación de mercados puede resumirse de la siguiente manera:

Estudios preliminares: Su objetivo es establecer las bases para las demás etapas. Dentro de esta fase se encuentran las siguientes actividades:

- **Análisis de la situación:** En principio, realizamos un análisis de la situación, manejando toda la información disponible para obtener una panorámica completa de la organización acerca de: la empresa, el mercado, los clientes, la organización, entre otros.

- **Investigación preliminar:** Se programan entrevistas para confirmar la información recopilada, y establecer las directrices de los pasos posteriores.
- **Determinación de objetivos:** Generalmente, los objetivos que guían la investigación se centran en el conocimiento de los siguientes aspectos: entorno, competencia, clientes potenciales y demanda.

Investigación real: Básicamente se centra en el trabajo de campo, es decir, en la obtención de información relacionada a la idea de negocio de la empresa. Dentro de esta fase se encuentran las siguientes actividades:

- **Fuentes de datos:** Las fuentes de información pueden ser internas (dentro de la propia empresa) o externas (clientes o proveedores). Las fuentes externas, a su vez, se clasifican en primarias (clientes, proveedores) y secundarias (información publicada previamente por otras empresas). Para las fuentes primarias suelen emplearse como instrumentos: encuestas, observación directa, o procesos de experimentación. Para las fuentes secundarias se emplean: medios digitales (internet), impresos (libros, revistas), organizaciones o universidades (base de datos, estudios), entre otros.
- **Diseño de la muestra:** Se establecen, en base a las características de la población a ser investigada, el tamaño de la muestra y el tipo de muestreo a ser aplicado (manera en que serán elegidos los elementos de la muestra).
- **Elaboración de cuestionarios:** Se basa en la identificación del tipo de información que se necesita. El investigador establecerá los siguientes puntos: temas a tratar, el orden de las preguntas, el tipo de preguntas a emplear, la duración máxima, las instrucciones y material a emplear, y el diseño final de la encuesta.
- **Trabajos de campo:** Consiste en aplicar los cuestionarios al público objetivo o muestra establecida en las fases anteriores.

Trabajos finales: Dentro de esta fase se obtendrán los resultados finales del proceso investigativo, es decir, en esta fase se cumplirán los objetivos trazados al inicio del estudio de mercado. Dentro de esta fase se encuentran las siguientes actividades:

- Depuración de cuestionarios: En esta fase se verifica el contenido de la información recabada, de forma que se establezcan errores que deban corregirse o valores que deban discriminarse del estudio por su poca validez.
- Tabulación: Se codifican los resultados y se ingresan en algún software informático (como por ejemplo, Excel), que permita resumir cuantitativamente los resultados para su posterior interpretación y análisis.
- Informe Final: Se incluyen los principales resultados obtenidos en la investigación dentro de una estructura que incluya una introducción al mismo, los objetivos que perseguía, y sus conclusiones.

2.2.4 Plan de Marketing

2.2.4.1 Definición

Un plan de marketing es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece qué objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y qué debe hacer para alcanzar dichos objetivos. Un plan de marketing generalmente es diseñado para periodos de un año, coincidiendo con la planeación de las organizaciones; para el caso de productos nuevos, el plan de marketing se puede hacer solo para el periodo que hace falta con respecto a la terminación del año, o para este periodo más el año contable siguiente (Monferrer, 2013, p. 37).

De forma específica, el plan de marketing debe definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión. Su desarrollo debe responder a las siguientes preguntas, diferenciando entre lo que conocemos como marketing estratégico y marketing operativo:

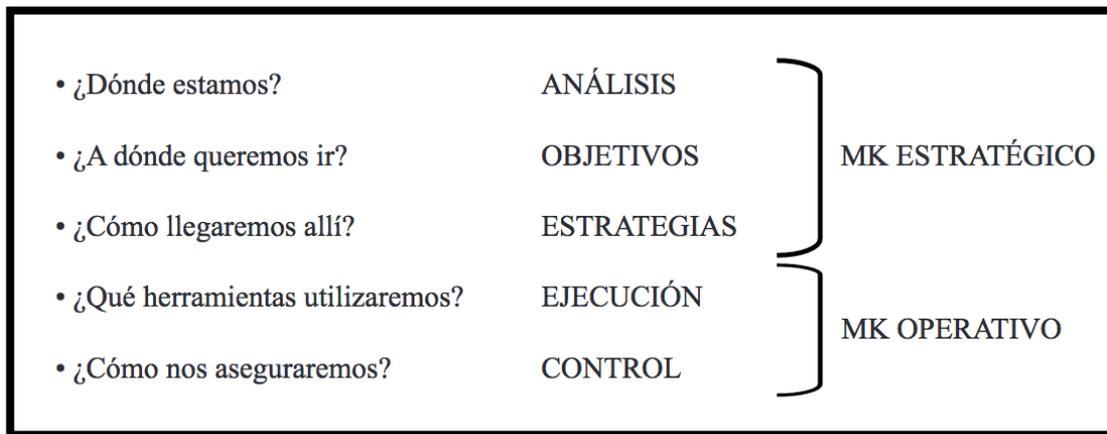


Figura 7: Marketing Estratégico vs Marketing Operativo

Fuente: (SEPS, 2016)

Elaborado por: Yasaca,C,2018

Por tanto, mientras que el marketing estratégico nos lleva a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos, dónde queremos ir y de qué manera, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por tanto, al marketing operativo planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing que nos permitan implementar las estrategias marcadas (Monferrer, 2013, p. 38).

2.2.4.2 Estructura de un plan de Marketing

Hay distintas formas de estructurar un plan, por lo que la investigadora sugiere el siguiente modelo (Monferrer, 2013, p. 52):

- a. Sumario ejecutivo.
- b. Análisis de situación.
- c. Los Objetivos.
- d. Las Estrategias de marketing.
- e. Plan de acción.
- f. Presupuesto.
- g. Control.

2.2.4.3 Importancia del Plan de Marketing

El plan de marketing es una herramienta que permite a una organización hacer un análisis de su situación actual para conocer con certeza sus principales debilidades y fortalezas, al igual que las oportunidades y amenazas del entorno. Gracias a esto la organización puede aclarar el pensamiento estratégico y definir prioridades en la asignación de recursos. El plan de marketing ayuda a la empresa a generar una disciplina en torno a la cultura de planear y supervisar las actividades de marketing de manera formal, sistemática y permanente (Coto, 2008, p. 223).

2.2.4.4 Estrategias de Marketing

Las estrategias de marketing se derivan parcialmente de las misiones, visiones y los objetivos organizacionales. El objetivo de una estrategia de marketing es poder contribuir con la organización para que esta pueda llevar a cabo su misión de forma efectiva y eficiente.

Para McCarthy & Perreault (2001) “Las estrategias de marketing definen un mercado meta y la combinación de marketing relacionada con él. Se trata de un panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado” (p. 47).

Así para que una empresa satisfaga a los consumidores, las estrategias deben girar en torno a sus necesidades, pero también basándose en las estrategias de la competencia. Por lo tanto las empresas deben analizar exhaustivamente a la competencia comparando constantemente la satisfacción que generan sus productos, sus precios, sus canales y comunicación, determinando así sus puntos fuertes y débiles.

Debido a que los mercados en la actualidad son altamente competitivos es necesario analizar las diferentes variables del FODA tanto de la empresa como de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas basándose en sus recursos y capacidades deberán formular sus estrategias de marketing, lo cual les permitirá adaptarse al entorno y ser competitivas.

De esta forma las estrategias del marketing son indispensables para que las empresas puedan posicionarse en el mercado, dando resultados que beneficien a los accionistas de

la empresa, a los clientes, empleados y proveedores.

A continuación se citará algunos tipos de estrategias de marketing, para lo cual se toma como referencia la clasificación general de (Jacques, 2003, p. 336)

2.2.4.4.1 Las Estrategias Básicas de Desarrollo

Este tipo de estrategias se fundamenta en la ventaja competitiva de una empresa frente a otra, tomando en cuenta principalmente la productividad y el poder del mercado en términos de precios de venta máximo aceptable.

Para identificar esta ventaja es necesario tomar en cuenta: Los factores claves de éxito en el producto mercado, los puntos fuertes y débiles en relación a dichos factores y los puntos fuertes o débiles de la empresa frente a sus competidores. En base a esta información la empresa podrá evaluar sus ventajas o desventajas y plantear las estrategias más convenientes (Jacques, 2003, p. 338).

2.2.4.4.2 Las Estrategias de Crecimiento

En vista de que las empresas pasan por varias etapas de desarrollo, es necesario analizar los costos y beneficios de cada etapa para establecer un conjunto de estrategias que permitan el crecimiento de la empresa a pesar de la presencia de la competencia. De esta forma se definirán objetivos de crecimiento, a los cuales se les asignarán una serie de estrategias que contribuyan a su cumplimiento (Jacques, 2003, p. 338).

2.2.4.4.3 Las Estrategias Competitivas

Un análisis de competitividad permite evaluar la ventaja competitiva frente a los competidores más peligrosos para de esta forma identificar sus comportamientos y establecer estrategias que conlleven a lograr los objetivos fijados por la empresa.

Dentro de las estrategias competitivas más significativas se considerarán las siguientes (Jacques, 2003, p. 340):

Liderazgo en Costos

Las empresas con una alta participación de mercado y experiencia, pueden optar por esta estrategia. Permitiendo a las economías de escala que consigan bajar más los costos. Los bajos costos, posibilitan la obtención de un rendimiento mayor al del sector industrial.

Esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad, de los gastos de venta y publicidad, para así obtener un costo bajo en relación de la competencia (Jacques, 2003, p. 341).

Diferenciación

Esta estrategia tiene por objetivo dar al producto cualidades distintas importantes para el comprador para que le diferencien de la competencia. De esta forma la diferenciación de una organización puede representarse mediante diversas formas: una imagen de marca, un avance tecnológico, el servicio postventa, etc.

Si se logra una diferenciación acertada la organización podrá obtener beneficios superiores a los competidores debido al precio más elevado que el mercado está dispuesto a pagar, pues estos costes elevados son necesarios para asegurar las cualidades distintivas (Jacques, 2003, p. 342).

Especialización

Esta estrategia se concentra en las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El propósito es asignarse un grupo restringido y satisfacer sus necesidades mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado. (Jacques, 2003, p. 342)

Segmentación

Se enfoca en las necesidades de un segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. Se fundamenta en la premisa, que se puede especializar en un nicho, con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general.

Para ser rentable y duradero un nicho debe poseer cinco características:

- Representar un potencial de beneficio suficiente.
- Tener un potencial de crecimiento.
- Es poco atractivo para la competencia.
- Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa.
- Poseer una barrera de entrada defendible.

De acuerdo a lo expuesto, para que la empresa se interese por un nicho de mercado, es necesario que se realice un análisis riguroso de dicho segmento para que así se pueda dirigir la producción en forma acertada (Jacques, 2003, p. 344).

2.2.4.4.4 Las Estrategias de Integración

Se justifican, si se puede mejorar la rentabilidad, controlando diferentes actividades de importancia estratégica en su actual sector industrial.

Las tres estrategias de integración son: (Jacques, 2003, p. 346)

- Las Estrategias de Integración Hacia Arriba: Buscan estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica. Son necesarias, si los proveedores no disponen de recursos, para la fabricación de los materiales.
- Las Estrategias de Integración Hacia Abajo: Buscan asegurar el control del canal de distribución. Con esta estrategia se podría incrementar la rentabilidad total de la empresa ejemplo: Sistema de franquicias, contrato de exclusividad, etc.
- Las Estrategias de Integración Horizontal: Busca reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores.

2.2.4.4.5 Estrategia del líder

Son estrategias planteadas por empresas líderes en el mercado, o consideradas por sus competidores como tal. Son estrategias orientadas a mantener o sostener su nivel dentro del mercado.

2.2.4.4.6 Estrategia de Retador

Son estrategias aplicadas por empresas ubicadas en el segundo lugar de posicionamiento dentro del mercado en el cual se desenvuelven. Dichas estrategias pretenden alcanzar el liderazgo, atacando al líder.

2.2.4.4.7 Estrategia del Seguidor

La estrategia se fundamenta en que una imitación de productos puede ser tan rentable como una innovadora, porque no tiene que asumir los costos de educación del mercado. Muchas empresas prefieren seguir en vez de desafiar al líder.

De esta forma los seguidores, deben retener a sus clientes y saber cuándo ganar una proporción justa de nuevos clientes, deben tratar de proporcionar ventajas distintivas a sus mercados: ubicación, servicios y financiamiento (Jacques, 2003, p. 347).

Las tres estrategias a seguir son:

- La Estrategia del Clon: Es un falsificador, que produce copias del producto del líder.
- La Estrategia del Imitador: Copia algunas cosas del líder, pero mantiene la diferenciación en términos de empaque, publicidad, precios y otras variables.
- La Estrategia del Adaptador: Toma los productos del líder, los adapta y a veces los mejora.

2.2.4.4.8 Estrategia del especialista.

Estas estrategias son aplicadas por las empresas que se enfocan en uno o pocos segmentos del mercado. Las empresas que brindan servicios especializados buscan espacios vacíos en el mercado, dentro de los cuales puedan dominar sin ser atacados por la competencia.

2.2.5 Estudios de viabilidad o factibilidad

2.2.5.1 Definición

Para Ramírez, Vidal & Domínguez (2009) un estudio de factibilidad es un análisis efectuado por una empresa a fin de establecer si un negocio será bueno o malo, y cuáles son las condiciones necesarias para que se desarrolle exitosamente.

Según Varela (1997) “se entiende por Factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto”. El estudio de factibilidad es el análisis que realiza una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y cuáles serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso.

2.2.5.2 Tipos de estudios de factibilidad

Según Navarro (2010), los estudios de factibilidad se clasifican en: estudio técnico, administrativo-legal, económico y financiero. El autor hace mención a lo siguiente en cada tipo:

Estudio Técnico: El estudio técnico, entrega la información necesaria para determinar cuánto hay que invertir y los costos de operación asociados de llevar a cabo el proyecto. Este estudio, responde las preguntas cuándo, cuánto, cómo y con qué producir el bien o servicio del proyecto. Además, el estudio técnico permite definir el tamaño, la localización del proyecto, la tecnología que se usará y la función de producción óptima para la utilización eficiente de los recursos disponibles.

La elección de un lugar determinado dependerá de diversos factores como disponibilidad y costo de mano de obra, factores del medio ambiente, medios y costos de transporte, cercanía del mercado y de las fuentes de abastecimiento, disponibilidad de insumos, etcétera. También, es posible determinar la estructura organizacional de la empresa y los recursos a utilizar en la operación del proyecto.

Estudio Administrativo y Legal: El estudio administrativo, define la estructura administrativa que más se adapte a las características del negocio, definiendo además las inversiones y costos operacionales vinculados al producto administrativo.

Dentro de la estructura administrativa es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Definición del personal necesario para llevar a cabo la gestión, como es el caso de gerentes, administradoras, personal de apoyo y de producción, entre otros.
- Sistemas de información a utilizar en cuanto a contabilidad, ventas, inventario, etcétera.
- Sistemas de prevención de riesgos, como rutas de escape frente a posibles siniestros.
- Determinación de las actividades que se realizarán dentro y fuera de la empresa, es decir, de internalización y externalización u outsourcing.

El estudio legal, influye directamente sobre los desembolsos en los que debe incurrir la empresa como son:

- Gastos por constitución de la sociedad, como trámites municipales, notariales o del Servicio de Impuestos Internos (SII).
- Restricciones en materia de exportaciones e importaciones de materia prima y productos terminados.
- Restricciones legales sobre la ubicación, traduciéndose en mayor costo de transporte.
- Disposiciones generales sobre seguridad, higiene y efectos sobre el medio ambiente, entre otras.
- Además, el estudio legal da recomendaciones sobre la forma jurídica que adopte la empresa, ya sea como sociedad abierta, limitada, etcétera.

Estudio económico: En los proyectos de inversión, debe mostrarse que el proyecto es factible económicamente, lo que significa que la inversión que se está realizando es justificada por la ganancia que se generará. Para ello es necesario trabajar con un esquema que contemple los costos y las ventas:

- Costos: Debe presentarse la estructura de los costos contemplando costos fijos y variables.

- Ventas: En este punto el precio del producto o servicio es fundamental, ya que determina el volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se ha definido éste. Debe mostrarse también estimaciones de ventas (unidades y en dinero) para un periodo de al menos 1 año, justificando cómo se han calculado (a través de investigaciones de mercado, estadísticas anteriores...)

Dentro de estos estudios se pueden incluir el análisis de costo y beneficios asociados con cada alternativa del proyecto. Con el análisis de costo/beneficios, todos los costos y beneficios de adquirir y operar cada sistema alternativo se identifican y se establece una comparación entre ellos. Esto permite seleccionar el más conveniente para la empresa.

Estudio financiero: Sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios. Se debe elaborar una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto y ordenarlos en forma cronológica. El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos e indica su comienzo y finalización. Generalmente se utilizan varios indicadores financieros, siendo los más comunes el TIR y VAN.

El valor actual neto (VAN) es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa. Indica un monto que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida (interés del mercado, tasa de rentabilidad de la empresa, tasa elegida por el inversionista, tasa que refleje el costo de oportunidad).

La tasa interna de retorno (TIR) puede definirse como la tasa interna de rentabilidad de un proyecto de inversión. Se calcula por lo tanto cuanto se desea conocer la rentabilidad que genera un proyecto de inversión que requiere desembolsos a lo largo del tiempo y que obtiene además una serie de ingresos.

2.2.6 Economía Popular y Solidaria (EPS)

Definición:

La economía popular y solidaria es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de

producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos.

Esta forma de organización se basa en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Principios de la economía popular y solidaria EPS

Las organizaciones de la economía popular y solidaria, EPS y del sector financiero popular y solidario, SFPS, se guían por los siguientes principios, según corresponda:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

Atribuciones

Las atribuciones que la Ley le otorga a la Superintendencia, respecto de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS) y del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS), son:

- Ejercer el control de sus actividades económicas;
- Velar por su estabilidad, solidez y correcto funcionamiento;
- Otorgar personalidad jurídica a estas organizaciones
- Fijar tarifarios de servicios;
- Autorizar las actividades financieras que dichas organizaciones desarrollen;

- Levantar estadísticas;
- Imponer sanciones; y,
- Expedir normas de carácter general.

Artículo 147.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

El Reglamento señala las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir las regulaciones dictadas por los órganos competentes;
- Conocer y aprobar reformas a los estatutos de las organizaciones;
- Registrar nombramientos de directivos y representantes legales de las organizaciones;
- Registrar la adquisición o pérdida de la calidad de integrante de las organizaciones;
- Proponer regulaciones a los órganos encargados de dictarlas; y,
- Revisar informes de auditoría de las organizaciones.

Características y principios diferenciadores de las organizaciones de la EPS y del SFPS

- El siguiente cuadro presenta un análisis comparativo de los principios y características que permiten identificar a las organizaciones de la EPS y del SFPS, y distinguirlas de las corporaciones privadas:

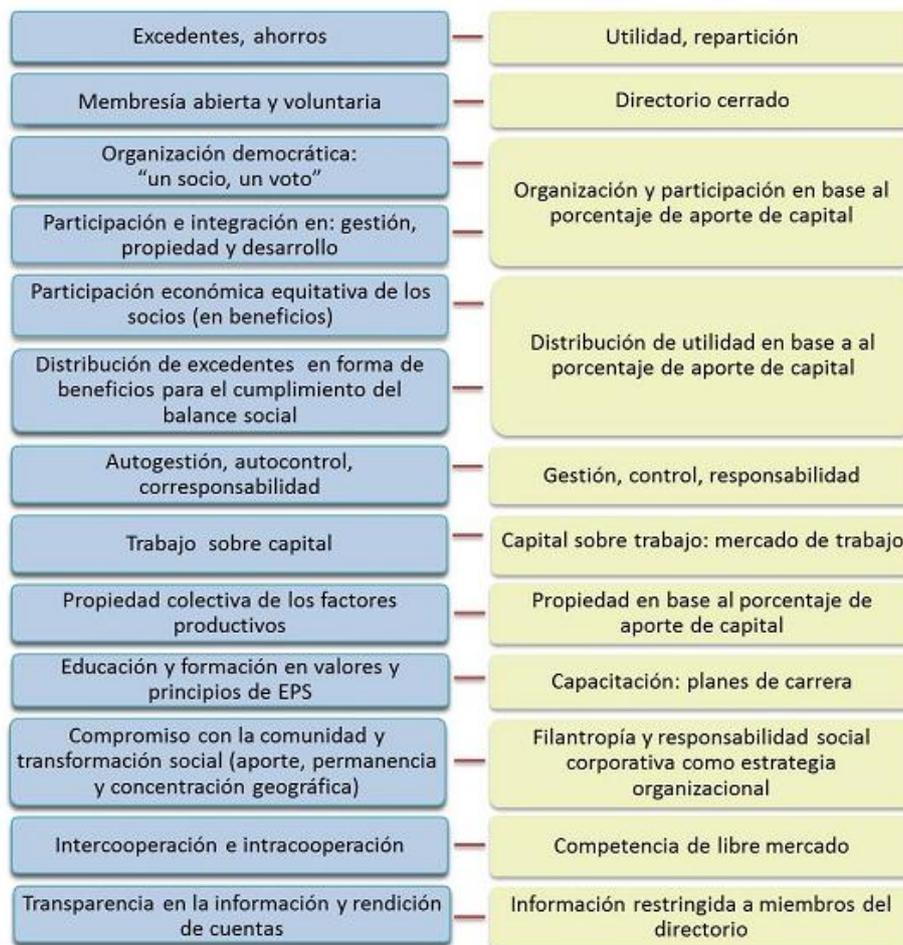


Figura 8: Organizaciones EPS Y SFPS sociedades de capital.

Fuente: (SEPS, 2016)

Elaborado por: Yasaca,C,2018

2.2.7 Cooperativas de Ahorro y Crédito

2.2.8 Definición:

Son cooperativas las sociedades de personas, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad. Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, ahorro y crédito, vivienda, consumo, seguros, servicios o multiactivas, de conformidad con las definiciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley. Por la actividad de los socios en la cooperativa, podrán ser

de trabajo asociado, de proveedores o de usuarios, según los socios trabajen, comercialicen, consuman sus productos, o usen sus servicios.

Crecimiento Sector Financiero

Hugo Jácome indicó, que según los datos estadísticos a octubre 2016, el Ecuador registra un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito, constituyéndose en el segundo país, por número en Latinoamérica, después de Brasil, que suman 4.700.000 socios y alcanzan en activos los 8.300 millones de dólares; esto demuestra que en los últimos tres años y medio el sector creció notablemente. Aseguró que el 66% del microcrédito que se ha dado en el país, corresponde al sistema cooperativo, lo que convierte a este producto financiero, en algo distintivo del sistema financiero cooperativo frente a la banca, por lo que instó a protegerlo.

Normativa

En lo referente a normativa, manifestó, que se ha trabajado en una propuesta que permita una hoja de ruta clara para el fortalecimiento del sector en base a 4 objetivos: el fortalecimiento patrimonial de las cooperativas, el incremento de la gestión integral de riesgo, la gestión de riesgo de crédito y los cumplimientos de solvencia.

Se refirió a la necesidad de una integración tecnológica creando redes, entidades de servicios auxiliares y canales no tradicionales, e instó a la creación de nuevos productos financieros que satisfagan las necesidades de los socios. Finalmente, sugirió la conveniencia, por parte del Estado, de adaptar el dinero electrónico a la estructura de las cooperativas financieras.

Norma para la Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular Y Solidario

Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:

Tabla 2: Ubicación de acuerdo a los activos de la entidad

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: (SEPS, 2016)

Elaborado por: Yasaca,C,2018

2.2.9 Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

2.2.9.1 Descripción de la empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., es una institución financiera que cuenta con agencias a nivel nacional. Entre los servicios financieros que presta se encuentran: Créditos, ahorro e inversiones, y las tarjetas Mingacard y Mingaonline. Fue constituida legamente el 30 de mayo de 1997. Está supeditada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

2.2.9.2 Ubicación Geográfica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., se encuentra ubicado en la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba.

2.2.9.2.1 Macro Localización

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Región: Sierra-Centro



Figura 9: Macro Localización COAC Minga Ltda. Riobamba
Fuente: Google Maps
 Elaborado por: Yasaca,C,2018

2.2.9.2.2 Micro Localización

Dirección: Matriz - Río Chanchán 18-33 entre Chile y Villarroel

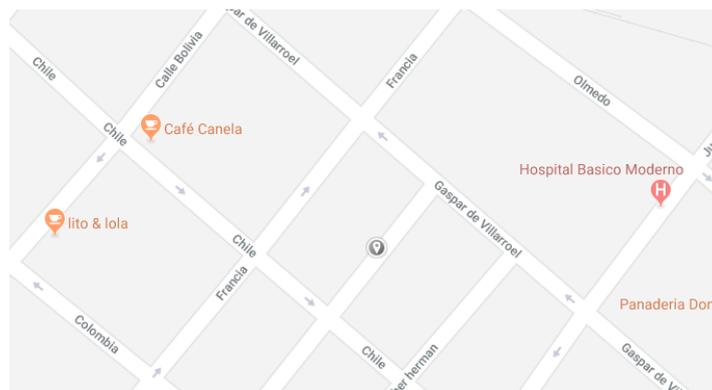


Figura 10: Micro Localización COAC Minga Ltda. Riobamba
Fuente: Google Maps
 Elaborado por: Yasaca, C ,2018

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Accionista

Tenedor de las acciones del capital contable de una sociedad (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 347)

2.3.2 Ahorro

Según (Peñalver, 2009) “Parte del ingreso que no se destina al gasto y que se reserva para necesidades futuras, a través de algún sistema provisto por una institución autorizada por la ley para captar dinero del público, tal como una cuenta o tarjeta de ahorros, un depósito a plazo o una cuenta de ahorro previsional voluntario, en caso de quienes trabajen”. (p. 4).

2.3.3 Activo Fijo

Propiedad poseída por un largo plazo que utilizan las empresas para producir su ingreso, estos son intangibles incluyen los bienes raíces, planta y equipo. Los activos fijos intangibles comprenden las patentes, marcas registradas y reconocimiento del cliente. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 347)

2.3.4 Activos

Total de recursos de una empresa. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 347)

2.3.5 Balance General

Resumen de los activos, pasivos y capital contable del propietario; algunas veces se conoce como estado de situación patrimonial. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 347)

2.3.6 Cooperativa

Sociedades financieras de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas, que sin perseguir finalidades de lucro, tiene por objetivo planificar y realizar actividades de trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 348)

2.3.7 Capital

Partida del balance formado con las aportaciones comprendidas por los socios, que se concretan documentalmente en las acciones del capital estructurado, por el cual responden ante terceros. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 348)

2.3.8 Corto Plazo

Lapso de breve duración, que se considera a efectos de créditos, planificación, depósitos y otros. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 348)

2.3.9 Cooperativismo:

El cooperativismo es el movimiento y la doctrina que impulsan la promoción y la organización de cooperativas: sociedades autónomas cuyos integrantes buscan satisfacer una necesidad en común.

2.3.10 Cliente Activo

Persona que ha realizado una compra recientemente. Se lo considera como un contacto valioso y suele ser objeto de campañas de correo directo entre otras iniciativas promocionales. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 348)

2.3.11 Crédito

Según Ramírez, Vidal, & Domínguez (2009) El crédito es un préstamo de dinero que el Banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al Banco por todo el tiempo que no tuvo ese dinero (mediante el prepago).

2.3.12 Depósitos a Plazo

Consignaciones que congelan el dinero por un tiempo definido. Devengan intereses y son respaldados por un título valor. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 348)

2.3.13 Descuento

Operación por el cual un banco, una entidad o un agente financiero adquiere una letra de cambio u otro efecto comercial de su liberador, del cual percibe deduciéndolo del valor expresado por la letra un interés por anticiparle la cantidad en cuestión, cuyo cobro será a la fecha del vencimiento del efecto. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 348)

2.3.14 Estado de resultados

Estado financiero que contiene un resumen de las operaciones financieras de un negocio durante un período específico, que muestra las utilidades o pérdidas netas del período mediante la declaración de los ingresos y los gastos de la empresa. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 348)

2.3.15 Estrategia

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.

2.3.16 Estudios de Factibilidad

Según Ramírez, Vidal, & Domínguez (2009) un estudio de factibilidad es un análisis efectuado por una empresa a fin de establecer si un negocio será bueno o malo, y cuáles son las condiciones necesarias para que se desarrolle exitosamente.

2.3.17 Estudio de Mercado

Según (Peñalver, 2009) “se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing” (p. 4).

2.3.18 Estados financieros Proforma

Estados Financieros hipotéticos preparados para reflejar una serie de transacciones o supuestos de negocio proyectados o planeados. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 348)

2.3.19 Estados Financieros

Documentos que demuestran la situación financiera y de resultados de la institución, normalmente a través de los Estados de situación financiera y de pérdidas y ganancias. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 348)

2.3.20 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. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 348)

2.3.21 Flujo de Efectivo

Flujo de dinero que resulta de las operaciones normales del negocio a través de las ventas de los productos o servicios de la empresa. El flujo de efectivo es importante para una sociedad porque indica su capacidad de pagar dividendos. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 348)

2.3.22 Garante

Aval o firma de una persona natural o jurídica para respaldar una operación contraída por el deudor en caso de incumplimiento de este. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 348)

Suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia. La que establece provisionalmente como base de una investigación que puede confirmar o negar la validez de aquella. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 348)

2.3.23 Información

Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 349)

2.3.24 Interés

Cantidad que facilita un prestatario a un prestamista, calculada en términos de capital en una tasa estipulada en un determinado tiempo. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 349)

2.3.25 Industria

Categoría en la cual se lleva a cabo la actividad de negocios principal de una empresa. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 349)

2.3.26 Ingreso Efectivo

Resultado de la venta de los productos o servicios de una empresa. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 349)

2.3.27 Inventarios

Materias primas así como artículos disponibles para la venta o en el proceso de su preparación para la venta. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 349)

2.3.28 Largo Plazo

Lapso de duración prolongada a efectos de créditos, planificación. En macroeconomía el período de tiempo que permite el ajuste de todas las variables económicas y a los cambios. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 349)

2.3.29 Mercado

Todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer una necesidad o deseo. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 349)

2.3.30 Marketing

Según Monferrer (2013) “Esta disciplina se responsabiliza de estudiar el comportamiento de los mercados y de los consumidores. Analiza la gestión comercial de las compañías con la finalidad de atraer, captar, retener y fidelizar a los clientes finales a través de la satisfacción de sus necesidades.” (p. 37)

2.3.31 Producto

Desde el punto de vista comercial, es cualquier cosa que puede ser ofrecida al mercado para su compra, utilización y consideración.

Es cualquier bien, servicio, idea capaz de motivar y satisfacer un comprador. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 349)

2.3.32 Pasivo

Obligación financiera o egreso de caja que debe hacerse en un momento dado para cumplir con las condiciones contractuales de la obligación financiera. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 350)

2.3.33 Plan de Negocios

Documento integral que revela la intención de su autor de desarrollar un negocio. Por lo general se prepara como ayuda para obtener financiamiento de una institución crediticia. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 350)

2.3.34 Plan Estratégico

Goodstein (2006) define el plan estratégico como: “El proceso por el cual los miembros de una organización prevé su futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”.

2.3.35 Plan de Marketing

Según Monferrer (2013) “Un plan de marketing es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos.” (p. 37)

2.3.36 Plan Financiero

Bosquejo financiero que representa el futuro de las finanzas de una empresa. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 350)

2.3.37 Socio

Según Ramírez, Vidal, & Domínguez (2009) “Un socio es el individuo que forma parte de una entidad. El fin de esta entidad es generalmente de índole empresarial o laboral. Cada modalidad de relación entre socios genera un tipo de vínculo, con unas obligaciones y derechos. Existen socios que tienen una responsabilidad limitada e ilimitada.” (p. 37)

2.3.38 Tasa Activa

Interés que paga el socio que tiene algún crédito, a la institución financiera. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 350)

2.3.39 Tasa Pasiva

Interés que reconoce la institución financiera, al socio o inversionista que tiene sus ahorros y/o depósitos. (Balanko Dickson, G, 2008, pág. 350)

2.4 IDEA A DEFENDER

El diseño de un plan de negocios permitirá mejorar el desarrollo operativo, económico y comercial a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., de la ciudad de Riobamba, Periodo 2017

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó bajo la modalidad cualitativa y cuantitativa.

Cualitativa: Se basó en la recolección de información a través de las encuestas a los empleados de la Cooperativa, permitiendo evaluar el proceso de la investigación, con el fin de emitir resultados a través de un análisis previo y así mejorar el desempeño de la entidad.

Cuantitativa: Esta modalidad se aplicó en el trabajo investigativo con la finalidad de conseguir información detallada de la Cooperativa que fue necesario para la implementación de un plan de negocios.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de desarrollar el trabajo de titulación en la COAC MINGA Ltda., se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

3.2.1 De Campo

Se aplicaron encuestas a los socios y empleados de la entidad financiera, mediante el contacto directo con las fuentes primarias de información.

3.2.2 Explicativa

Se buscaron establecer las causas de los hechos o circunstancias identificadas durante la investigación, a fin de establecer estrategias que mitiguen sus efectos.

3.2.3 Descriptiva

Se describió la realidad de la COAC Minga Ltda., mediante la realización de un diagnóstico situacional (FODA). Es un tipo de investigación que se utiliza para estudiar a fenómenos o sujetos de forma cualitativa, antes de hacerlo de forma cuantitativa, de todas formas, la investigación descriptiva no consiste únicamente en acumular y procesar datos.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS, E INSTRUMENTOS

3.3.1 Métodos

Método Inductivo: Este método de investigación se aplicó en la fase preliminar de la investigación, debido a que en base al análisis de los factores internos y externos de la entidad financiera (perspectiva particular), se alcanzaron importantes conclusiones que permitieron la elaboración de estrategias (perspectiva general).

Método Deductivo: A través de este método, aplicado en la fase propositiva del presente proyecto, se analizaron las estrategias planteadas (perspectiva general) para su estudio técnico y la descripción de los diferentes planes: comercial, operativo, y el estudio de factibilidad económico (perspectiva particular). Se aplicó además en el análisis del marco teórico y metodológico, y su correspondencia con la realidad de la entidad financiera, para la aplicación adecuada de procedimientos técnicos que permitan la resolución de la problemática planteada.

3.3.2 Técnicas

Revisión Bibliográfica: En base a esta técnica, la autora analizó varias fuentes bibliográficas para estructurar correctamente el proceso técnico e investigativo, así como cumplir los objetivos del presente proyecto.

Observación directa: Permitted el registro y valoración de los comportamientos comerciales de la cooperativa, a su interior. Mediante un recorrido por las instalaciones de la cooperativa (matriz y sucursal en Riobamba), se obtuvo una idea clara del funcionamiento de la entidad, a nivel comercial.

Encuestas: Esta técnica de investigación se aplicó a las poblaciones internas y externas, con el objetivo de verificar la validez del problema de investigación, sus perspectivas respecto a los ambientes interno y externo de la entidad financiera, así como la caracterización del mercado local popular y solidario (oferta, demanda, competencia, productos y servicios, entre otros).

Guía de entrevista: Al ser la entrevista un dialogo o relación directa en base a la palabra entre el entrevistador y el entrevistado, para efectos de la presente investigación se aplicó un banco de preguntas al gerente de la empresa, a fin de obtener criterios y opiniones con el fin de evaluar los procesos que manejan en la entidad.

3.3.3 Instrumentos

Ficha bibliográfica: Se basó en la búsqueda de recursos bibliográficos válidos, tanto impresos como digitales, para su posterior revisión.

Ficha o Guía de observación: Se encuentra conformada por un conjunto de pasos, los cuales guiaron la observación directa de los procesos comerciales de la COAC Minga Ltda. (ver anexo 2).

Cuestionarios: Se emplearon para la aplicación de las encuestas, y se conformaron de preguntas cerradas para facilitar su tabulación y análisis (ver anexos 3, 4, 5 y 8).

Entrevista: Al ser la entrevista un dialogo o relación directa en base a la palabra entre el entrevistador y el entrevistado, para efectos de la presente investigación se aplicó un banco de preguntas al gerente de la empresa, a fin de obtener criterios y opiniones con el fin de evaluar los procesos que manejan en la entidad

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población Interna/Administrativa

La población interna/administrativa está compuesta por 70 empleados que laboran en la COAC Minga Ltda., en la ciudad de Riobamba.

3.4.2 Muestra Interna/Administrativa

Por ser una población amplia es necesario el cálculo de una muestra representada a través de la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Consideraciones del cálculo:

- Desviación estándar (σ): 0,5
- Nivel de confianza (Z): 95% correspondiente a 1,96
- Error muestra (e): 5% equivalente a 0,05
- Población (N): 70

$$n = \frac{70 * (0,5)^2 * (1,96)^2}{(69) * (0,05)^2 + (0,5)^2 * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{67,23}{1,13}$$

$$n = 59,50 = 60$$

La muestra de investigación para la población interna/administrativa es de 60 empleados. Para la selección de los elementos muestrales, se aplicó un muestreo aleatorio simple.

Los resultados de la aplicación de la encuesta del anexo 3 a los empleados de la COAC Minga Ltda., se describen a continuación:

Pregunta 1: ¿Cómo calificaría ud. la calidad de servicio que presta la COAC Minga Ltda.?

Tabla 3: Calidad del servicio prestado

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	41	68,33%
Regular	17	28,33%
Mala	2	3,33%
Total	60	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación - empleados
Elaborado por: Yasaca, C, 2018

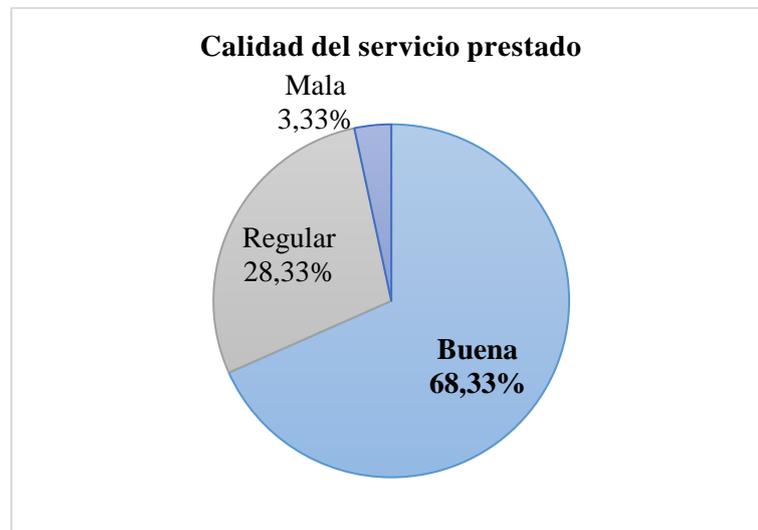


Gráfico 1: Calidad del servicio prestado

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 68,33% de los encuestados califican la calidad de servicio que presta la COAC Minga Ltda. como “buena”; el 28,33% la califican como “regular” y el 3,33% restante como “mala”.

Interpretación: La mayoría del personal de la COAC Minga Ltda., considera que la calidad de servicio que presta la institución es “buena”, convirtiéndose en una autoevaluación favorable entorno a sus procesos administrativos y a la percepción que ellos consideran tener de sus socios.

Pregunta 2: ¿Considera ud. que la COAC Minga Ltda. es competitiva dentro del mercado financiero local popular y solidario?

Tabla 4: Competitividad en mercado local, popular y solidario

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	31,67%
No	41	68,33%
Total	60	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación - empleados

Elaborado por: Yasaca, C, 2018



Gráfico 2: Competitividad en mercado local, popular y solidario

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 68,33% de los encuestados considera que la COAC Minga Ltda. “no es competitiva” dentro del mercado financiero local popular y solidario; el restante 31,67% considera que “si es competitiva”.

Interpretación: La mayoría del personal opina que la COAC Minga Ltda. “no es competitiva” dentro del mercado financiero local popular y solidario, siendo éste el problema en el cual se enfoca la presente investigación. Otras instituciones acaparan la atención de estas organizaciones, siendo un importante nicho de mercado en el ámbito crediticio.

Pregunta 3: ¿Cuáles de las siguientes son, según su criterio, las principales fortalezas de la COAC Minga Ltda., respecto al mercado financiero local popular y solidario?

Tabla 5: Fortalezas, mercado local, popular y solidario

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad Financiera	13	21,67%
Prestigio a nivel local	6	10,00%
Cobertura	48	80,00%
Productos y servicios financieros atractivos	5	8,33%
Calidad del servicio	5	8,33%
Rapidez en los procesos créditos	9	15,00%
Otros	2	3,33%
Ninguno	0	0,00%

Fuente: Encuesta de investigación - empleados

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

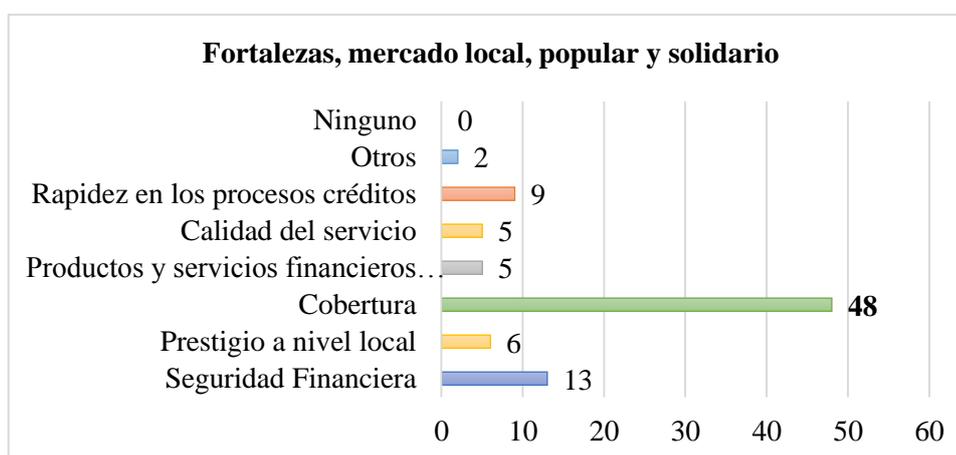


Gráfico 3: Fortalezas, mercado local, popular y solidario

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 80% de los encuestados señalaron que la mayor fortaleza de la COAC Minga Ltda., respecto al mercado financiero local popular y solidario es la “Cobertura del Servicio”; siguiendo en porcentaje la “Seguridad Financiera” con el 21,67%. Los menos puntuados, con el 8,33% son “Productos y Servicios Financieros” y “Calidad del Servicio”.

Interpretación: La mayoría del personal considera que la mayor fortaleza de la COAC Minga Ltda., respecto al mercado financiero local popular y solidario es la “Cobertura del Servicio”. Esto se debe a que la cooperativa mantiene establecimientos abiertos en las provincias de Pichincha y Guayas, dentro de las cuales se mueve la mayor cantidad del comercio a nivel nacional.

Pregunta 4: ¿Se comunica al personal sobre el riesgo que existe en la Cooperativa debido al incumplimiento de las funciones?

Tabla 6: Comunicación a los empleados

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	60,00%
No	20	40,00%
TOTAL		100,00%

Fuente: Encuesta de investigación - empleados

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

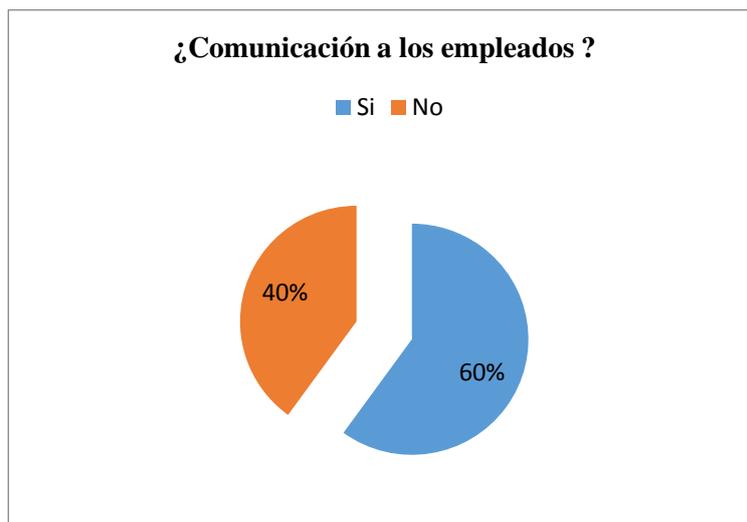


Gráfico 4: Comunicación a los empleados

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 60% de empleados de la COAC Minga Ltda. Manifiestan que tienen conocimiento del riesgo en caso de que se incumpla alguna de las funciones; el restante 40% considera que no tienen conocimiento de ello.

Interpretación: La mayoría de la COAC Minga nos manifiesta que conocen acerca de los riesgos que se pueden presentar si se incumple alguno de ellos, y por ende tratan de realizarlo de la mejor manera, con el objetivo de cumplir con eficacia sus metas.

Pregunta 5: ¿Cuáles de las siguientes son, según su criterio, las principales debilidades de la COAC Minga Ltda., respecto al mercado financiero local popular y solidario?

Tabla 7: Debilidades, mercado local, popular y solidario

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Baja Calificación Financiera	13	21,67%
Escaza cobertura	3	5,00%
Productos y servicios financieros poco competitivos	43	71,67%
Deficiente calidad del servicio	5	8,33%
Tardanza de los procesos crediticios	26	43,33%
Otros	0	0,00%
Ninguno	0	0,00%

Fuente: Encuesta de investigación - empleados

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

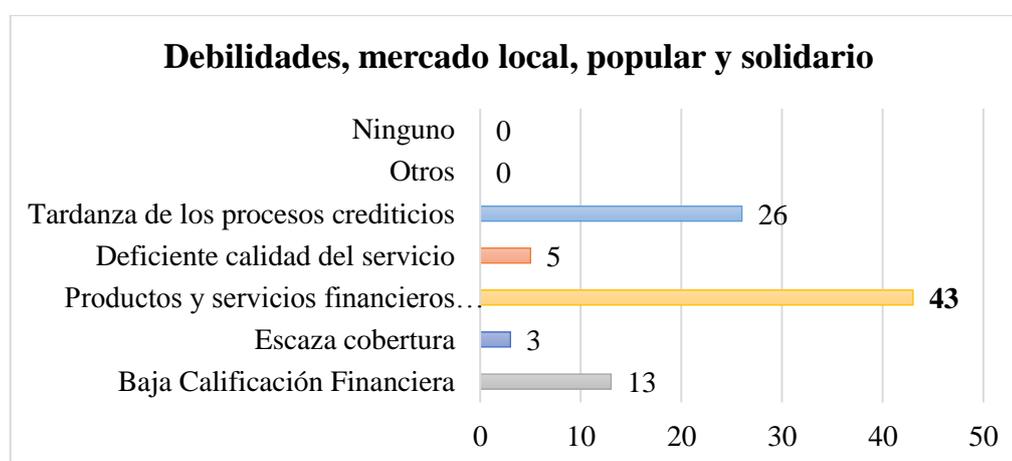


Gráfico 5: Debilidades, mercado local, popular y solidario

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 71,67% de los encuestados señalaron que la mayor debilidad de la COAC Minga Ltda., respecto al mercado financiero local popular y solidario son los “Productos y servicios financieros poco competitivos”; siguiéndole en porcentaje la “Tardanza de los procesos crediticios” con el 43,33%.

Interpretación: La mayoría del personal considera que la mayor debilidad de la COAC Minga Ltda., respecto al mercado financiero local popular y solidario, son los “Productos y servicios financieros poco competitivos”. Esta respuesta se corresponde con lo expresado en el planteamiento del problema del presente proyecto, y se convierte en una afirmación o validación del direccionamiento correcto del presente proyecto. Además, la “Tardanza de los procesos crediticios” también es vista como una debilidad de la COAC, lo cual deberá ser considerado en el estudio o plan operacional y estratégico.

Pregunta 6: ¿El clima laboral en su sitio de trabajo es?

Tabla 8: El clima laboral

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	35	59%
Satisfactorio	20	33%
Nada Agradable	3	5%
Otro	2	3%
TOTAL	60	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación - empleados

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

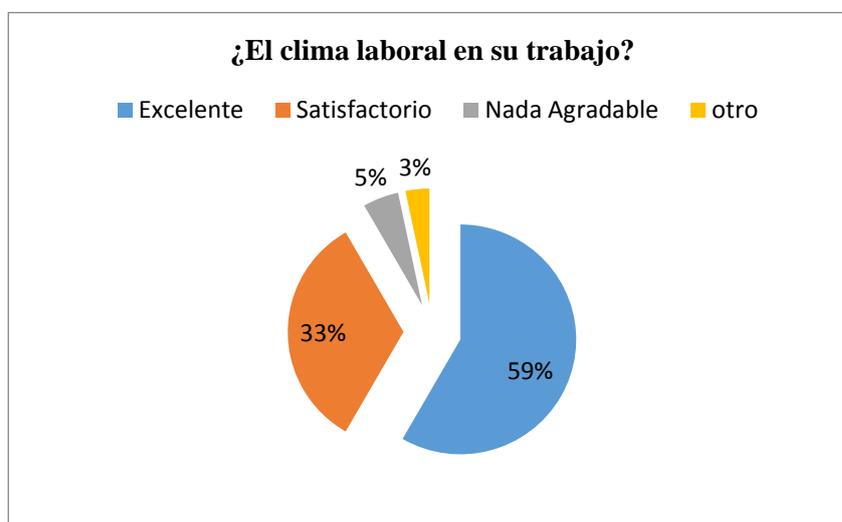


Gráfico 6: El clima laboral

Fuente: Encuesta de investigación - empleados

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 59% de los encuestados señalaron que el clima laboral en la COAC. Minga es excelente porque la mayoría de los trabajadores son muy amables y generosos finalmente un mínimo porcentaje del 5% no cuentan con un clima laboral efectivo.

Pregunta 7: ¿Cuenta actualmente la COAC. Minga Ltda., con un Pla de Negocios para el adecuado cumplimiento de funciones. ?

Tabla 9: La COAC., cuenta con un Pla de Negocios

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	60%
No	42	40%
TOTAL	60	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación - empleados

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

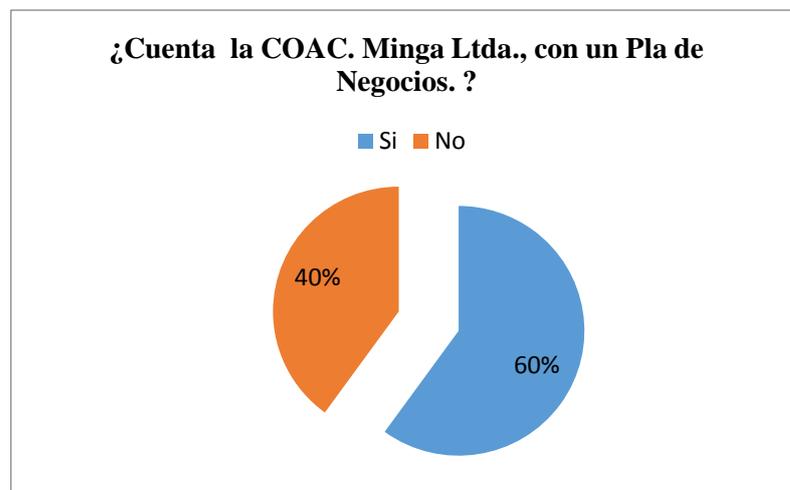


Gráfico 7: La COAC., cuenta con un Pla de Negocios

Fuente: Encuesta de investigación - empleados

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 60% de los encuestados señalaron que actualmente la COAC. Minga Ltda., no cuenta con un plan de negocios, por lo tanto no existe un control o plan para tratar de cumplir con más optimismo o eficacia las funciones y reglamentos.

Pregunta 8: ¿Existe un manual para el reclutamiento del personal?

Tabla 10: Manual para el reclutamiento del personal

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	60%
No	24	40%

Fuente: Encuesta de investigación - empleados

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

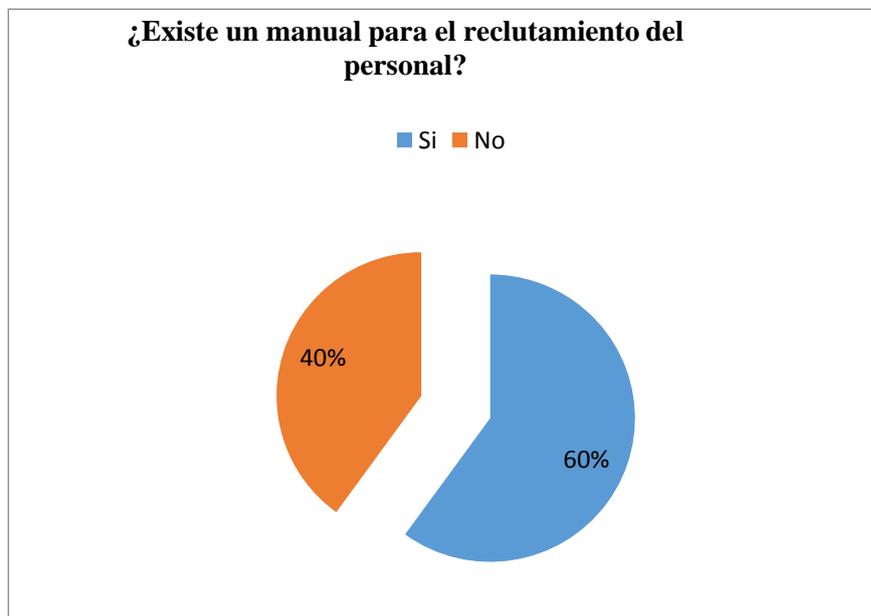


Gráfico 8: Manual para el reclutamiento del personal

Fuente: Encuesta de investigación - empleados

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Pregunta 9: ¿El departamento de Crédito cumple los reglamentos e instrucciones establecidas?

Tabla 11: El departamento de Crédito cumple los reglamentos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	54%
No	20	33%
A veces	8	13%
TOTAL	60	100,%

Fuente: Encuesta de investigación - empleados
Elaborado por: Yasaca, C, 2018

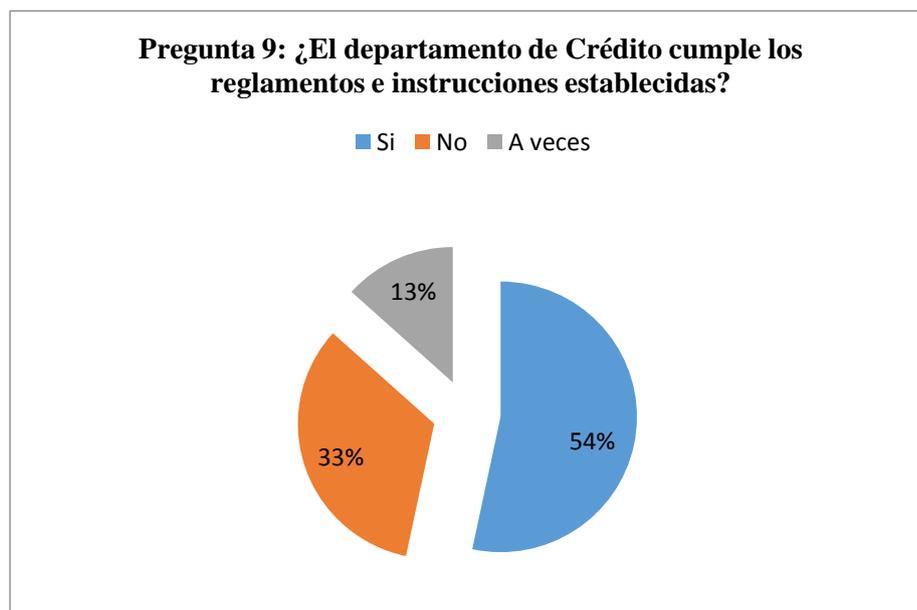


Gráfico 9: El departamento de Crédito cumple los reglamentos

Fuente: Encuesta de investigación - empleados
Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Pregunta 10: ¿Considera ud. que el diseño de un plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. Incrementará su participación en el mercado financiero local, popular y solidario, mediante el mejoramiento de su competitividad?

Tabla 12: Plan de Negocios incrementará participación en el mercado local, popular y solidario

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	85,00%
No	9	15,00%
Total	60	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – empleados
Elaborado por: Carmen Yasaca

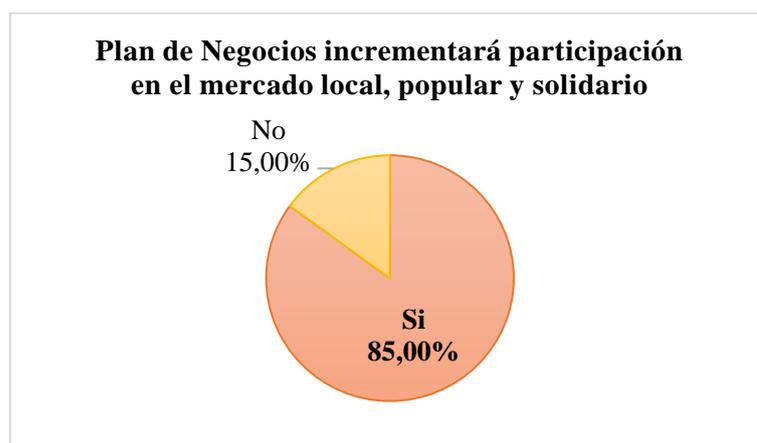


Gráfico 10: Plan de Negocios participación en el mercado local, popular y solidario
Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 85% de los encuestados opinan que el diseño de un plan de negocios para la COAC Minga Ltda. Incrementará su participación en el mercado financiero local, popular y solidario, mediante el mejoramiento de su competitividad; el 15% consideran que no.

Interpretación: La mayoría del personal considera que un Plan de Negocios orientado al mejoramiento de la competitividad de la COAC Minga Ltda., incrementará su participación en el mercado local, popular y solidario. Se puede concluir, entonces, que consideran apropiado el desarrollo del presente proyecto.

Si respondió si, ¿qué área debe diversificarse, expandirse, mejorarse o fortalecerse?

Tabla 13: Áreas a mejorarse o fortalecerse

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Calificación/Seguridad Financiera	3	5,88%
Productos y servicios financieros	32	62,75%
Cobertura	2	3,92%
Calidad de Servicio	5	9,80%
Procesos crediticios	9	17,65%
Total	51	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación - empleados

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

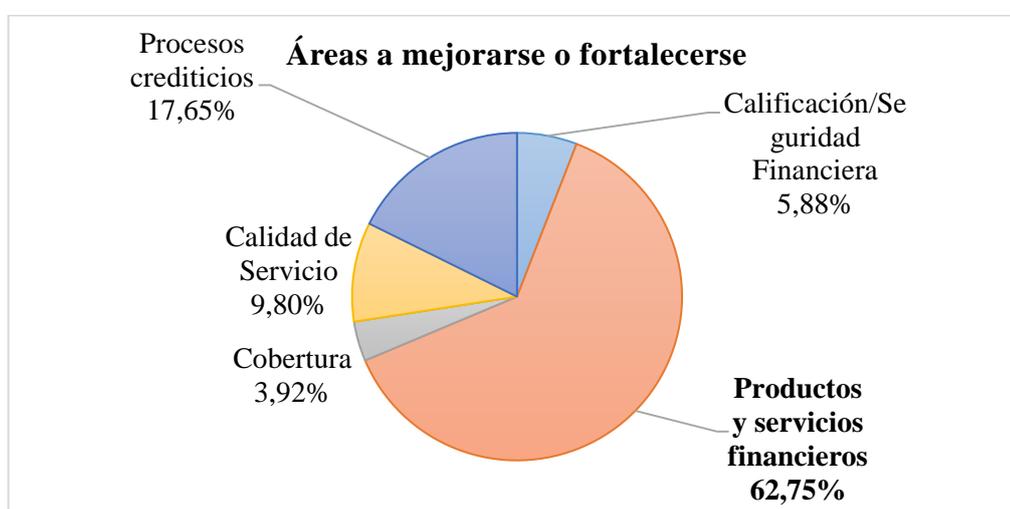


Gráfico 11: Áreas a mejorarse o fortalecerse

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 62,75% de encuestados expresaron que el área que debe mejorarse o fortalecerse es la correspondiente a los “Productos y servicios financieros”, le sigue en porcentaje los “Procesos crediticios” con el 17,65%.

Interpretación: La mayoría del personal considera que deben diversificarse o mejorarse los “Productos y servicios financieros”. Considerando que varias de las respuestas del personal se han dirigido puntualmente a esta área, el estudio de mercado y las estrategias de producto se centrarán en la diversificación o mejoramiento de los “Productos y servicios financieros”. Cabe destacar que los “Procesos crediticios” requieren también una atención especial, ya que deben ser mejorados a fin de que no sean vistos como una debilidad de la COAC.

3.4.2.1 Conclusiones parciales

La aplicación de la encuesta del anexo 3 a los empleados de la COAC Minga Ltda., permitió alcanzar las siguientes conclusiones preliminares, acorde a la perspectiva de este grupo humano:

- La calidad de servicio que presta la COAC Minga Ltda. es “buena”.
- La COAC Minga Ltda. “no es competitiva” dentro del mercado financiero local popular y solidario. Otras instituciones acaparan la atención de estas organizaciones, siendo un importante nicho de mercado en el ámbito crediticio.
- La mayor fortaleza de la COAC Minga Ltda., respecto al mercado financiero local popular y solidario es la “Cobertura del Servicio”.
- La mayor debilidad de la COAC Minga Ltda., respecto al mercado financiero local popular y solidario, son los “Productos y servicios financieros poco competitivos”; también consideraron como debilidad la “Tardanza de los procesos crediticios”.
- Un Plan de Negocios orientado al mejoramiento de la competitividad de la COAC Minga Ltda., incrementará su participación en el mercado local, popular y solidario. A través de este plan deben diversificarse o mejorarse los “Productos y servicios financieros”; también debe considerarse el mejoramiento de los “Procesos crediticios”.

3.4.3 Población Interna/Socios

Está conformada por los socios de la COAC Minga Ltda., con un total de 34399 socios. Se ha considerado esta población, considerando que no existe en la entidad financiera una información pormenorizada sobre los créditos y/o socios pertenecientes a las organizaciones de Economía Popular y Solidaria del cantón Riobamba. Esta información se obtendrá a través del estudio de mercado, mediante la población externa.

3.4.4 Muestra Interna/Socios

Se aplicó la misma fórmula descrita anteriormente:

$$n = \frac{34399 * (0,5)^2 * (1,96)^2}{(34398) * (0,05)^2 + (0,5)^2 * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{33036,80}{86,96}$$

$$n = 379,91 = 380$$

La muestra de investigación para la población interna/socios es de 380 socios. Para la selección de los elementos muestrales, se aplicó un muestreo aleatorio simple.

Los resultados de la aplicación de la encuesta del anexo 4 a los socios de la COAC Minga Ltda., se describen a continuación:

Pregunta 1: ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los servicios brindados por la COAC Minga Ltda.?

Tabla 14: Satisfacción del servicio recibido

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Buena	187	49,21%
Regular	92	24,21%
Mala	101	26,58%
Total	380	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación - socios

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

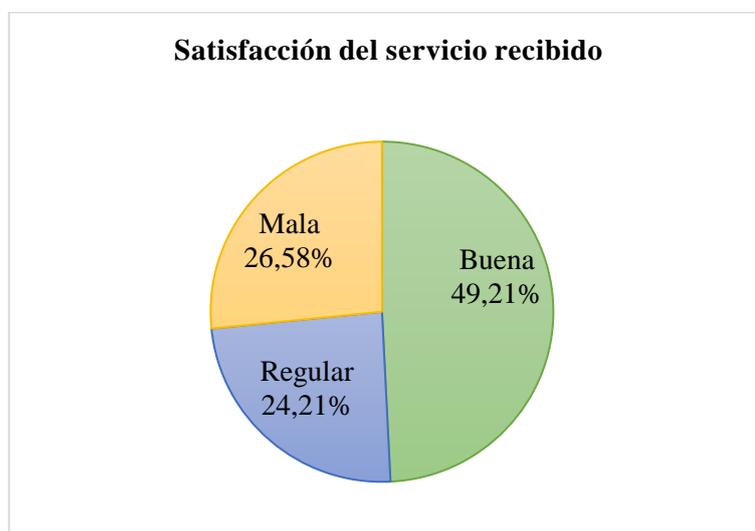


Gráfico 12: Satisfacción del servicio recibido

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 49,21% de los encuestados califican como “buena” la calidad de servicio recibida en la COAC Minga Ltda.; el 24,21% la consideran como “regular” y el 26,58% como “mala”.

Interpretación: La mayoría de socios de la COAC Minga Ltda. Califican la calidad de servicio como “buena”; a pesar de esta valoración, 1 de cada 4 la consideran como “mala”, lo cual refleja que existen procesos internos en los cuales la cooperativa debe mejorar. Al haberles preguntado el porqué de su respuesta, aseguraron que los procesos administrativos, y en especial los crediticios, tardan demasiado.

Pregunta 2: ¿Desde cuándo es socio / cliente de COAC MINGA LTDA.?

Tabla 15: Tiempo que son socios de la COAC.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Hace 2 años	140	37%
Más de 2 años	100	26%
Menos de 1 año	80	21%
Otro	60	16%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta de investigación - socios

Elaborado por: Yasaca, C, 2018



Gráfico 13: Tiempo que son socios de la COAC.

Fuente: Encuesta de investigación - socios

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 37% de los encuestados confirman que son socios en la COAC Minga Ltda.; hace dos años, mientras que el 16% otro tiempo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados manifiestan que hace dos años participan como socios o clientes en la COAC Minga Ltda., mientras que el 21% de las personas se unieron a la Cooperativa en un tiempo de 1 año atrás.

Pregunta 3: ¿COAC MINGA LTDA le ofrece incentivos por ser inversionista o ahorrista activo?

Tabla 16: Incentivos por ser inversión o ahorrista

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	245	64%
No	135	36%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta de investigación - socios

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

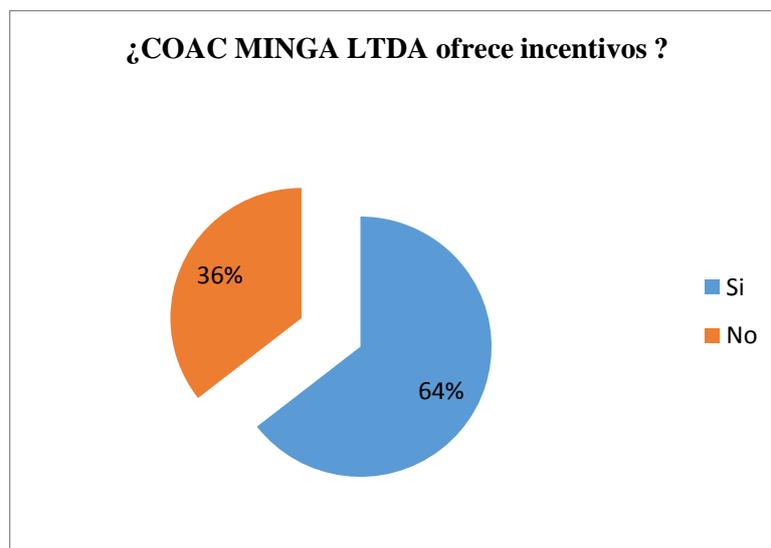


Gráfico 14: Incentivos por ser inversionista o ahorrista

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 64% de los socios afirman que han recibido incentivos por parte de la COAC. Minga Ltda., por las inversiones y ahorros que se realizan, sea de manera continua o primera vez. Al mismo tiempo un 36% declaran que no han recibido ningún tipo de incentivos.

Pregunta 4: ¿Cuál(es) de los siguientes aspectos le influyeron a emplear los productos y servicios financieros de la COAC Minga Ltda.?

Tabla 17: Influencia de selección

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad Financiera	75	19,74%
Prestigio a nivel local	23	6,05%
Cobertura	285	75,00%
Cantidad de servicios prestados	38	10,00%
Calidad del servicio	51	13,42%
Rapidez en los créditos	91	23,95%
Otros	45	11,84%

Fuente: Encuesta de investigación - socios

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

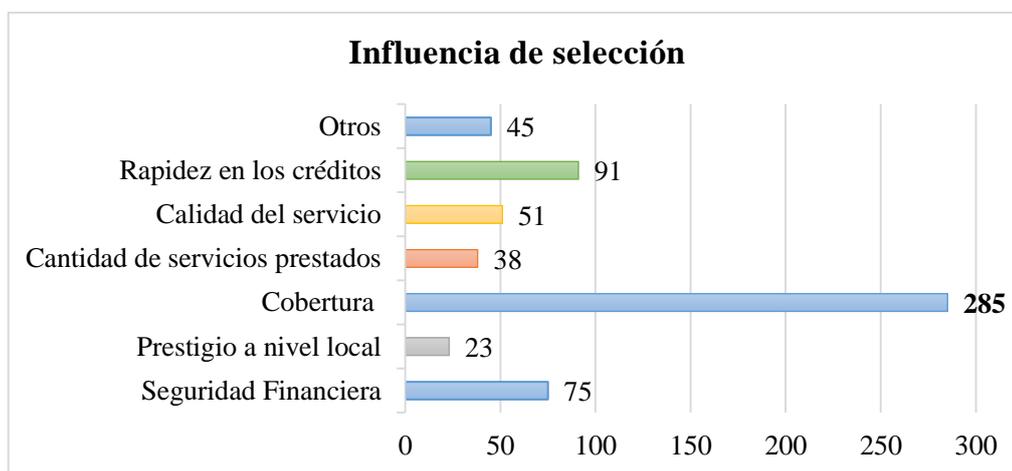


Gráfico 15: Influencia de selección

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 75% de los encuestados opinan que la “cobertura” del servicio influyó para decidir emplear los productos y servicios financieros de la COAC Minga Ltda.

Interpretación: Para la mayoría de socios, el factor más representativo al momento de decidirse por emplear los productos y servicios financieros de la COAC Minga Ltda. fue la “cobertura” del servicio. Al preguntarles la razón, la mayoría han afirmado que es una de las pocas COAC de la provincia que tiene sucursales en otras ciudades de importante movimiento y desarrollo económico, como Guayaquil y Quito, en las cuales llevan a cabo actividades comerciales, o tienen familiares a los que requieren depositarles o transferirles dinero constantemente.

Pregunta 5: ¿Cómo tuvo conocimiento sobre la existencia de la COAC Minga Ltda.?

Tabla 18: Conocimiento de la Cooperativa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Referencia de familiares o amigos	255	67,11%
Medios de comunicación	53	13,95%
Investigación/conocimiento personal	72	18,95%
Otros	0	0,00%
Total	380	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación - socios

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

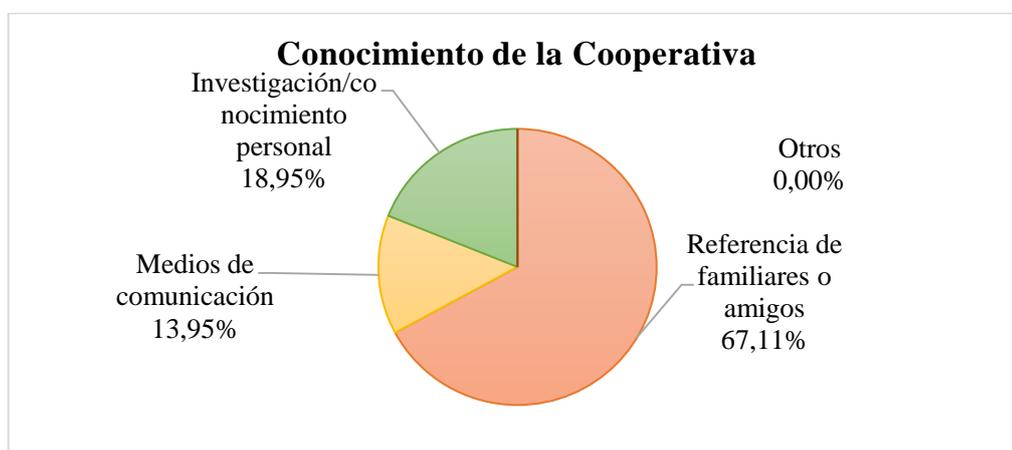


Gráfico 16: Conocimiento de la Cooperativa

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 67,11% de los encuestados conocieron sobre la existencia de la COAC Minga Ltda. a través de familiares o amigos; el 18,95% la conocieron por ellos mismos, y el 13,95% gracias a la publicidad en medios de comunicación.

Interpretación: La mayoría de socios conocieron sobre la existencia de la COAC Minga Ltda. a través de familiares o amigos; el marketing boca a boca es importante y es más efectivo que el tradicional. Según el gerente de la cooperativa, es escasa la inversión realizada en marketing impreso y digital.

Pregunta 6: ¿Es Ud. cliente activo de otra(s) COAC(s) de la ciudad de Riobamba?

Tabla 19: Clientes de otra(s) COAC(s)

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	263	69,21%
No	117	30,79%
Total	380	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación - socios

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

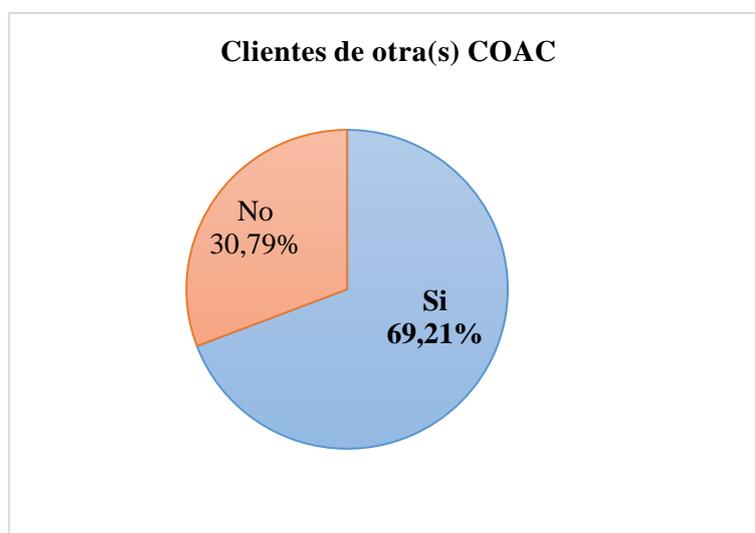


Gráfico 17: Clientes de otra(s) COAC(s)

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 69,21% de los encuestados son clientes de otra(s) COAC(s) de la ciudad de Riobamba; el 30,79% no lo son.

Interpretación: La mayoría de socios son clientes en otra(s) COAC(s) de la ciudad de Riobamba; solo 1 de cada 3 socios han sido fidelizados efectivamente por la cooperativa. Existen deficiencias en el proceso de fidelización, lo cual puede deberse a varios factores internos o externos a la COAC.

Pregunta 7: ¿Recomendaría a otras personas ser parte de COAC MINGA Ltda.?

Tabla 20: Recomendación a la COAC

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	210	55%
No	170	45%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta de investigación - socios

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

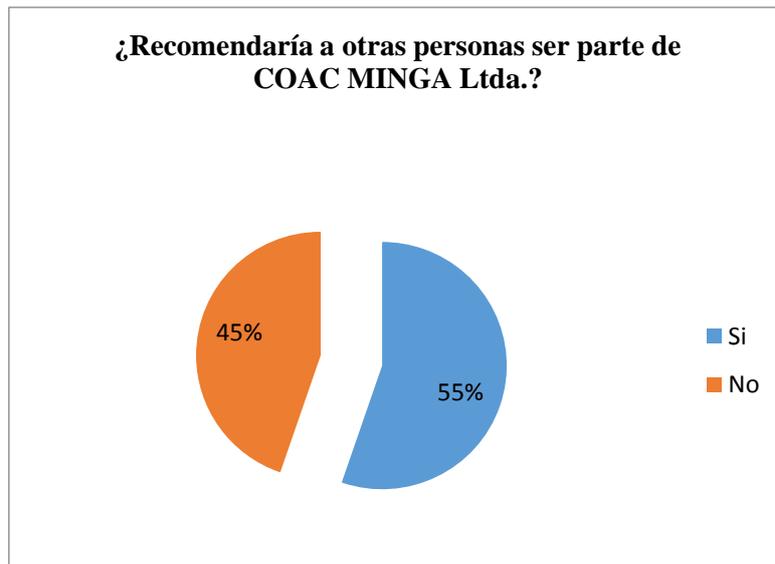


Gráfico 18: Recomendación a la COAC.

Fuente: Encuesta de investigación - socios

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: Mas de la mitad de los encuestados representando un 55% responden que si recomendarían a otras personas para que formen parte de la COAC. Minga Ltda., sea para inversiones, ahorros, Créditos y otros servicios, mientras que el 45% dicen que no lo harán.

Pregunta 8: ¿Ha accedido alguna vez a la página WEB de COAC MINGA LTDA.?

Tabla 21: Acceso al WEB de COAC MINGA LTDA.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	140	37%
Nunca	50	13%
En ocasiones	190	50%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta de investigación - socios

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

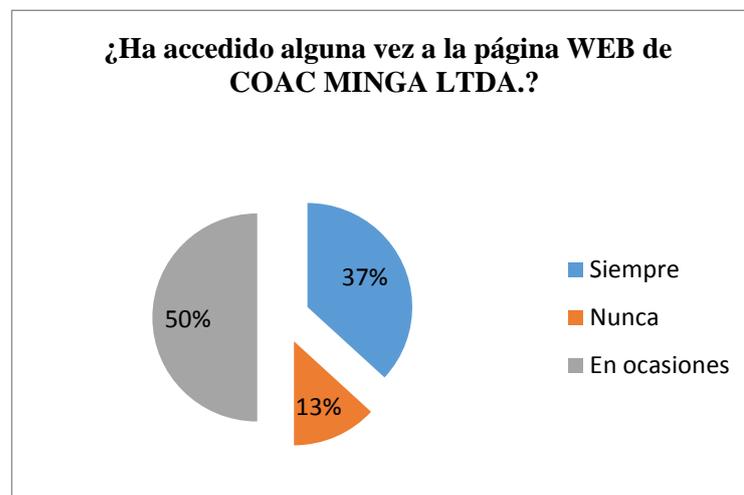


Gráfico 19: Acceso al WEB de COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: Un 37 % de los encuestados han ingresado a la página web de la COAC. .Minga Ltda., para gestionar los servicios necesarios con mayor facilidad y rapidez y un porcentaje mínimo de 13% no han ingresado nunca.

Pregunta 9: ¿Cómo es la atención del personal de la COAC., al momento de brindar información?

Tabla 22: Atención por parte de la COAC.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	270	71%
Regular	90	24%
Mal	20	5%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta de investigación - socios

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

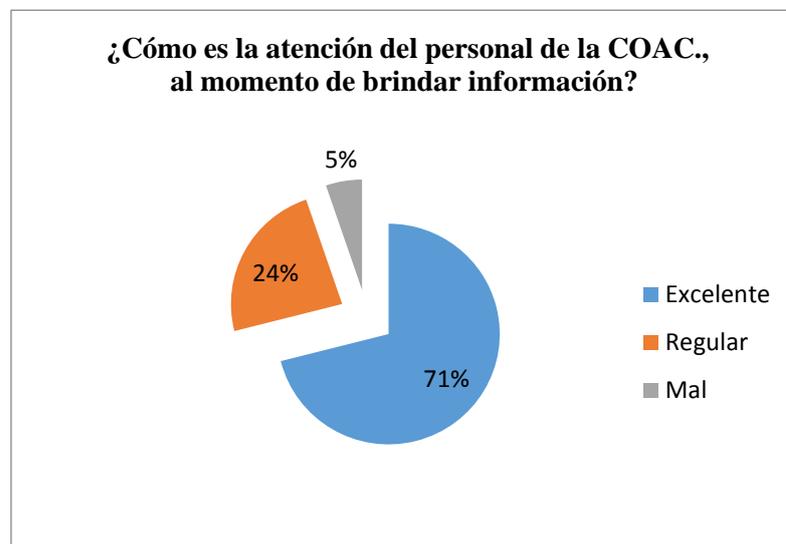


Gráfico 20: Atención por parte de la COAC.

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 71% de los socios manifiestan que la atención de los funcionarios o empleados de la COAC. Minga Ltda., es excelente, esto significa un factor positivo para la cooperativa, y un mínimo porcentaje del 5 % han recalcado que es mala la atención.

Pregunta 10: ¿Considera ud. que existe(n) otra(s) COAC(s) en el mercado local con mejores prestaciones respecto a productos y servicios financieros?

Tabla 23: COACs con mejores productos y servicios financieros

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	272	71,58%
No	108	28,42%
Total	380	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación - socios

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

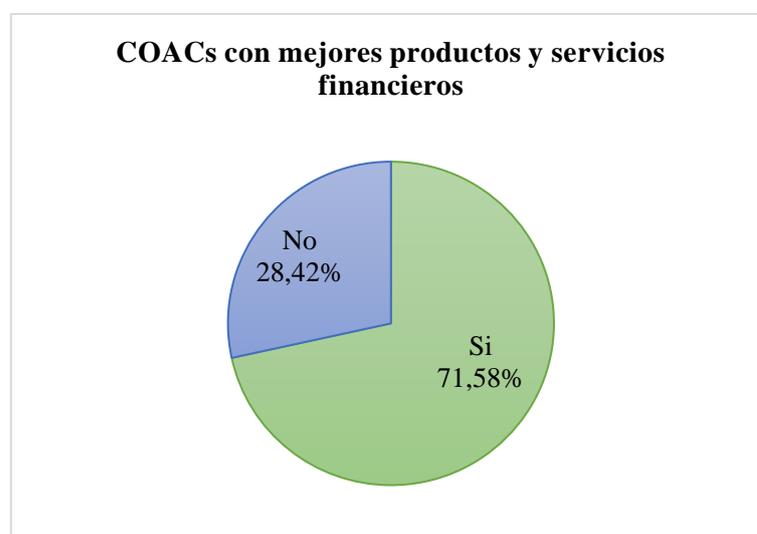


Gráfico 21: COACs con mejores productos y servicios financieros

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 71,58% de los encuestados considera que existe(n) otra(s) COAC(s) en el mercado local con mejores prestaciones respecto a productos y servicios financieros; apenas el 28,42% consideran que no.

Interpretación: La mayoría de socios de la COAC Minga Ltda. Considera que otras COACs proveen mejores prestaciones respecto a productos y servicios financieros. Al preguntarles el porqué, a pesar de su apreciación, se mantienen como socios de la COAC Minga Ltda, manifestaron que entre sus razones se encuentra: la cobertura del servicio, la rapidez con la que son atendidos en las ventanillas de la cooperativa y la existencia de procesos crediticios vigentes.

Si contestó si, ¿En qué área(s) (tipos de productos o servicios)?

Tabla 24: Productos o servicios principales en otras COACs

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Ahorros	90	33,09%
Créditos	218	80,15%
Servicios adicionales (revisión de movimientos online, tarjetas de débito y crédito)	25	9,19%
Pago de servicios públicos y privados	11	4,04%
Otros	0	0,00%

Fuente: Encuesta de investigación - socios

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

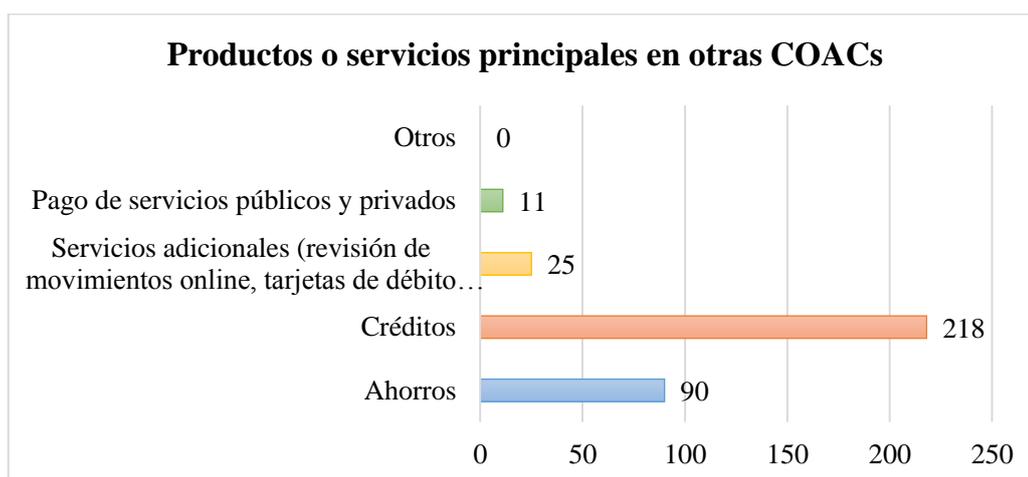


Gráfico 22: Productos o servicios principales en otras COACs

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 80% de los encuestados manifestaron que el producto más representativo de las demás COACs del entorno local es el relacionado a “Créditos”; en un menor porcentaje (33,09%) se encuentra el “Ahorro”.

Interpretación: La mayoría de socios de la COAC Minga Ltda. Consideran que el producto más representativo de las demás COACs del entorno local es el relacionado a “Créditos”. Se puede deducir entonces que el mercado real de la entidad financiera busca productos crediticios, y no de ahorro, siendo ésta el área en la que se enfocará la presente investigación.

3.4.4.1 Conclusiones parciales

La aplicación de la encuesta del anexo 4 a los socios de la COAC Minga Ltda. Permitted alcanzar las siguientes conclusiones preliminares, acorde a la perspectiva de este grupo humano:

- La calidad de servicio de la COAC Minga Ltda. es en general “buena”, sin embargo, 1 de cada 4 la consideran como “mala”, lo cual refleja que existen procesos internos en los cuales la cooperativa debe mejorar (procesos administrativos, y en especial los crediticios, tardan demasiado).
- El factor más representativo al momento de decidirse por emplear los productos y servicios financieros de la COAC Minga Ltda. fue la “cobertura” del servicio.
- El canal de marketing más efectivo de la COAC Minga Ltda. es el denominado de “boca o boca”; el uso de medios publicitarios impresos y digitales no está generando el impacto esperado.
- Solo 1 de cada 3 socios han sido fidelizados efectivamente por la cooperativa, los otros 2 son clientes activos de otras COAC del entorno local.
- Otras COACs proveen mejores prestaciones respecto a productos y servicios financieros. Aquellos que se mantienen como clientes lo hacen principalmente por: la cobertura del servicio, la rapidez con la que son atendidos en las ventanillas de la cooperativa y la existencia de procesos crediticios vigentes.
- El producto más representativo de las demás COACs del entorno local es el relacionado a “Créditos”; el mercado real de la entidad financiera busca preferentemente productos crediticios.

3.4.5 Población externa

La población externa está compuesta por las organizaciones del Sector de Economía Popular y Solidaria del cantón Riobamba.

De acuerdo a datos proporcionados por el Subproceso Desarrollo Económico Local del GADM Riobamba, en el año 2017 existían 274 unidades económicas populares y 76 organizaciones del sector asociativo de la Economía Popular y Solidaria. Por lo tanto, la población externa de estudio está compuesta por 350 organizaciones de Economía Popular y Solidaria del cantón Riobamba.

3.4.6 Muestra Externa

Se aplicó la misma fórmula descrita anteriormente:

$$n = \frac{350 * (0,5)^2 * (1,96)^2}{(349) * (0,05)^2 + (0,5)^2 * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{336,14}{1,83}$$

$$n = 183,68 = 184$$

La muestra de investigación para la población externa es de 184 organizaciones de economía popular y solidaria. Para la selección de los elementos muestrales, se aplicó un muestreo por aleatoria.

Los resultados de la aplicación de la encuesta del anexo 3 a los empleados de la COAC Minga Ltda., se describen a continuación

Pregunta 1: ¿Qué productos y servicios financieros del segmento Cooperativista emplea actualmente la organización?

Tabla 25: Productos y servicios financieros Cooperativistas

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Cuenta de Ahorros	23	12,50%
Créditos Productivos	65	35,33%
Ambos	12	6,52%
Ninguno	84	45,65%
Total	184	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación de mercado
Elaborado por: Yasaca, C, 2018

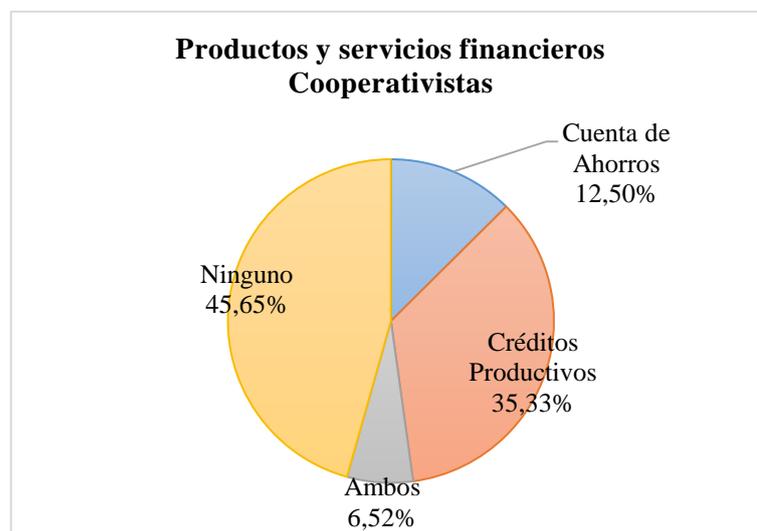


Gráfico 23: Productos y servicios financieros Cooperativistas

Elaborado por: Carmen Yasaca

Análisis: El 45,65% de los encuestados no emplean ningún producto o servicio financiero cooperativista; el 35,33% poseen créditos productivos, el 12,50% cuentas de ahorros y el 6,52% poseen ambos.

Interpretación: La mayoría de organizaciones de Economía Popular y Solidaria (EPS) no emplean ningún producto o servicio financiero cooperativista (46,65%). Por otra parte, aproximadamente 1 de cada 3 posee un crédito productivo.

Sub pregunta 1.1: Si respondió ninguno ¿a qué se debe?

Tabla 26: Justificación – Pregunta 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Solvencia económica	21	25,00%
Empleo de servicios de otro tipo de entidades financieras	49	58,33%
Falta de garantías económicas	14	16,67%
Ninguna de las anteriores	0	0,00%
Total	84	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación de mercado

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

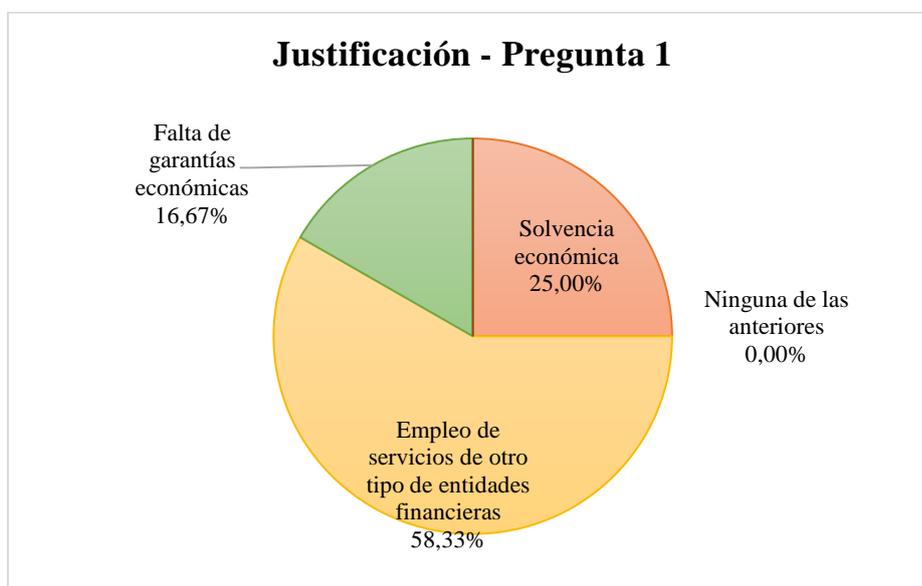


Gráfico 24: Justificación de la pregunta 1

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 58,33% de los encuestados emplean los servicios o productos de otras entidades financieras; el 25% poseen solvencia económica y el 16,67% no tienen garantías económicas.

Interpretación: La mayoría de organizaciones de EPS no emplean los productos o servicios del sistema cooperativista, debido a que usan otro tipo de entidades financieras.

CUENTA DE AHORROS – COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Pregunta 2: Aproximadamente, ¿cuál es el monto que maneja la organización en cuentas de ahorros?

Tabla 27: Montos en cuentas de ahorro

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1.000 USD	11	31,43%
Entre 1.000 USD y 10.000 USD	16	45,71%
De 10.000 USD a 100.000 USD	8	22,86%
Más de 100.000 USD	0	0,00%
Total	35	100,%

Fuente: Encuesta de investigación de mercado

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

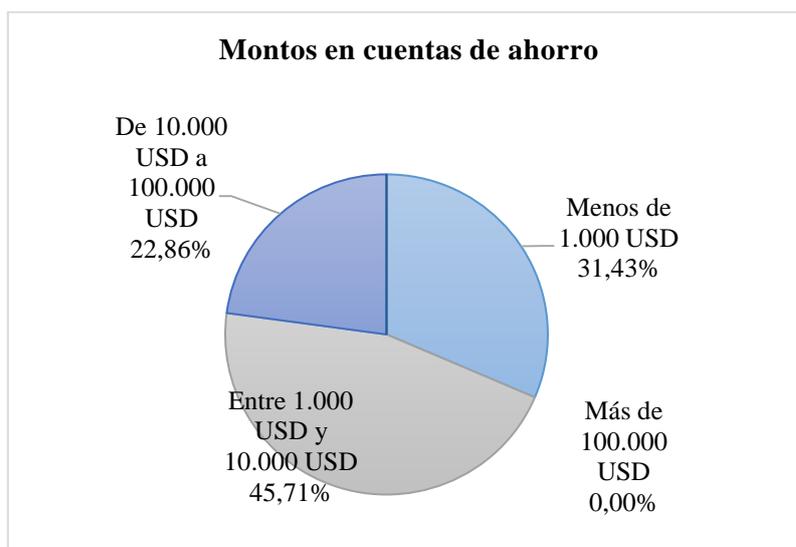


Gráfico 25: Montos en cuentas de ahorro

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 45,71% de las organizaciones de EPS mantiene en sus cuentas de ahorro montos entre \$1.000 y \$10.000; el 31,43% poseen menos de \$1000, y el 28,86% entre \$10.000 y \$100.000; ninguna posee ahorrado más de \$100.000.

Interpretación: La mayoría de organizaciones de EPS mantienen cuentas de ahorro con montos de hasta \$10.000.

Pregunta 3: ¿La organización mantiene inversiones a plazo fijo?

Tabla 28: Inversiones a plazo fijo

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	35	100,00%
Total	35	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación de mercado

Elaborado por: Yasaca, C, 2018



Gráfico 26: Inversiones a plazo fijo

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 100% de las organizaciones de EPS no poseen inversiones de plazo fijo

Interpretación: La totalidad de organizaciones no poseen inversiones de plazo fijo, por lo cual disponen de sus ahorros a conveniencia.

CRÉDITOS PRODUCTIVOS A COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Pregunta 4: La frecuencia con la que han solicitado créditos productivos es:

Tabla 29: Frecuencia créditos productivos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Alta (1 vez al año)	2	2,60%
Media (1 vez cada 2 o 5 años)	56	72,73%
Baja (Rara vez)	19	24,68%
Total	77	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación de mercado

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

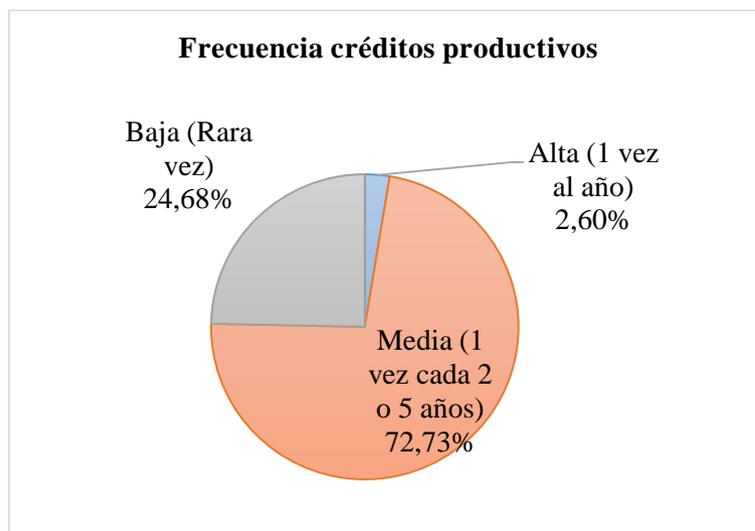


Gráfico 27: Frecuencia créditos productivos

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 72,73% de las organizaciones de EPS solicitan créditos productivos a las COAC con una frecuencia media; el 24,68% con un frecuencia baja y el 2,60% con una frecuencia alta.

Interpretación: La mayoría de organizaciones de EPS (que emplean el sistema cooperativista) solicitan créditos productivos a las COAC con una frecuencia media, es decir, 1 vez cada 2 o 5 años.

Pregunta 5: ¿En que se empleó el valor financiado?

Tabla 30: Uso del crédito

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Materia Prima	41	53,25%
Infraestructura (maquinaria, instalaciones físicas)	56	72,73%
Pago a terceros (servicios)	21	27,27%
Otros	11	14,29%

Fuente: Encuesta de investigación de mercado

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

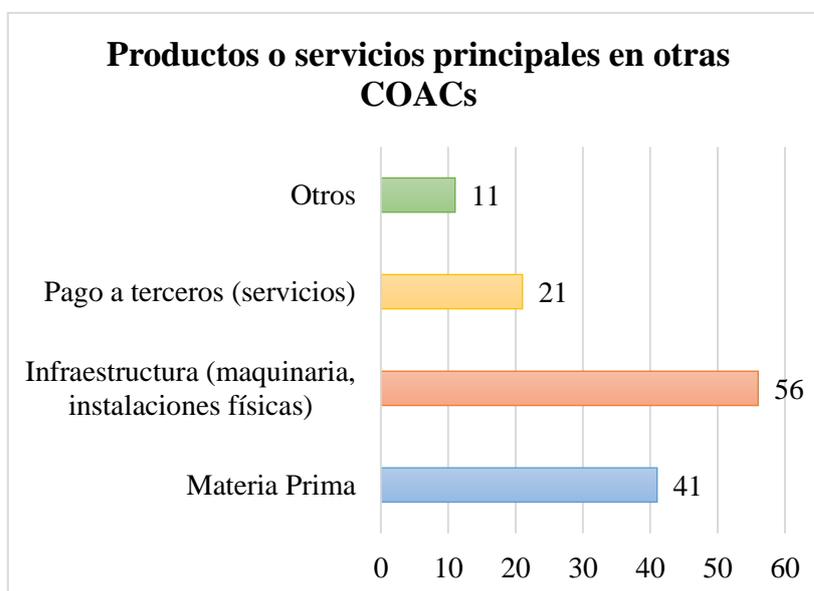


Gráfico 28: Uso del crédito

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 72,73% de las organizaciones de EPS lo emplearon en infraestructura (maquinaria, instalaciones físicas), el 53,25% en materia prima, el 27,27% en pagos a terceros, y el 14,29% con otros fines.

Interpretación: Las organizaciones de EPS que aplican a créditos productivos lo realizan mayoritariamente para infraestructura (maquinaria, instalaciones físicas) y materia prima.

Pregunta 6: En promedio, ¿cuál es el monto por el cual la organización ha solicitado créditos productivos?

Tabla 31: Monto de créditos productivos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1.000 USD	4	5,19%
Entre 1.000 USD y 10.000 USD	62	80,52%
Entre 11.000 USD a 100.000 USD	11	14,29%
Más de 100.000 USD		0,00%
Total	77	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación de mercado

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

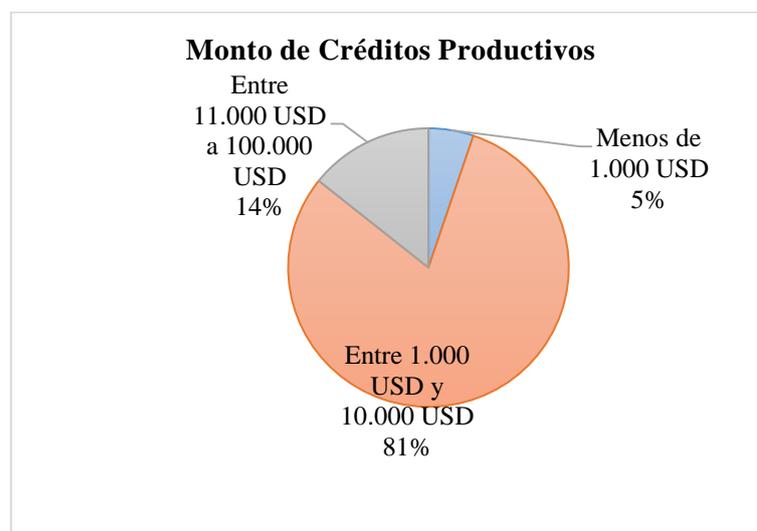


Gráfico 29: Monto de Créditos Productivos

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 81% de las organizaciones de EPS han solicitado créditos productivos por montos entre \$1.000 y \$10.000, el 14% por montos entre \$11.000 y \$100.000, y el 5% por menos de \$1.000.

Interpretación: La mayoría de organizaciones de EPS solicitan mayoritariamente créditos productivos por montos entre \$1.000 y \$10.000.

Pregunta 7: En promedio, ¿cuál es el tiempo por el cual les han otorgado créditos productivos?

Tabla 32: Plazos de Créditos Productivos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 años	1	1,30%
De 2 a 5 años	45	58,44%
Entre 6 y 10 años	21	27,27%
Más de 10 años	10	12,99%
Total	77	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación de mercado

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

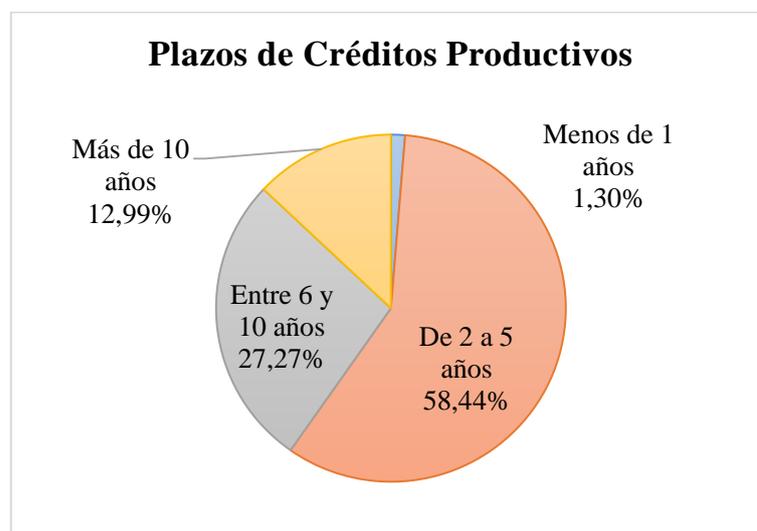


Gráfico 30: Plazos de Créditos Productivos

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 58,44% de las organizaciones de EPS han solicitado créditos con plazos entre 2 y 5 años, el 27,27% entre 6 y 10 años, el 12,99% por más de 10 años y el 1,30% por menos de 1 año.

Interpretación: La mayoría de organizaciones de EPS han solicitado créditos productivos con plazos que oscilan entre 2 a 5 años.

Pregunta 8: ¿La organización ha presentado alguna vez inconvenientes para cubrir las obligaciones contraídas?

Tabla 33: Pago de obligaciones contraídas

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	15,58%
No	65	84,42%
Total	77	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación de mercado

Elaborado por: Yasaca, C, 2018



Gráfico 31: Pago de Obligaciones Contraídas

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 84,42% de las organizaciones de EPS no han presentado inconveniente en cumplir las obligaciones económicas contraídas con las cooperativas; un 15,58% si han tenido inconvenientes.

Interpretación: La mayoría de organizaciones de EPS no han tenido inconvenientes en cumplir las obligaciones económicas contraídas con las cooperativas. Esto supone principalmente la existencia de voluntad de pago de sus miembros.

Sub pregunta 8.1: Si respondió no, ¿por qué? Entre las causas manifestadas por los entrevistados, se encuentran:

- El sector productivo en el que se desarrollan ha decrecido.
- La actividad económica a la que se dedican no genera los ingresos esperados, priorizándose otros gastos.

Pregunta 9: ¿Los montos de crédito otorgados, en su mayoría, cubrieron en su totalidad los montos solicitados por la organización?

Tabla 34: Créditos otorgados vs montos solicitados

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	66,23%
No	26	33,77%
Total	77	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación de mercado
Elaborado por: Yasaca, C, 2018

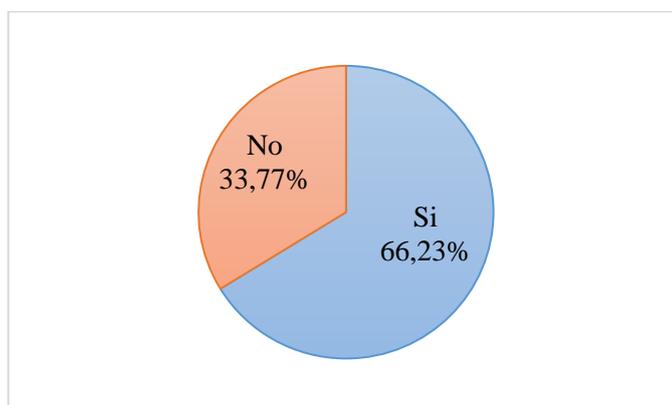


Gráfico 32: Créditos otorgados vs montos solicitados

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 66,23% de las organizaciones de EPS recibieron montos de crédito que cubrieron totalmente los montos solicitados; el 33,77% recibió menos de lo solicitado.

Interpretación: La mayoría de organizaciones de EPS han recibido montos de crédito que cubrieron totalmente los montos solicitados. Sin embargo, 1 de cada 3 organizaciones recibieron menos, probablemente por no tener un sustento económico como aval.

Pregunta 10: ¿Cómo calificaría los plazos de financiamiento que le han sido otorgados?

Tabla 35: Plazos de financiamiento

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Cortos	19	24,68%
Adecuados	48	62,34%
Amplios	10	12,99%
Total	77	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación de mercado

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

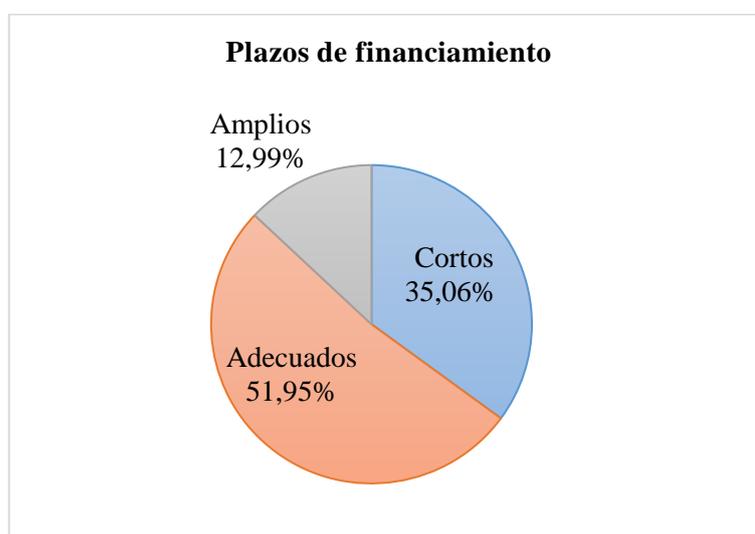


Gráfico 33: Plazos de financiamiento

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 51,95% de las organizaciones de EPS consideran que los plazos de financiamiento recibidos son adecuados; el 35,06% consideran que son cortos; y el 12,99% consideran que son amplios respecto al endeudamiento.

Interpretación: La mayoría de organizaciones de EPS consideran que los plazos de financiamiento recibidos son adecuados. Sin embargo, 1 de cada 3 organizaciones opinan que los plazos son cortos.

COMPETENCIA

Pregunta 11: ¿Cuál de las siguientes características valoran más, como organización, al seleccionar una Cooperativa de Ahorro y Crédito para emplear sus productos y servicios financieros?

Tabla 36: Preferencias – productos y servicios financieros

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Cobertura del Servicio	29	29,00%
Tasas de interés (activa y pasiva)	21	21,00%
Plazos de endeudamiento	17	17,00%
Calidad del servicio (agilidad en los procesos o trámites, cándidez)	5	5,00%
Imagen de la Cooperativa (seguridad financiera, prestigio, infraestructura)	6	6,00%
Productos y servicios especializados	22	22,00%
Total	100	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación de mercado

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

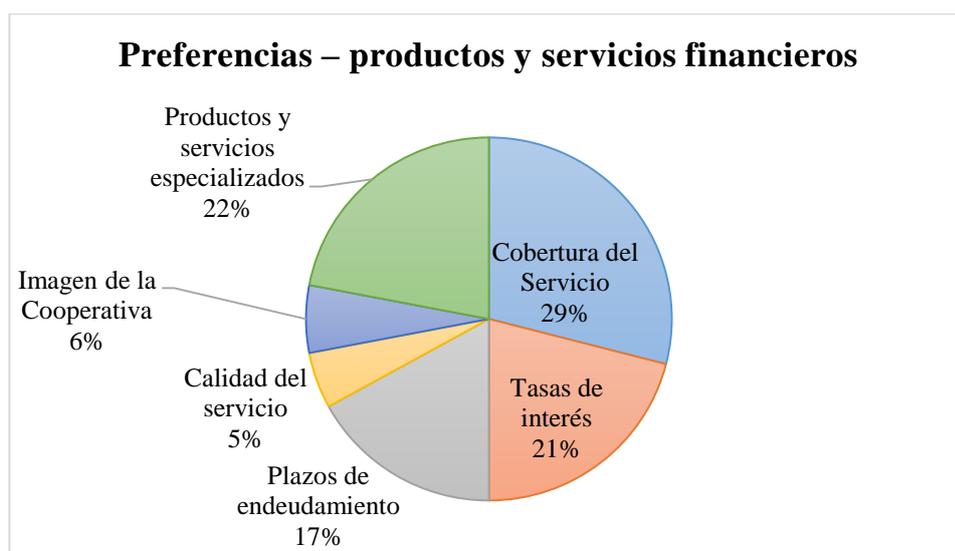


Gráfico 34: Preferencias – productos y servicios financieros

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: el 29% de las organizaciones de EPS priorizan la “cobertura de servicio” al seleccionar una COAC, el 22% la existencia de “productos y servicios especializados”, el 21% las “tasas de interés”, el 17% los “plazos de endeudamiento”, el 6% la “imagen de la cooperativa”, y el 5% la “calidad del servicio”.

Interpretación: La mayoría de organizaciones de EPS priorizan factores como la “cobertura de servicio”, la existencia de “productos y servicios especializados” y las “tasas de interés” al seleccionar una COAC.

Pregunta 12: De la siguiente lista de pequeñas y medianas Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón Riobamba (segmento 3), seleccione aquellas en las que han utilizado sus servicios financieros

Tabla 37: Uso de los productos y servicios - Segmento 3 COACs

Opción	Frecuencia	Porcentaje
COAC San Jorge Ltda.	2	1,09%
COAC Minga Ltda.	19	10,33%
COAC 4 De Octubre	12	6,52%
COAC Campesina COOPAC	0	0,00%
COAC Sembrando un Nuevo País	1	0,54%
Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari	18	9,78%
Otras Cooperativas	87	47,28%
Ninguna Cooperativa	45	24,46%

Fuente: Encuesta de investigación de mercado

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

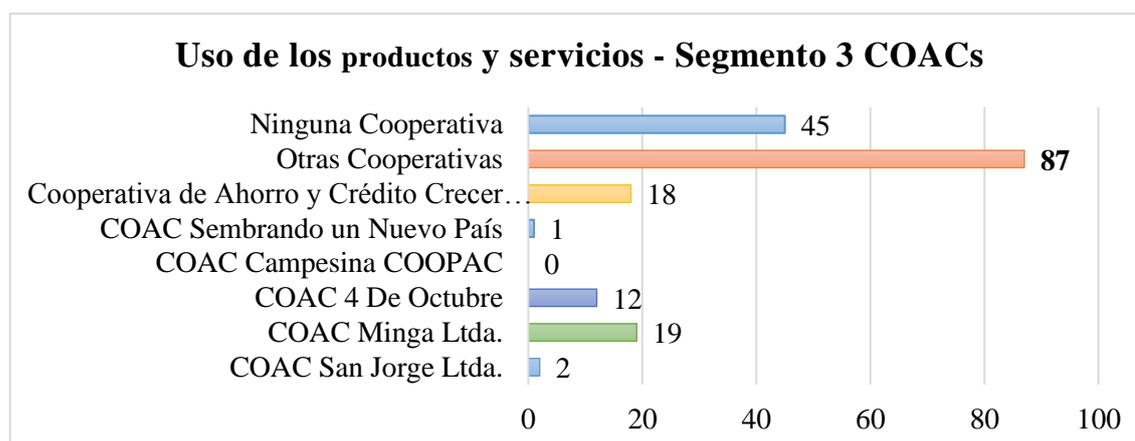


Gráfico 35: Uso de los productos y servicios - Segmento 3 COACs

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 47,28% de las organizaciones de EPS nunca han usado los servicios y productos financieros de las cooperativas del segmento 3 del cantón Riobamba; el 24,46% nunca han usado los servicios de ninguna cooperativa, el 10,33% han empleado los productos y servicios de la COAC “Minga Ltda.”, el 9,78% de la COAC “Crecer Wiñari”, el 6,52% de la COAC “4 de Octubre”, el 1,09% de la COAC “San Jorge”, y el 0,54% del COAC “Sembrando un Nuevo País.”

Interpretación: La mayoría de organizaciones de EPS no han empleado los servicios y productos financieros de las cooperativas del segmento 3 del cantón Riobamba. De aquellos que los han empleado apenas destacan la COAC “Minga Ltda.” y “Crecer Wiñari”. El segmento 3, como tal, no está siendo competitivo en el mercado local cooperativista.

Pregunta 13: Si seleccionó una de las Cooperativas de la lista:

Valore los productos y servicios financieros entregados por las Cooperativas antes mencionadas, en una escala de 1 (malo) a 5 (excelente), colocando una x en la columna que corresponda.

Tabla 38: Valoración productos y servicios financieros Segmento 3 COACs

Opción	Frecuencia	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Valor	Promedio
		5	4	3	2	1		
COAC San Jorge Ltda.	2	0	0	0	2	0	4,00	2,00
COAC Minga Ltda.	19	0	3	10	5	1	53,00	2,79
COAC 4 De Octubre	12	0	3	8	1	0	38,00	3,17
COAC Campesina COOPAC	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
COAC Sembrando un Nuevo País	1	0	0	1	0	0	3,00	3,00
Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari	18	0	5	11	1	1	56,00	3,11

Fuente: Encuesta de investigación de mercado

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

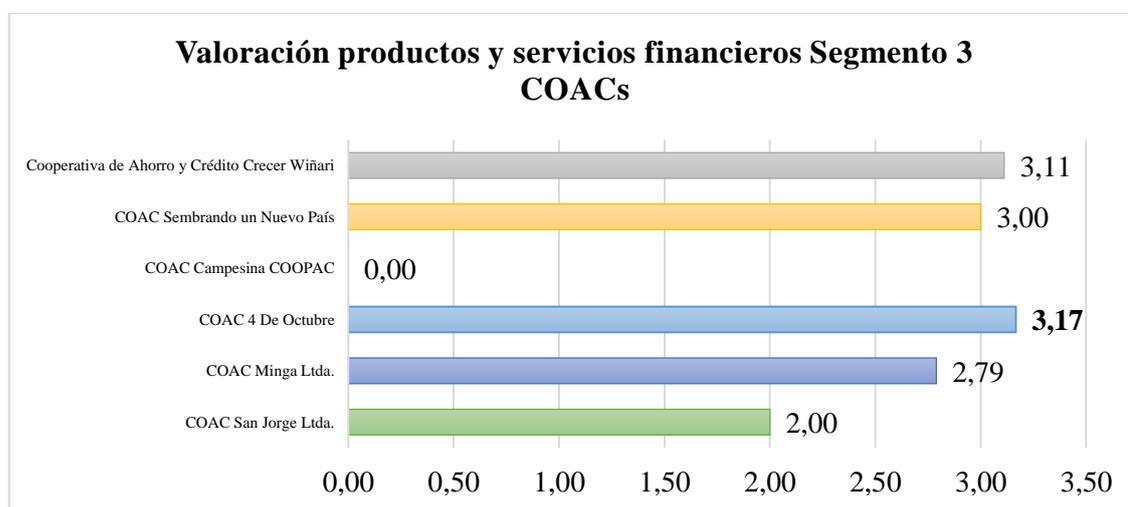


Gráfico 36: Valoración de productos y servicios financieros

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: Las organizaciones de EPS encuestadas han evaluado como “buenos” los servicios de las siguientes COACs (orden de valoración cuantitativa descendente): 4 de Octubre, Crecer Wiñari, Sembrando un Nuevo País y Minga Ltda.; y como regular a los servicios de la COAC San Jorge.

Interpretación: La mayoría de COACs del segmento 3 han sido evaluados como “buenos” en cuanto a sus productos y servicios financieros. En el caso de la COAC Minga Ltda. su valoración es baja respecto a las demás, a pesar de que sus servicios han sido más empleados con relación a las demás cooperativas del segmento 3. Ninguna de las COAC ha recibido valoraciones en la escala “Excelente”.

Pregunta 14: ¿Se encuentra satisfecho con los productos y servicios financieros que le han sido otorgados por estas Cooperativas de Ahorro y Crédito?

Tabla 39: Satisfacción productos y servicios financieros

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	44,23%
No	29	55,77%
Total	52	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación de mercado

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

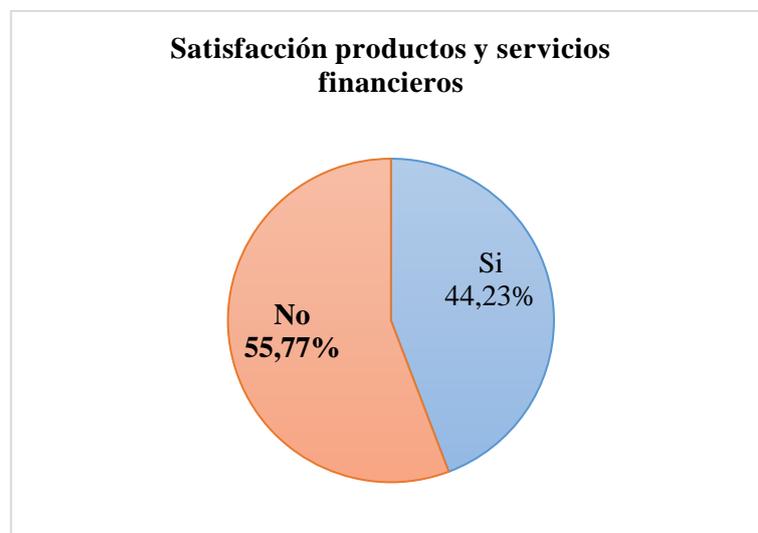


Gráfico 37: Satisfacción de productos y servicios financieros

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 55,47% de las organizaciones de EPS no se encuentran satisfechos con los productos y servicios financieros que fueron entregados por estas COAC; el 44,23% si lo están.

Interpretación: La opinión de las organizaciones de EPS sobre la satisfacción o no respecto a los productos y servicios financieros que fueron entregados las COAC del segmento 3 del cantón Riobamba es dividida; mayoritariamente se inclina al no.

Sub pregunta 14.1: Si respondió no, ¿a qué se debe? (seleccione 3 opciones máximo)

Tabla 40: Satisfacción productos y servicios financieros / justificación

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Escasa cobertura del servicio	10	34,48%
Altas tasas de interés activa (intereses sobre deuda)	11	37,93%
Bajas tasas de interés pasivo (intereses sobre ahorros)	12	41,38%
Cortos plazos de endeudamiento (altas cuotas de pago)	8	27,59%
Mala calidad del servicio	19	65,52%
Inexistencia de productos y servicios especializados	27	93,10%

Fuente: Encuesta de investigación de mercado

Elaborado por: Yasaca, C, 2018



Gráfico 38: Satisfacción de productos y servicios financieros /justificación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Interpretación: Respecto a la insatisfacción por los productos y servicios financieros recibidos de las COACs del segmento 3 del cantón Riobamba, la mayoría de organizaciones de EPS opinan que se debe mayoritariamente a la inexistencia de productos y servicios especializados (93,10%), así como a la mala calidad del servicio (65,52%).

PROMOCIÓN

Pregunta 15: ¿A cuáles de los siguientes medios de comunicación tienen acceso constante la mayoría de miembros de su organización?

Tabla 41: Medios de Comunicación

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Radio	104	56,52%
Televisión	79	42,93%
Prensa Escrita	32	17,39%
Internet	93	50,54%

Fuente: Encuesta de investigación de mercado

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

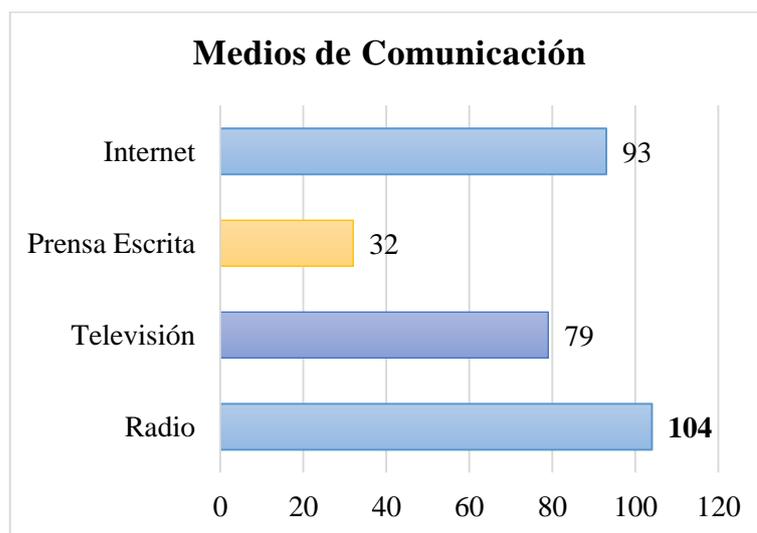


Gráfico 39: Medios de Comunicación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Análisis: El 56,52% de los miembros de las organizaciones de EPS tiene acceso constante a internet, el 50,54% a internet, el 42,93% a la televisión, y el 17,39% a la prensa escrita.

Interpretación: Los miembros de las organizaciones de EPS tienen mayoritariamente acceso a medios de comunicación como radio e internet.

CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA

Las opiniones y criterios vertidos por las organizaciones de Economía Popular y Solidaria, han permitido concluir que:

- La mayoría no emplean actualmente ningún producto o servicio financiero cooperativista, ya que usan los servicios de otros tipos de entidades financieras. Aproximadamente 1 de cada 3 posee un crédito productivo.
- Mantienen cuentas de ahorro con montos de hasta \$10.000.
- No poseen inversiones de plazo fijo, por lo cual disponen de sus ahorros a conveniencia.
- Solicitan créditos productivos a las COAC con una frecuencia media, es decir, 1 vez cada 2 o 5 años, y por montos entre \$1.000 y \$10.000. Invierten estos créditos mayoritariamente en infraestructura (maquinaria, instalaciones físicas) y materia prima. Los montos recibidos han cubierto los montos solicitados; 1 de cada 3 organizaciones recibieron menos de lo solicitado, probablemente por no tener un sustento económico como aval.
- En su mayoría no tienen inconvenientes en cumplir las obligaciones económicas contraídas con las cooperativas, lo cual supone principalmente la existencia de voluntad de pago de sus miembros. Quienes han incumplido, lo han hecho debido a que el sector productivo en el que se desarrollan ha decrecido, y/o a que la actividad económica a la que se dedican no genera los ingresos esperados, priorizándose otros gastos.
- Consideran que los plazos de financiamiento recibidos son adecuados; 1 de cada 3 organizaciones opinan que los plazos son cortos.
- Al seleccionar una COAC priorizan factores como la “cobertura de servicio”, la existencia de “productos y servicios especializados” y las “tasas de interés”.
- La mayoría no han empleado los servicios y productos financieros de las cooperativas del segmento 3 del cantón Riobamba. De aquellos que los han empleado apenas destacan la COAC “Minga Ltda.” y “Crece Wiñari”. Además, no están satisfechos mayoritariamente con el servicio recibido, debiéndose principalmente a la “inexistencia de productos y servicios especializados”, así como

a la “mala calidad del servicio”. Puede concluirse entonces que el segmento 3, como tal, no está siendo competitivo en el mercado local cooperativista.

- La mayoría de COACs del segmento 3 son evaluados como “buenos” en cuanto a sus productos y servicios financieros. En el caso de la COAC Minga Ltda. su valoración es baja respecto a las demás, a pesar de que sus servicios han sido más empleados con relación a las demás cooperativas del segmento 3. Ninguna de las COAC han recibido valoraciones en la escala “Excelente”.

Los miembros de las organizaciones de EPS tienen mayoritariamente acceso a medios de comunicación como radio e internet.

3.5 RESULTADOS

Como resultado luego de las encuestas realizadas tanto al personal administrativo, socios internos y organizaciones se ha obtenido los valores a continuación:

- 1. Personal Administrativo:** De un total de 70 empleados al realizar el cálculo para la muestra se obtuvo (60) personas, a los cuales se aplicó las encuestas.
- 2. Socios o Clientes de la COAC.:** Hasta la actualidad son un total de 34399 socios dentro de la Coac., pero fueron encuestados un número de (380) personas.
- 3. Organizaciones Externas:** se aplicó una muestra de 350 Organizaciones, las cuales se encuentran dentro de la Economía Popular y solidaria en el cantón Riobamba, obteniendo como resultado (184) Organizaciones a las que se aplicó las encuestas respectivas.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Con la finalidad de verificar la idea a defender del presente proyecto, se plantearon varias preguntas en la encuesta a empleados de la COAC Minga Ltda. A continuación e incluye un resumen de estas preguntas:

Tabla 42: Verificación de la idea a defender

Temática	Pregunta	Hallazgo
Plan de Negocios para la COAC Minga Ltda, orientado al mejoramiento de su competitividad en términos de productos y servicios financieros	Pregunta 2: ¿Considera ud. que la COAC Minga Ltda. es competitiva dentro del mercado financiero local popular y solidario?	La COAC Minga Ltda. “no es competitiva” dentro del mercado financiero local popular y solidario.
	Subpregunta 5.1: Si respondió si (pregunta 5), ¿qué área debe diversificarse, expandirse, mejorarse o fortalecerse?	Deben diversificarse o mejorarse los “Productos y servicios financieros”; también debe considerarse el mejoramiento de los “Procesos crediticios”.
Participación en el mercado financiero local popular y solidario.	Pregunta 5: ¿Considera ud. que el diseño de un plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. Incrementará su participación en el mercado financiero local, popular y solidario, mediante el mejoramiento de su competitividad?	Un Plan de Negocios, orientado al mejoramiento de la competitividad de la COAC Minga Ltda., incrementará su participación en el mercado local, popular y solidario.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tomando como base la percepción de los empleados de la COAC Minga Ltda., así como las respuestas a las preguntas a ellos planteadas y descritas en la tabla anterior, se concluye la verificación y validez de la siguiente idea a defender:

El diseño de un plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., de la ciudad de Riobamba, Periodo 2017. Se incrementará su participación en el mercado financiero local, popular y solidario, mediante el mejoramiento de la competitividad de la institución en términos de productos y servicios financieros.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Diseño de un Plan de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., de la ciudad de Riobamba, Período 2017.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El presente plan responde a la aplicación “parcial” de la estructura del plan de negocios planteada por Weinberger (2009), y revisada previamente en el marco teórico. De esta manera, el presente plan integra la siguiente información, respecto al planteamiento metodológico del autor antes citado:

Tabla 43: Análisis del esquema de plan de negocios propuesto

Esquema de Plan de Negocios de Weinberger.	Aplicación / Justificación
Oportunidad	Sí, como parte de la sección “La Idea, el Empresario y el Entorno ”
Análisis del Entorno y de la Industria	Sí, como “Análisis FODA” y “Estudio de Mercado”.
Plan Estratégico	Sí, como “Plan Estratégico ”
Plan de Marketing	Sí, como “Plan de Marketing ”
Plan de Operaciones	Sí, como “Plan de Operaciones ”
Equipo Directivo y RRHH	Sí, como “Estudio organizacional y administrativo ”
Recursos Financieros	Sí, como “Recursos Económicos ”
Viabilidad Técnica, económica, social y ambiental	Sí: Viabilidad Técnica y económica como “Factibilidad técnica y financiera”, y Viabilidad social y ambiental como “Factibilidad social y ambiental”

Fuente: Encuesta de investigación de mercado

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

3.1.1 Objetivos de la Propuesta

4.2.1.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., de la Ciudad de Riobamba, período 2017, el cual incremente su participación en el mercado financiero local, popular y solidario, mediante el mejoramiento de la competitividad de la institución en términos de productos y servicios financieros.

4.2.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio del mercado financiero local, popular y solidario, mediante la aplicación de encuestas, para la determinación de la oferta y demanda de productos y servicios financieros cooperativistas, y su caracterización.
- Diseñar un plan estratégico, basado en el análisis FODA de la institución y el estudio del mercado financiero local, popular y solidario, que apoye el mejoramiento de la competitividad de la institución en base al análisis y sistematización de estrategias comerciales.
- Elaborar un plan de marketing que fortalezca la imagen institucional, mediante la inclusión de estrategias competitivas y operativas.
- Desarrollar un plan operativo que incluya la planificación y ejecución de las estrategias comerciales al corto y mediano plano, así como un plan de indicadores de ejecución, evaluación y control, para la adecuada gestión del plan estratégico y de marketing.
- Determinar el presupuesto general requerido para la implementación del plan estratégico y de marketing, mediante la elaboración de un plan económico.
- Establecer la factibilidad técnica, económica, social y legal del proyecto, mediante el correspondiente análisis de viabilidad, para la demostración de su sostenibilidad en el tiempo.

4.2.2 La Idea, el Empresario y el Entorno

4.2.2.1 La Idea de Negocio

El sector financiero popular y solidario es el mayor canalizador del microcrédito en el Ecuador (El Telégrafo, 2017). En el año 2016, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria registraba 852 COAC activas a nivel nacional (SEPS, 2016), las cuales compiten en el mercado de los microcréditos, fomentando el desarrollo de las micro y medianas empresas del país.

Considerando la premisa anterior, estas organizaciones populares y solidarias pueden verse como un potencial mercado meta de la COAC Minga Ltda., especialmente por su falta de competitividad dentro del cantón Riobamba.

Actualmente, las COACs del segmento I y la banca privada ofertan productos y servicios financieros que han captado la atención de estas organizaciones. La COAC Minga Ltda. Oferta servicios financieros de Microcrédito, sin un enfoque específico a la realidad de éstas. Dentro del segmento 3 no existe una competencia real por el mercado local, razón por la cual la aceptación de las cooperativas que componen dicho segmento es muy baja.

Se espera que la generación de productos y servicios financieros especializados para el sector popular y solidario cambie esta realidad.

4.2.2.2 Principios y Valores Institucionales

La COAC Minga Ltda. (2016) en su sitio web presenta los siguientes principios y valores bajo los cuales se rige la entidad financiera:

Principios:

- La Cooperativa, regulará sus actividades, de conformidad con los siguientes principios: Adhesión y retiro voluntario.
- Gestión democrática; un Socio o una Socia un voto.

- Participación económica de los Socios y Socias, distribución de los excedentes en proporción al capital social aportado.
- Autonomía e independencia.
- Educación, formación, información y capacitación de los socios y socias, representantes, directivos, funcionarios y empleados o empleadas.
- Cooperación entre Cooperativas, fomentando la integración cooperativa.
- Interés por las familias, trabajando por el desarrollo sostenible de las Comunidades.

Valores Institucionales:

Tabla 44: Valores Institucionales – COAC Minga Ltda.

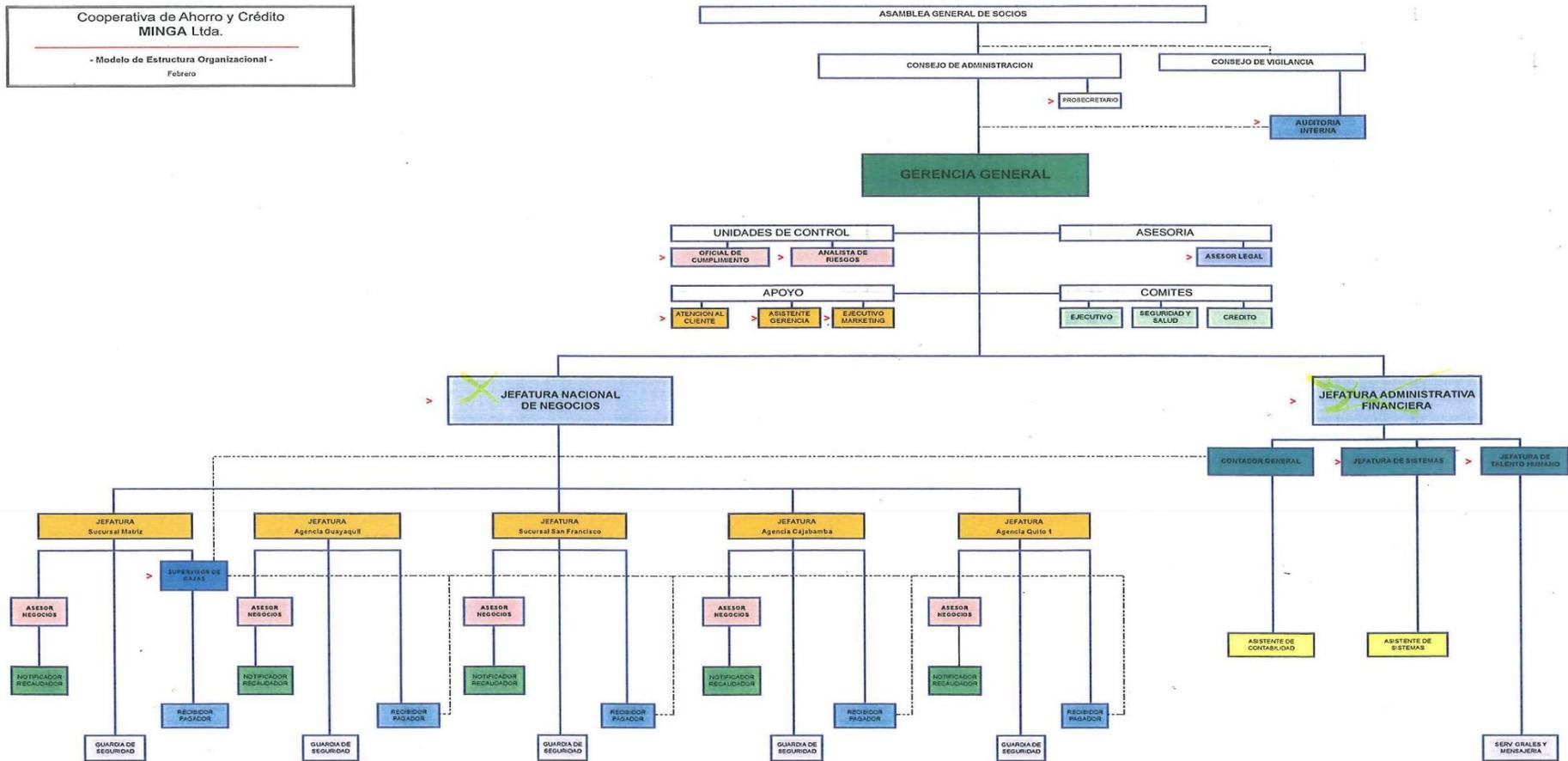
Rentabilidad	Obtener resultados financieros para la Cooperativa, socios y socias.
Productividad	Entregar la mayor cantidad de productos y servicios financieros y de la mejor calidad con los menores costos operacionales.
Ética	Moralidad, honestidad, respeto, lealtad y justicia.
Conciencia solidaria	Conocimiento pleno del bien, que se debe hacer para apoyar a otros sectores de bajos y medianos recursos
Desarrollo del recurso humano	Capacitación permanente, reconocimiento y retribución justa en función de las responsabilidades y resultados.
Trabajo en equipo	Capacitación positiva de directivos, colaboradores / colaboradoras orientada a la consecución de los objetivos institucionales.

Fuente: (COAC Minga Ltda., 2016)

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

4.3 ESTRUCTURA LEGAL DE LA COAC. MINGA LTDA.

Cooperativa de Ahorro y Crédito
MINGA Ltda.
- Modelo de Estructura Organizacional -
Febrero



4.3.1 Organigrama funcional

La estructura orgánica y funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., está integrada por los siguientes niveles: Directivo Ejecutivo Apoyo Creador de Valor Para una adecuada administración de los riesgos propios de la intermediación financiera, que permita que el proceso de toma de decisiones sea participativo y colegiado, se ha establecido en la estructura organizacional las siguientes Comisiones y Comités:

- Crédito y Cobranzas
- Captaciones
- Tecnología de la Información Tesorería Contabilidad
- Asesores de Crédito
- Notificación y Cobranza
- Atención al Cliente
- Desarrollo e Innovación
- Servicios Generales
- Caja recibidor-pagador

Las actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas, está conformado por:

Nivel directivo

Representa el más alto grado de la estructura de la institución y está conformado por la Asamblea General, El Consejo de Vigilancia y el Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., la misma que está integrado de conformidad a lo establecido en los Estatutos de la Cooperativa.

Asamblea General: La asamblea general es el máximo órgano de gobierno y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de misma.

Para participar en la asamblea general, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos por el reglamento interno.

Cuando la cooperativa supere los 200 socios, la asamblea general se efectuará con representantes elegidos en un número no menor de 30, ni mayor de 100, por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, de conformidad con el reglamento de elecciones aprobado por la asamblea general de socios, que contendrá los requisitos y prohibiciones para ser elegido representante y el procedimiento de su elección, acorde con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General.

Funciones Principales:

- ✓ Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;
- ✓ Elegir a los miembros de los consejos de administración y de vigilancia;
- ✓ Remover a los miembros de los consejos de administración, vigilancia y gerente, por causas debidamente justificadas y cumpliendo el debido proceso, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
- ✓ Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de gerencia;
- ✓ Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el consejo de administración;
- ✓ Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el reglamento interno;
- ✓ Conocer y resolver sobre los informes de auditoría interna y externa;
- ✓ Resolver los recursos de apelación planteados por los socios;
- ✓ Definir el valor mínimo de los certificados de aportación que deberán suscribir y pagar los socios;
- ✓ Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;
- ✓ Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;

- ✓ Designar a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el consejo de vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor interno, la asamblea general procederá a designar su reemplazo, dentro de los treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales;
- ✓ Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que, por cualquier concepto, perciban el gerente y los ejecutivos de la organización; y,
- ✓ Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención.

Consejo de Vigilancia: El consejo de vigilancia es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la asamblea general.

Funciones Principales:

- Nombrar de su seno al presidente y secretario del consejo;
- Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
- Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
- Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
- Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
- Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la cooperativa;
- Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo;

- Observar cuando las resoluciones y decisiones del consejo de administración y del gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de gerencia;
- Informar al consejo de administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
- Solicitar al presidente que se incluyan en el orden del día de la próxima asamblea general los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones.
- Efectuar arqueos de caja, periódica u ocasionalmente, dependiendo del segmento al que la cooperativa se corresponda, y revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables.
- Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la asamblea general.
- Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el consejo de administración, aplicando lo dispuesto en el reglamento interno; y,
- Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de directivos o administradores de la cooperativa; y, formular las observaciones pertinentes encada caso.

Consejo de Administración: Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa y estará integrado por: vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en asamblea general por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el reglamento interno de la cooperativa.

Funciones Principales:

- Cumplir y hacer cumplir los principios y valores del cooperativismo;
- Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
- Aprobar las políticas institucionales y metodologías de trabajo;
- Proponer a la asamblea general reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;

- Dictar los reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la asamblea general;
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
- Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el reglamento interno. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la asamblea general, suspende la aplicación de la sanción;
- Designar al presidente, vicepresidente y secretario del consejo de administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
- Nombrar al gerente y gerente subrogante y acordar su retribución económica, previa suscripción del contrato determinado en el artículo 46 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria;
- Fijar el monto y forma de las cauciones, para los obligados a rendirlas;
- Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno;
- Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la asamblea general;
- Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
- Conocer y resolver sobre los informes mensuales del gerente;
- Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la asamblea general;
- Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del gerente;
- Informar sus resoluciones al consejo de vigilancia; Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos;
- Autorizar la transferencia de los certificados de aportación, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la cooperativa; y,
- Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la asamblea general;

Sin perjuicio de las observaciones que pueda formular el consejo de vigilancia, el consejo de administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad. Esta decisión deberá ser obligatoriamente puesta en conocimiento de la siguiente asamblea general.

Nivel ejecutivo

Corresponde al Nivel Ejecutivo, cumplir y hacer cumplir las resoluciones fijadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración. Está conformado por la Gerencia. La Gerencia es la autoridad superior administrativa de la Cooperativa de Ahorro y crédito Minga Ltda., es el representante legal y tiene a su cargo la dirección técnica, la gestión administrativa y financiera; y, el cumplimiento de las obligaciones con los organismos de control relacionados con el ámbito de acción de la Institución.

GERENTE: Para ser designado gerente de la cooperativa, el postulante deberá acreditar experiencias en gestión administrativa preferentemente en gestión administrativa acorde con el objeto social de la cooperativa; y, capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo, además de las condiciones previstas en el reglamento interno. El gerente deberá rendir caución previo al registro de su nombramiento.

Responsabilidades

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento General y el presente estatuto social;
- Proponer al consejo de administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
- Presentar al consejo de administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al consejo de administración;

- Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminados contratos de trabajo, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el consejo de administración;
- Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
- Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
- Informar de su gestión a la asamblea general y al consejo de administración;
- Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el presidente, conforme lo determine el reglamento interno. Cuando el reglamento interno disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
- Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el reglamento interno o la asamblea general le autorice;
- Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
- Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
- Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa; Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del consejo de administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del consejo de vigilancia, cuando sea requerido; y,
- Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el consejo de administración.

Nivel de Apoyo

Comprende las unidades requeridas para la gestión y control de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y bienes necesarios para la entrega de los productos demandados por los socios de acuerdo a la misión institucional, pero que no mantienen un contacto directo con los socios.

Involucra a los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., responsables del estudio y asesoría interna respecto de la adaptación de la Institución al entorno, dando pautas sobre su planificación y desarrollo organizacional, el diseño de estructuras y sistemas, el control de la gestión y cumplimiento de la base legal y normativa.

4.3.1.1 Productos y Servicios

La cooperativa cuenta con los siguientes productos y servicios:

Tabla 45: Productos y Servicios – COAC Minga Ltda.

PRODUCTOS Y SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
Ahorros	<p>IverMinga: Destinado a personas naturales o jurídicas que tengan disponibilidad de recursos económicos para invertir, se la puede identificar por mantener su propio logo.</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>MingaMirak: Conocido como colchón financiero personal está dirigido a personas naturales que requieran de una cuenta únicamente para operaciones pasivas de acuerdo a la disponibilidad del cliente considerando que la cuenta no se movilizará durante 180 días.</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>MinguiAhorro: está dirigido a niñas y niños entre los 0 a 12 años con la finalidad de sembrar la cultura del ahorro en los niños y que los padres puedan planificar sus gastos.</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Mi sueño: Se lo caracteriza por ser un Ahorro Programado, mismo que se debe ser depositado de manera semanal o mensual, según sea la facilidad de cada socio.</p>

	 <p>Mi Organización: Conocido como “Ahorro Grupal”, dirigido a sociedades de personas de hecho o de derecho con circulación de capital.</p> <p>Otros: Pago de matriculación vehicular, RICE, SRI, recargas electrónicas, entre otros servicios que sean considerados como primera necesidad.</p>
<p>Créditos</p>	<p>Crédito Móvil:</p> <p>Deposite desde su lugar de trabajo o domicilio y evite riesgos en el traslado de sus valores.</p> <p>Efectúe sin demora sus transacciones financieras.</p> <p>Realice retiros de efectivo en cualquiera de nuestras agencias a nivel nacional.</p> <p>Realice los trámites de su crédito CREDIMOVIL desde su lugar de trabajo.</p> <p>Minga Roles:</p> <p>Cuenta de ahorros diseñada para personas naturales bajo dependencia laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realice transferencias interbancarias a nivel nacional. • Acceda a créditos con tasas preferenciales. • Controle sus movimientos económicos desde nuestros canales habilitados en la web. • Obtenga su tarjeta de débito MINGACARD.

Fuente: (COAC Minga Ltda., 2016)

Elaborado por: Yasaca, C 2018

4.3.1.2 El Empresario y el Entorno

Respecto al Plan de negocios planteado, el empresario es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. En cuanto al Entorno (y el Sector), responde al sector cooperativista del cantón Riobamba. Con la finalidad de comprender los factores internos y externos que afectan a la idea de negocio planteada, se efectuó el siguiente análisis FODA:

4.4 PLAN ESTRATEGICO

4.4.1 Análisis del macro entorno

El Ecuador está sufriendo cambios constantes en los ámbitos político, económico, social, tecnológico y ambiental, siendo de esta forma lo ideal realizar un análisis del macro entorno para determinar las oportunidades y amenazas a los que está expuesta la Cooperativa Minga Ltda.

Respecto al ambiente político del país, éste mantiene un estado de inestabilidad e incertidumbre, ya que varias de las políticas de desarrollo económico han provocado efectos negativos, en varios sectores, a corto, mediano y largo plazo. Factores negativos como el desempleo, y la falta de seguridad/estabilidad financiera del sector empresarial, son algunos ejemplos de dichos efectos. Respecto al ámbito cooperativista, existe una competencia desleal con las empresas públicas que brindan productos crediticios, lo cual ha afectado preponderantemente a la participación en el mercado de las COAC y de la banca privada.

Tabla 46: Ámbito Político, Año 2017

Factores	Estado	Justificación	Impacto	Institución
Gobierno	Inestable	Debido al precio inestable del barril de petróleo, el cual es uno de los ingresos más importantes del país.	La falta de circulante puede conllevar a que el país sufra una gran crisis económica y de gobernabilidad.	Banco Central del Ecuador (BCE)
		Incremento en el impuesto a la salida de divisas, inestabilidad	La necesidad de compensar los ingresos petroleros	

Políticas Tributarias	Inestable	del impuesto al valor agregado, cambios en las políticas recaudatorias (anticipo del impuesto a la renta, por ejemplo).	ha causado una inestabilidad en las políticas fiscales, así como variaciones en los impuestos, lo cual afecta al usuario final y al sector empresarial.	Servicio de Rentas Internas
Políticas Laborales	Ineficientes	La inestabilidad económica ha provocado el desempleo de varios sectores de la población, entre los que se destaca el sector de la construcción. El MRL ha impulsado políticas para subsanar esta situación, sin resultados efectivos.	El desempleo en la población incrementa ciertos problemas sociales como la delincuencia, y el alcoholismo, así como disminuye el circulante. Esto disminuye el poder adquisitivo y de endeudamiento de la población.	Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)
Políticas de reactivación económica – microcrédito (BIESS)	Indeterminado	El BIESS ha sufrido cambios en lo que respecta a créditos. Por ejemplo, en montos de créditos, se lo puede hacer hasta un 80% sobre fondos de reserva; el plazo se redujo de 5 a 4 años, la cuota llega hasta el 30% del salario y la tasa de interés activa creció del 9,75 al 11,07%, pudiendo llegar al 13,75%. Las demás instituciones financieras públicas mejoraron sus prestaciones en cuanto microcréditos. Sin embargo, no son cambios sostenibles en el tiempo	El incremento de la tasa de interés activa y la reducción del plazo de pago de los créditos del BIESS, así como el mejoramiento de la competitividad de las instituciones financieras públicas, puede provocar una disminución de la participación de entidades financieras privadas y cooperativistas en el mercado crediticio.	BIESS Banco Nacional de Fomento Corporación Financiera Nacional

Fuente: Investigación bibliográfica y de campo
Elaborado por: Yasaca, C, 2018

En el área económica, la inestabilidad prevalece, considerando como principal fenómeno el que los ingresos fiscales se vieran seriamente reducidos por la caída del precio del petróleo. La región oriental fue una de las más afectadas, ya que quienes laboraban en las empresas petroleras proveían la mayoría de los ingresos de sus habitantes. Varias empresas contratistas del estado quebraron, y otras presentan serios problemas financieros, ya que la deuda pública no ha podido ser cubierta.

Aunque la inflación descendió, lo cual tiene un efecto positivo sobre el poder adquisitivo y de inversión de las personas, problemas como el desempleo y la creciente tasa de interés activa (crediticia) establece un contrapeso negativo.

Tabla 47: Ámbito Económico, Año 2017

Factores	Estado	Justificación	Impacto	Institución
Producto Interno Bruto (PIB)	Descendente	El Banco Mundial recortó su pronóstico del crecimiento del PIB global para el 2017, de 3,5% al 3,3% ante desalentador situación económica en la Eurozona.	Afecta a la economía del país siendo un círculo económico.	Banco Mundial (BM) Banco Central del Ecuador (BCE)
Inflación	Descendente	La inflación a marzo del 2016 fue 3,76 y a Junio del 2017 ha descendido a 2,32%.	El poder de adquisición de las personas aumenta.	Banco Central del Ecuador (BCE)
Tasa de interés activa	Ascendente	En comparación con marzo del 2016 la tasa ha incrementado de 8,09% a 9,03% para el 2017.	La tasa de interés aumentó, lo cual podría afectar el acceso a créditos por parte de la ciudadanía.	Banco Central del Ecuador (BCE)
Tasa de interés pasiva	Ascendente	La tasa de interés pasiva para marzo del 2016 fue 5,39% y a Junio del 2017 el porcentaje es 5,85%.	El pago de interés en inversiones a plazo fijo aumentó, lo que incentivará a la población a invertir sus capitales.	Banco Central del Ecuador (BCE)
Desempleo	Ascendente	Se registró una tasa de desempleo de 5,7% en Junio del 2017, en comparación con el 3,8% de igual mes del año pasado.	Puede afectar la economía de las familias, además de existir un mayor nivel de morosidad	Revista Líderes

Fuente: Investigación bibliográfica y de campo

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

En el área social, la inversión de los últimos 10 años de gobierno fue elevada, lo cual provocó una reducción significativa del analfabetismo (servicios educativos) y una tasa estable de natalidad y mortalidad (servicios de salud). Sin embargo, la migración no se ha detenido sino que mantiene una tendencia creciente, debido fundamentalmente a la falta de empleo y a la inestabilidad económica del país.

Tabla 48: Ámbito Social, Año 2017

Factores	Estado	Justificación	Impacto	Institución
Tasa de Natalidad y Mortalidad	Estable	El porcentaje de natalidad fue del 1,9% y el de mortalidad del 0,6% para el año 2015.	La tasa de natalidad es superior a la de mortalidad lo que significa que el mercado potencial de clientes sigue creciendo.	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
Migración	Ascendente	La migración de miles de ecuatorianos se debe al mal uso de los recursos que genera la economía ecuatoriana.	Es un factor de medición ya que demuestra que el país pasa por una crisis económica. La mayoría de ingresos, sin embargo, regresan y se invierten en el país.	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
Índice de analfabetismo	Descendente	El ministerio de educación trabaja para reducir la tasa de analfabetismo del 6,8 al 4%.	Existirán buenas posibilidades de mejorar la calidad de vida en las personas. Las organizaciones de economía popular y solidaria podrían fortalecerse e incrementarse.	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Fuente: Investigación bibliográfica y de campo

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

En el aspecto tecnológico, el país avanza constantemente en el área informática y de telecomunicaciones, especialmente en lo que se refiere a la automatización de los procesos en empresas tanto públicas como privadas, y en el acceso a internet.

Tabla 49: Ámbito Tecnológico, Año 2017

Factores	Estado	Justificación	Impacto	Institución
Nivel de Desarrollo Tecnológico	Ascendente	Según la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, Ecuador invierte el 0,47% de su PIB en tecnología. La meta es llegar al 1%.	La inversión en tecnología es importante porque permite la automatización de los procesos.	Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información

Fuente: Investigación bibliográfica y de campo

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

En el área ambiental, las políticas permiten el desarrollo natural de la fauna y flora del país, así como también aseguran la calidad de vida de la población. Los desastres naturales, sin embargo, dejan secuelas económicas y sociales profundas. Varias instituciones financieras, conscientes de la realidad de las familias de la región costa víctimas del terremoto en Manabí en 2016, condonaron créditos o permitieron el refinanciamiento de sus deudas, en términos y condiciones que pudiesen ser cumplidos bajo su nueva situación económica.

Tabla 50: Ámbito Ambiental, Año 2017

Factores	Estado	Justificación	Impacto	Institución
Políticas Ambientales	Estable	La gestión ambiental se sujeta a los principios de reciclaje, solidaridad, coordinación y reutilización de desechos.	Dar fiel cumplimiento para los permisos pertinentes de funcionamiento.	Ministerio del Ambiente
Desastres Naturales	Inestable	Sismos constantes en la región Costa detectados a partir de Abril de 2016.	Afecta al país económicamente debido a los sismos.	Instituto Geofísico

Fuente: Investigación bibliográfica y de campo

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

En cuanto al Ámbito Cooperativista Local (externo), las encuestas aplicadas a empleados y socios de la COAC Minga Ltda. Han descubierto los siguientes aspectos:

- Existencia de COACs más competitivos, dentro del mercado financiero local popular y solidario.
- Existencia de COACs que proveen mejores prestaciones, respecto a productos y servicios financieros, siendo el más representativo el relacionado a “Créditos”.
- El mercado real de la entidad financiera busca preferentemente productos crediticios.

4.4.1.1 Conclusiones parciales

En base al análisis del macro entorno de la COAC Minga Ltda., en las áreas: política, económica, social, tecnológica y ambiental; se llegó a concluir que:

Amenazas:

- El ambiente político del país es de inestabilidad e incertidumbre.
- El ambiente económico es inestable.
- En el área ambiental, los desastres naturales dejaron secuelas económicas y sociales profundas.
- Existencia de COACs más competitivos, dentro del mercado financiero local popular y solidario.
- Existencia de COACs que proveen mejores prestaciones, respecto a productos y servicios financieros, siendo el más representativo el relacionado a “Créditos”.

Oportunidades:

- En el componente social, el analfabetismo se ha reducido, los servicios de salud pública y privada son en general eficientes, y la migración es creciente (ingreso de divisas).
- El ambiente tecnológico está en constante crecimiento y desarrollo, conjuntamente con el acceso de la población, casi equitativo, a la información digital y la tecnología.

- En el área ambiental, las políticas han favorecido la calidad de vida, en sus diversas formas.
- El mercado real de la entidad financiera busca preferentemente productos crediticios.

4.4.2 Análisis del micro entorno

Respecto a las finanzas de la COAC Minga Ltda., en el año 2017, el análisis de su balance general, permitió observar los siguientes fenómenos:

En cuanto al área Administrativa se debe capacitar a los empleados continuamente para fortalecer a la cooperativa en relación a la atención al cliente en ventanilla. Porque la mayoría de las personas buscan aspectos como: el buen trato, la eficiencia con que resuelven sus peticiones, la amabilidad y otros.

Tabla 51: Análisis área Administrativa

FACTORES	ESTADO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	FUENTE
Eficiencia en la atención al cliente en ventanilla.	Ascendente	Encuesta a los socios de la cooperativa.	Atraer clientes	Encuesta dirigida a los socios

Fuente: Investigación bibliográfica y de campo

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

En cuanto al área Financiera se debe tener en cuenta que en la actualidad existen varias cooperativas que ofrecen diversos productos y servicios financieros. Todo esto obligará a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga” Ltda., a proponer estrategias encaminadas a captar mayor números de socios. Constituyéndose por lo tanto para la cooperativa, como una real amenaza.

Tabla 52: Análisis área Financiera

FACTORES	ESTADO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	FUENTE
Baja competitividad dentro del mercado Financiero.	Indeterminado	El 71% de socios indican que existe otras COAC' s con mejores prestaciones.	Disminución de socios o clientes.	Encuesta dirigida a los socios
Mala situación financiera	Ascendente	Estado de resultados presenta pérdida en año 2017	Limitada servicios de utilidades	Estado Financiero año 2017

Fuente: Investigación bibliográfica y de campo

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

En cuanto al área de Crédito se debe ser muy delicado porque es un aspecto con mayor importancia para los socios, en el cual los empleados deberán esforzarse mucho más en atención al cliente, rapidez en otorgación de créditos, con el objetivo de que los clientes se sientan satisfechos en todos los aspectos.

Tabla 53: Análisis área de Crédito

FACTORES	ESTADO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	FUENTE
Mejor volumen de requerimientos de nuevos créditos.	Ascendente	Encuesta a las organizaciones	Cliente satisfecho y motivado. La cooperativa tendrá más requerimientos a nuevos créditos.	Encuesta dirigida a las organizaciones.
Tardanza en Créditos	Ascendente	Encuesta a los empleados de la cooperativa.	Si existe mayor tardanza en los créditos, disminuirá los socios.	Encuesta a los empleados de la cooperativa.
Baja Fidelización de Clientes.		Encuesta a los socios de la cooperativa.	Si existe mayor tardanza en los créditos, obviamente los clientes buscarán otra alternativa	Encuesta a los socios de la cooperativa.

Fuente: Investigación bibliográfica y de campo

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

El área de Marketing es quien lleva sobre sus hombros la responsabilidad de investigar, desarrollar e implementar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de una empresa.

Tabla 54: Análisis área de Marketing

FACTORES	ESTADO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	FUENTE
Buena cobertura de servicio	Ascendente	Resultado de las encuestas dirigidas a socios y empleados indican que el 80% es satisfactorio	Fidelidad del cliente. Cliente satisfecho.	Encuesta dirigida a los socios y empleados
Efectividad de marketing “boca a boca”	Ascendente	Resultado de las encuestas dirigidas a socios, indican que el 55% recomendaran a otras personas.	La COAC, tendrá la oportunidad de crecer a nivel nacional	Encuesta dirigida a los socios

Fuente: Investigación bibliográfica y de campo

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Como indicadores financieros, los totales de las cuentas más representativas del balance general tienen los siguientes valores:

Cuentas Principales

- Activos: 12'294.177,73
- Pasivos: 10'279.064,34
- Patrimonio: 2'015.113,39

Subcuentas

- Capital Social: 1'089.592,02
- Créditos: 10'106.456,51
- Depósitos: 9'407.981,19

4.4.2.1 Conclusiones parciales

Respecto al análisis del micro entorno, se pudo concluir lo siguiente:

Fortalezas

- Buena cobertura del servicio
- Efectividad del marketing de “boca a boca”.
- Rapidez en la atención al cliente, en ventanilla (corroborado en encuesta a socios).
- Mejor volumen de requerimientos de nuevos créditos, respecto a otras instituciones del mismo sector cooperativista.

Debilidades

- Procesos internos deficientes en el área crediticia (calidad de servicio / atención al cliente).
- Baja competitividad dentro del mercado financiero local popular y solidario (productos y servicios)
- Mala situación financiera.

A manera de análisis breve: la COAC Minga Ltda., tiene pocos competidores directos dentro del mercado local, considerando como competidores directos aquellos que pertenecen a mismo sector financiero (ver anexo I). Sin embargo, la tendencia

observada del mercado local se dirige a las grandes COAC (por ejemplo, la COAC Riobamba Ltda., la COAC Oscus Ltda., la COAC Mushuc Runa, entre otras del segmento D). Es así que, aunque los requerimientos de créditos observados entre la COAC Minga Ltda. y las demás de su segmento la favorecen, realmente existe una gran competencia dentro del mercado crediticio al cual podría orientarse, con una especial consideración a los sectores de economía popular y solidaria.

4.4.3 Priorización de factores internos y externos

Para la priorización de los factores internos y externos se empleó la matriz de priorización de Holmes, con la siguiente consideración:

- A mayor prioridad que B: $A = 1, B = 0$.
- A menor prioridad que B: $A = 0, B = 1$.
- A igual que B (diagonal): 0.5

La priorización considerada preponderantemente los siguientes aspectos:

- Las áreas de análisis fundamentales de la presente investigación (variables): “mejoramiento de su competitividad en términos de productos y servicios financieros” y la “participación en el mercado financiero local popular y solidario”.
- Se descartarán aquellas que representen menos del 40% de priorización.
- En la asignación de prioridades las filas representan a A, y las columnas a B.

Tabla 55: Matriz de priorización de fortalezas

Fortalezas	Buena cobertura del servicio	Efectividad del marketing de “boca a boca”.	Rapidez en la atención al cliente, en ventanilla	Mejor volumen de requerimientos de nuevos créditos, respecto a otras instituciones del mismo sector cooperativista.	Total	Porcentaje Priorización
Buena cobertura del servicio	0,5	0	1	0	1,5	37.50%
Efectividad del marketing de “boca a boca”.	1	0,5	1	1	3,5	87.50%
Rapidez en la atención al cliente, en ventanilla	0	0	0,5	0	0,5	12,50%
Mejor volumen de requerimientos de nuevos créditos, respecto a otras instituciones del mismo sector cooperativista.	1	0	1	0,5	2,5	62.50%

Fuente: Análisis del macro y micro entorno de la COAC Minga Ltda., año 2017

Elaborado por: Yasaca, C ,2018

Tabla 56: Matriz de priorización de debilidades

Debilidades	Procesos internos deficientes en el área crediticia (calidad de servicio / atención al cliente).	Baja competitividad dentro del mercado financiero local popular y solidario (productos y servicios).	Baja fidelización de los clientes.	Mala situación financiera.	Total	Porcentaje Priorización
Procesos internos deficientes en el área crediticia (calidad de servicio / atención al cliente).	0,5	0	0	0	0.50	12.50%
Baja competitividad dentro del mercado financiero local popular y solidario (productos y servicios)	1	0,5	1	0	2.5	62.50%
Baja fidelización de los clientes.	1	0	0,5	0	1.5	37.50%
Débil situación financiera.	1	1	1	0,5	3.5	87.50%

Fuente: Análisis del macro y micro entorno de la COAC Minga Ltda., año 2017

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 57: Matriz de priorización de oportunidades

Oportunidades	En el componente social, el analfabetismo se ha reducido, y la migración es creciente (ingreso de divisas).	El ambiente tecnológico está en constante crecimiento y desarrollo.	En el área ambiental, las políticas han favorecido la calidad de vida, en sus diversas formas.	El mercado real de la entidad financiera busca preferentemente productos crediticios.	Total	Porcentaje Priorización
En el componente social, el analfabetismo se ha reducido, y la migración es creciente (ingreso de divisas).	0,5	1	1	0	2,5	62,50%
El ambiente tecnológico está en constante crecimiento y desarrollo.	0	0,5	1	0	1,5	37,50%
En el área ambiental, las políticas han favorecido la calidad de vida, en sus diversas formas.	0	0	0,5	0	0,5	12,50%
El mercado real de la entidad financiera busca preferentemente productos crediticios.	1	1	1	0,5	3,5	87,50%

Fuente: Análisis del macro y micro entorno de la COAC Minga Ltda., año 2017

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 58: Matriz de priorización de amenazas

Amenazas	El ambiente político y económico del país es de inestabilidad e incertidumbre.	El ambiente económico es inestable.	En el área ambiental, los desastres naturales dejaron secuelas económicas y sociales profundas.	Existencia de COACs más competitivos, dentro del mercado financiero local popular y solidario.	Existencia de COACs que proveen mejores prestaciones, respecto a productos y servicios financieros, siendo el más representativo el relacionado a “Créditos”.	Total	Porcentaje Priorización
El ambiente político y económico del país es de inestabilidad e incertidumbre.	0,5		1	0	0	1,5	30%
El ambiente económico es inestable.	1	1	0	0,5	0,5	3	60%
En el área ambiental, los desastres naturales dejaron secuelas económicas y sociales profundas.	0		0,5	0	0	0,5	10%
Existencia de COACs más competitivos, dentro del mercado financiero local popular y solidario.	1		1	0,5	1	3,5	70%
Existencia de COACs que proveen mejores prestaciones, respecto a productos y servicios financieros, siendo el más representativo el relacionado a “Créditos”.	1		1	0	0,5	2,5	50%

Fuente: Análisis del macro y micro entorno de la COAC Minga Ltda., año 2017

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

4.4.4 ANÁLISIS FODA

Mediante el proceso de priorización de los factores internos y externos, se pudieron identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la COAC Minga Ltda., con la finalidad de establecer el análisis estratégico respectivo.

Tabla 59: Matriz FODA, COAC Minga Ltda. 2017

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena cobertura del servicio. ✓ Efectividad del marketing de “boca a boca”. ✓ Rapidez en la atención al cliente en ventanilla. ✓ Mejor volumen de requerimientos de nuevos créditos, respecto a otras instituciones del mismo sector cooperativista. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En el componente social, el analfabetismo se ha reducido. ✓ La migración es creciente (ingreso de divisas). ✓ El ambiente tecnológico está en constante crecimiento y desarrollo. ✓ El mercado real de la entidad financiera busca preferentemente productos crediticios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos internos deficientes en el área crediticia (calidad de servicio) ✓ Baja competitividad dentro del mercado financiero local popular y solidario (productos y servicios) ✓ Baja fidelización de los clientes. ✓ Débil situación financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El ambiente económico y político es inestable. ✓ En el área ambiental los desastres naturales dejaron secuelas económicas y sociales. ✓ Existencia de COACs más competitivos, dentro del mercado financiero local popular y solidario. ✓ Existencia de COACs que proveen mejores prestaciones, respecto a productos y servicios financieros, siendo el más representativo el relacionado a “Créditos”.

Fuente: Priorización factores internos y externos

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

4.4.5 Matriz de Correlación

Tabla 60: Matriz de Correlación

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1: Buena cobertura del servicio.</p> <p>F2: Efectividad del marketing de “boca a boca”.</p> <p>F3: Rapidez en la atención al cliente en ventanilla.</p> <p>F4: Mejor volumen de requerimientos de nuevos créditos, respecto a otras instituciones del mismo sector cooperativista.</p>	<p>D1: Procesos internos deficientes en el área crediticia (calidad de servicio / atención al cliente).</p> <p>D2: Baja competitividad dentro del mercado financiero local popular y solidario (productos y servicios)</p> <p>D3: Baja fidelización de los clientes.</p> <p>D4: Débil situación financiera.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1: En el componente social, el analfabetismo se ha reducido, y la migración es creciente (ingreso de divisas).</p> <p>O2: El ambiente tecnológico está en constante crecimiento y desarrollo.</p> <p>O3: El mercado real de la entidad financiera busca preferentemente productos crediticios.</p>	<p>F3O3: Diseñar planes de marketing que empleen la tecnología como medio de difusión.</p>	<p>D2O3: Elaborar un Plan de Negocios que permita mejorar el desarrollo operativo, económico y comercial.</p> <p>D3O3: Mediante un estudio mercado, identificar las necesidades de los clientes, para mejorar su fidelización a la COAC.</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1: El ambiente económico y político es inestable.</p> <p>A2: En el área ambiental, los desastres naturales dejaron secuelas económicas y sociales.</p> <p>A3: Existencia de COACs más competitivos, dentro del mercado financiero local popular y solidario.</p> <p>A4: Existencia de COACs que proveen mejores prestaciones, respecto a productos y servicios financieros, siendo el más representativo el relacionado a “Créditos”.</p>	<p>F1A2A3: Orientar los planes de marketing y o comercialización que permiten la imagen de la institución, así como los productos y servicios financieros disponibles para el sector popular y solidario.</p> <p>F1A2A3: Generar alianzas con los gobierno locales municipales, a fin tomar un contacto más directo con las organizaciones del sector popular y solidario, a través de las ferias y eventos de capacitación que ellos auspician.</p>	<p>D1A2: Capacitar al personal del área de crédito en “calidad de servicio” y “atención al cliente”.</p> <p>D2A2: Mediante un estudio de mercado mejorar los productos y servicios financieros de la Cooperativa.</p>

Fuente: Priorización factores internos y externos
Elaborado por: Yasaca, C, 20

4.4.6 Determinación de Estrategias

Tabla 61: Estrategia EFO001

DATOS GENERALES					
NOMBRE	EFO001: Diseñar planes de marketing que empleen la tecnología como medio de difusión.				
DESCRIPCIÓN	Considerando que la tecnología permite llegar a un mayor número de personas con un menor coste de inversión, y que éste es un medio accesible al mercado objetivo del presente proyecto (organizaciones SEPS), se empleará como medio de promoción y difusión de todos los productos de la cooperativa, y en especial de los diseñados para este sector.				
ACTIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar elementos publicitarios. 2. Desarrollo de pauta digital para redes sociales. 3. Publicar los medios publicitarios en la página que dispone la Cooperativa Minga Ltda. 				
CONTROL Y EVALUACIÓN					
ESTADO ACTUAL	Página web de la Cooperativa Minga Ltda. no es medio efectivo de la promoción de sus servicios.		RESULTADOS ESPERADOS	La página web de la Cooperativa Minga Ltda. Es un medio efectivo de la promoción de sus servicios.	
	0%		META	25%	
RESPONSABLE EJECUCIÓN			Departamento Marketing		
RESPONSABLE EVAL. Y CONTROL			Gerencia, Dpto. Marketing		
TIEMPO DE EJECUCIÓN	1 mes	TIEMPO DE EVALUACIÓN	3 años	PERIODICIDAD DE CONTROL	Anual

Fuente: Análisis Estratégico

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 62: Estrategia EDA001

DATOS GENERALES			
NOMBRE	EDO001: Mediante un estudio mercado, mejorar los productos y servicios financieros de la COAC para dirigirlos al segmento de las organizaciones populares y solidarias del cantón Riobamba.		
DESCRIPCIÓN	Considerando la necesidad de productos y servicios financieros especializados para el segmento de Economía Popular y Solidaria, se propone crear nuevos productos en los cuales se plasmen las necesidades de este segmento.		
ACTIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las necesidades del segmento de EPS en base al desarrollo de una investigación de mercado. 2. Proponer nuevos productos en base a estos resultados (Créditos con mayores montos y para consumo, vivienda y adquisición de bien inmueble) 		
CONTROL Y EVALUACIÓN			
ESTADO ACTUAL	No existen productos especializados para el sector de EPS.	RESULTADOS ESPERADOS	Existen productos financieros especializados para el sector de EPS.
	0%	META	100%
RESPONSABLE EJECUCIÓN		Departamento Marketing	
RESPONSABLE EVAL. Y CONTROL		Gerencia, Dpto. Marketing	
TIEMPO DE EJECUCIÓN	Desarrollado en la presente		

Fuente: Análisis Estratégico

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 63: Estrategia EDO001

DATOS GENERALES							
NOMBRE		EDO002: Mediante un estudio mercado, identificar las necesidades de los clientes, para mejorar su fidelización a la COAC					
DESCRIPCIÓN		Considerando que el segmento 3 de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón Riobamba no es competitivo en el ámbito local, y que las cooperativas que la integran no tienen un adecuado posicionamiento, se propone mejorar la fidelización de sus clientes a través del análisis de sus necesidades.					
ACTIVIDADES		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un estudio de mercado dentro del mercado local. 2. Identificar las necesidades de los clientes de la Cooperativa Minga Ltda. 3. Plasmar los resultados en estrategias de fidelización. 4. Brindar cobertura médica a los socios de la Cooperativa. 					
CONTROL Y EVALUACIÓN							
ESTADO ACTUAL		Baja fidelización de los clientes	RESULTADOS ESPERADOS		Alta fidelización de los clientes		
		30,79%	META		70%		
RESPONSABLE EJECUCIÓN			Departamento Marketing				
RESPONSABLE EVAL. Y CONTROL			Gerencia, Dpto. Marketing				
TIEMPO DE EJECUCIÓN	DE	2 meses	TIEMPO DE EVALUACIÓN	DE	3 años	PERIODICIDAD DE CONTROL	Anual

Fuente: Análisis Estratégico
Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 64: Estrategia EFA001

DATOS GENERALES					
NOMBRE	EFA002: Orientar los planes de marketing o comercialización a difundir la imagen de la institución, así como los productos y servicios financieros disponibles para el sector popular y solidario.				
DESCRIPCIÓN	Con el planteamiento de nuevos productos financieros específicos para el sector de EPS, así como la existente necesidad de mejorar la percepción de la calidad del servicio de este sector, se plantea que los planes de marketing que difundan estos nuevos productos o servicios, así como la imagen de la entidad considerando criterios de: eficiencia en el servicio, cobertura de servicio, transparencia y solidez financiera.				
ACTIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> Incluir los criterios de eficiencia en el servicio, cobertura de servicio, transparencia y solidez financiera en los planes de comercialización de la cooperativa. Incluir los nuevos productos y servicios financieros en los planes de Marketing de la cooperativa (Elaboración de productos para promocionar a la institución como: agendas, monederos, medios publicitarios y otros) Implementar los Cajeros Automáticos. 				
CONTROL Y EVALUACIÓN					
ESTADO ACTUAL	La mayoría de los socios consideran que existen COACs en el mercado local con mejores productos y servicios financieros		RESULTADOS ESPERADOS	La mayoría de los socios consideran que no existen COACs en el mercado local con mejores productos y servicios financieros	
	71,58%		META	50%	
	Las organizaciones de EPS evalúan los productos y servicios de la COAC Minga Ltda. como “buenos”		RESULTADOS ESPERADOS	Las organizaciones de EPS evalúan los productos y servicios como “muy buenos”	
	2,79 / 5		META	4/5	
RESPONSABLE EJECUCIÓN			Departamento Comercial		
RESPONSABLE EVAL. Y CONTROL			Gerencia, Dpto. Comercial		
TIEMPO DE EJECUCIÓN	2 meses	TIEMPO DE EVALUACIÓN	3 años	PERIODICIDAD DE CONTROL	Anual

Fuente: Análisis Estratégico

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 65: Estrategia EFA002

DATOS GENERALES							
NOMBRE		EFA002: Generar alianzas con los gobierno locales municipales, a fin tomar un contacto más directo con las organizaciones del sector popular y solidario, a través de las ferias y eventos de capacitación que ellos auspician.					
DESCRIPCIÓN		El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, en función a sus competencias y a la Ordenanza Municipal N°005-2015 denominada “Ordenanza para el fomento, desarrollo y fortalecimiento de la economía popular y solidaria en el cantón Riobamba”, brinda apoyo a estas organizaciones con la finalidad de dinamizar su economía. Se plante la inclusión de stands, carpas, o la presencia activa de empleados de la Cooperativa en eventos promovidos por el GADM Riobamba en los cuales participen estas organizaciones. Para ello se debe contar con alianzas que permitan una participación directa y efectiva en dichos eventos.					
ACTIVIDADES		<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar reuniones con las autoridades del GADM Riobamba, con la finalidad de promover alianzas estratégicas entorno a los sectores económicos populares y solidarios. 2. Generar material impreso publicitario para dichos eventos como (afiches, trípticos, carteles) 					
CONTROL Y EVALUACIÓN							
ESTADO ACTUAL		La COAC Minga Ltda. No posee alianzas estratégicas con el GADM Riobamba.		RESULTADOS ESPERADOS		La COAC Minga Ltda. Posee alianzas estratégicas con el GADM Riobamba.	
		%		META		1000%	
RESPONSABLE EJECUCIÓN				Departamento Marketing			
RESPONSABLE EVAL. Y CONTROL				Gerencia, Dpto. Marketing			
TIEMPO DE EJECUCIÓN	Indeterminado	TIEMPO DE EVALUACIÓN	3 años	PERIODICIDAD DE CONTROL	Anual		

Fuente: Análisis Estratégico
Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 66: Estrategia EDA002

DATOS GENERALES							
NOMBRE	EFA002: Capacitar al personal del área de crédito en “calidad de servicio” y “atención al cliente”.						
DESCRIPCIÓN	La calidad de servicio y atención al cliente son puntos estratégicos sobre los cuales se promueve una buena o mala imagen de la institución. Considerando que la institución no cuenta con una buena percepción en sus socios y en el sector EPS, se propone capacitar al personal en aspectos de servicio y atención al cliente.						
ACTIVIDADES	1. Programar eventos de capacitación en temas de calidad de servicio y atención al cliente en todos los establecimientos de la COAC Minga Ltda.						
CONTROL Y EVALUACIÓN							
ESTADO ACTUAL	1 de cada socios consideran que la calidad de servicio es “mala”		RESULTADOS ESPERADOS	Ningún socio considera que la calidad de servicio es “mala”			
	5%		META	0%			
RESPONSABLE EJECUCIÓN			Departamento Marketing				
RESPONSABLE EVAL. Y CONTROL			Gerencia, Dpto. Marketing				
TIEMPO DE EJECUCIÓN	2 meses		TIEMPO DE EVALUACIÓN	1 año		PERIODICIDAD DE CONTROL	Anual

Fuente: Análisis Estratégico
Elaborado por: Yasaca, C, 2018

4.4.7 Modelo Canvas y propuesta de valor

A través de la siguiente matriz se esquematizan los fundamentos del presente plan de negocio. Este se convierte entonces en un hilo conductor a través del cual puede analizarse y comprenderse de manera efectiva la idea de negocio:

PROBLEMA PRINCIPAL	SOLUCIÓN	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA ÚNICA	CLIENTES
Falta de competitividad del COAC Minga Ltda. Frente a otras cooperativas locales.	Generación de productos y servicios financieros para el mercado local, popular y solidario.	Intereses ganados a través de la prestación de servicios financieros al sector EPS, el cual demanda constantemente de estos servicios, debido a la naturaleza de sus actividades.	COAC del segmento 3 prestando personalizados a las organizaciones EPS.	Organizaciones Económicas Populares y Solidarias legamente registradas en el cantón Riobamba.
	MÉTRICAS		CANALES	
	Número de organizaciones EPS solicitando servicios financieros.		Medios de comunicación masivos.	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
Recursos humano y de servicios Recursos materiales y de infraestructura		Financiamiento: Recursos financieros de la COAC Ingresos esperados: Intereses por préstamos para emprendimientos.		

Figura 11: Modelo Canvas y propuesta de valor

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

4.5 ESTUDIO DE MERCADO

4.5.1 Segmentación del mercado

Respecto a la segmentación del mercado, se han considerado variables de carácter geográfico y ocupacional. De esta manera, el segmento al cual se dirige la presente propuesta es a las organizaciones del Sector de Economía Popular y Solidaria del cantón Riobamba. En los apartados 3.4.1 Población Externa y 3.4.2 Muestra Interna, se describe el número de personas a los cuales se aplicaron las correspondientes encuestas de investigación.

4.5.1.1 Encuesta de investigación de mercado

La muestra de investigación para la población externa es de 184 organizaciones de economía popular y solidaria. Para la aplicación de las encuestas se contó con la colaboración del Ing. Renato Palacios, técnico del Subproceso Desarrollo Económico Local del GADM Riobamba, el cual suministró información telefónica. El guión de las preguntas aplicadas a los representantes de cada organización se encuentra en el anexo 5 del presente documento, y el listado de organizaciones se muestra en el anexo 11

Resultados de la Encuesta

A continuación se detalla las conclusiones de encuestas aplicadas a los representantes de las diferentes organizaciones pertenecientes al Sector de la Economía Popular y Solidaria.

Las opiniones y criterios vertidos por las organizaciones han permitido concluir que:

- La mayoría no emplean actualmente ningún producto o servicio financiero cooperativista, ya que usan los servicios de otros tipos de entidades financieras. Aproximadamente 1 de cada 3 posee un crédito productivo.
- Mantienen cuentas de ahorro con montos de hasta \$10.000.
- No poseen inversiones de plazo fijo, por lo cual disponen de sus ahorros a conveniencia.

- Solicitan créditos productivos a las COAC con una frecuencia media, es decir, 1 vez cada 2 o 5 años, y por montos entre \$1.000 y \$10.000. Invierten estos créditos mayoritariamente en infraestructura (maquinaria, instalaciones físicas) y materia prima. Los montos recibidos han cubierto los montos solicitados; 1 de cada 3 organizaciones recibieron menos de lo solicitado, probablemente por no tener un sustento económico como aval.
- En su mayoría no tienen inconvenientes en cumplir las obligaciones económicas contraídas con las cooperativas, lo cual supone principalmente la existencia de voluntad de pago de sus miembros. Quienes han incumplido, lo han hecho debido a que el sector productivo en el que se desarrollan ha decrecido, y/o a que la actividad económica a la que se dedican no genera los ingresos esperados, priorizándose otros gastos.
- Consideran que los plazos de financiamiento recibidos son adecuados; 1 de cada 3 organizaciones opinan que los plazos son cortos.
- Al seleccionar una COAC priorizan factores como la “cobertura de servicio”, la existencia de “productos y servicios especializados” y las “tasas de interés”.
- La mayoría no han empleado los servicios y productos financieros de las cooperativas del segmento 3 del cantón Riobamba. De aquellos que los han empleado apenas destacan la COAC “Minga Ltda.” y “Crecer Wiñari”. Además, no están satisfechos mayoritariamente con el servicio recibido, debiéndose principalmente a la “inexistencia de productos y servicios especializados”, así como a la “mala calidad del servicio”. Puede concluirse entonces que el segmento 3, como tal, no está siendo competitivo en el mercado local cooperativista.
- La mayoría de COACs del segmento 3 son evaluados como “buenos” en cuanto a sus productos y servicios financieros. En el caso de la COAC Minga Ltda. su valoración es baja respecto a las demás, a pesar de que sus servicios han sido más empleados con relación a las demás cooperativas del segmento 3. Ninguna de las COAC han recibido valoraciones en la escala “Excelente”.

Los miembros de las organizaciones de EPS tienen mayoritariamente acceso a medios de comunicación como radio e internet.

4.5.1.2 Análisis de la demanda

En base a las respuestas obtenidas de la aplicación de la encuesta de investigación, se ha logrado establecer las siguientes características de la demanda:

Demanda actual del servicio

El 80,98% de las organizaciones de EPS del cantón Riobamba emplean servicios financieros dentro del cantón Riobamba. Actualmente, 100 organizaciones con un porcentaje de 54,35% utilizan el sistema financiero cooperativista y 49 con un porcentaje de 26,63% emplean servicios financieros de bancos u otro tipo de institución.

De esta manera, la demanda específica del proyecto es de 149 organizaciones de EPS del cantón Riobamba, lo cual representa el 80,98% del total de dichas organizaciones.

Tabla 67: Demanda actual de servicios financieros, sectores de EPS cantón Riobamba

Emplean servicios financieros cooperativistas.	100 organizaciones de 184 (54,35%)	Crédito: 77 organizaciones Ahorro: 23 organizaciones
Emplean servicios financieros de otros tipos de entidad financiera.	49 organizaciones de 184 (26,63%)	-
DEMANDA ESPECÍFICA DEL PROYECTO	149 organizaciones de EPS de 184 (80,98%)	-

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 68: Monto Real de Créditos Otorgados.

AÑOS	MONTO CRÉDITOS
2014	1,788,479,39
2015	1,936,369,12
2016	1.873,962,59
2017	10,106,456,51
TOTAL	

Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 69: Estimación de Créditos Otorgados 2018

	MESES	SOCIOS QUE SOLICITAN CRÉDITOS	
		N° de Socios	Monto
AÑO 2018	ENERO	350	3025639.614
	FEBRERO	220	1901830.614
	MARZO	150	1296702.692
	ABRIL	200	1728936.922
	MAYO	320	2766299.076
	JUNIO	100	864468.4611
	JULIO	120	1037362.153
	AGOSTO	100	864468.4611
	SEPTIEMBRE	90	778021.615
	OCTUBRE	90	778021.615
	NOVIEMBRE	60	518681.0767
	DICIEMBRE	0	0
TOTAL		1800	15,560,432.30

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 70: Estimación de Créditos Otorgados 2019

	MESES	SOCIOS QUE SOLICITAN CRÉDITOS	
		N° de Socios	Monto
AÑO 2019	ENERO	350	2936152.39
	FEBRERO	220	1845581.50
	MARZO	150	1258351.03
	ABRIL	200	1677801.37
	MAYO	320	2684482.19
	JUNIO	100	838900.68
	JULIO	120	1006680.82
	AGOSTO	100	838900.68
	SEPTIEMBRE	90	755010.62
	OCTUBRE	90	755010.62
	NOVIEMBRE	60	503340.41
	DICIEMBRE	0	0
TOTAL		1800	15,100,212.30

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 71: Estimación de Créditos Otorgados 2020

	MESES	SOCIOS QUE SOLICITAN CRÉDITOS	
		N° de Socios	Monto
AÑO 2020	ENERO	750	2381418.08
	FEBRERO	700	2222656.87
	MARZO	600	1905134.46
	ABRIL	550	1746373.26
	MAYO	450	1428850.85
	JUNIO	330	1047823.95
	JULIO	310	984319.47
	AGOSTO	330	1047823.95
	SEPTIEMBRE	315	1000195.59
	OCTUBRE	325	1031947.83
	NOVIEMBRE	340	1079576.19
	DICIEMBRE	0	0.00
TOTAL		5000	15,876,120.5

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 72: Estimación de Créditos Otorgados 2021

	MESES	SOCIOS QUE SOLICITAN CRÉDITOS	
		N° de Socios	Monto
AÑO 2021	ENERO	950	1933152.81
	FEBRERO	900	1831407.93
	MARZO	895	1821233.44
	ABRIL	790	1607569.18
	MAYO	785	1597394.69
	JUNIO	780	1587220.20
	JULIO	730	1485475.32
	AGOSTO	755	1536347.76
	SEPTIEMBRE	730	1485475.32
	OCTUBRE	650	1322683.50
	NOVIEMBRE	635	1292160.04
	DICIEMBRE	0	0.00
TOTAL		8600	17,500,120.2

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 73: Estimación de Créditos a Organizaciones

MESES	ORGANIZACIONES QUE SOLICITAN CRÉDITOS		
	N° Organización	VALOR C/O	Monto
2018	20	10000	\$200,000.00
2019	48	12000	\$576,000.00
2020	50	15000	\$750,000.00
2021	60	20000	\$1,200,000.00
TOTAL	149	45000	\$2,726,000.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 74: Demanda Total

AÑO	SOCIOS	ORGANIZACIÓN	DEMANDA
2018	\$15,560,432.30	\$200,000.00	\$15,760,432.30
2019	\$15,876,120.50	\$576,000.00	\$16,452,120.50
2020	\$15,876,120.50	\$750,000.00	\$16,626,120.50
2021	\$17,500,120.20	\$1,200,000.00	\$18,700,120.20
TOTAL			\$67,538,793.50

Fuente: Tablas anteriores

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

4.5.1.3 Análisis de la oferta

Oferta actual del servicio

Como consta en el Anexo 1 del presente documento, existen 6 COAC del Segmento 3 en el cantón Riobamba, incluida la COAC Minga Ltda. De las restantes 5, únicamente la COAC 4 de Octubre tiene su sede en la ciudad de Riobamba.

Considerando la evaluación general de estas cooperativas desde la perspectiva de las organizaciones de EPS, ninguna tiene una evaluación sobresaliente en el mercado. Pudo concluirse que el segmento 3, como tal, no está siendo competitivo en el mercado local cooperativista. Históricamente, las organizaciones han empleado servicios financieros cooperativistas de instituciones pertenecientes a otros segmentos. Por lo tanto, no está existiendo una competencia real entre las cooperativas del Segmento 3.

Tabla 75: Cooperativas del Segmento 3 que ofertan créditos 2018

AÑO 2018			
RUC	RAZÓN SOCIAL	CATEGORIA MI PYMES	VALOR MÁXIMO DE CRÉDITO ANUAL
0690069334001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE.	PEQUEÑA	\$5,176,385.78
0690074761001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.	MEDIANA	\$2,972,222.00
0691702324001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 4 DE OCTUBRE.	MEDIANA	\$3,548 950.00
1891720978001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMPESINA COOPAC.	MEDIANA	\$8,810.17
1891725791001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS.	MICRO	\$1,013 720.00
1891726712001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER WIÑARI.	MEDIANA	\$115,154.00
TOTAL			\$12,835,241.95

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 76: Cooperativas del Segmento 3 que ofertan créditos 2019

AÑO 2019			
RUC	RAZÓN SOCIAL	CATEGORIA MI PYMES	VALOR MÁXIMO DE CRÉDITO ANUAL
0690069334001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE.	PEQUEÑA	\$5,176,385.78
0690074761001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.	MEDIANA	\$3,972,222.00
0691702324001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 4 DE OCTUBRE.	MEDIANA	\$3,548,950.00
1891720978001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMPESINA COOPAC.	MEDIANA	\$9,810.17
1891725791001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS.	MICRO	\$1,013,720.00
1891726712001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER WIÑARI.	MEDIANA	\$120,154.00
TOTAL			\$13,841,241.95

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 77: Cooperativas del Segmento 3 que ofertan créditos 2020

AÑO 2020			
RUC	RAZÓN SOCIAL	CATEGORIA MI PYMES	VALOR MÁXIMO DE CRÉDITO ANUAL
0690069334001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE.	PEQUEÑA	\$6,176,385.78
0690074761001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.	MEDIANA	\$3,972,222.00
0691702324001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 4 DE OCTUBRE.	MEDIANA	\$3,548 950.00
1891720978001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMPESINA COOPAC.	MEDIANA	\$9,000.17
1891725791001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS.	MICRO	\$1120 720.00
1891726712001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER WIÑARI.	MEDIANA	\$150,154.00
TOTAL			\$14,977,431.95

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 78: Cooperativas del Segmento 3 que ofertan créditos 2021

AÑO 2021			
RUC	RAZÓN SOCIAL	CATEGORIA MI PYMES	VALOR MÁXIMO DE CRÉDITO ANUAL
0690069334001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE.	PEQUEÑA	\$6,186,885.78
0690074761001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.	MEDIANA	\$4,972,222.00
0691702324001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 4 DE OCTUBRE.	MEDIANA	\$3,800 950.00
1891720978001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMPESINA COOPAC.	MEDIANA	\$9,240.17
1891725791001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS.	MICRO	\$1120 720.00
1891726712001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER WIÑARI.	MEDIANA	\$180,154.00
TOTAL			\$16,270,171.95

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

4.5.1.4 Estimación de la demanda insatisfecha

Considerando que el sector cooperativista brinda servicios especializados al sector Económico Popular y Solidario, al ser es el mayor canalizador del microcrédito en el Ecuador, se concluye que la demanda insatisfecha corresponde a las organizaciones de EPS que emplean actualmente servicios de otros tipos de entidad financiera (como por ejemplo Bancos). Según lo descrito en la tabla 67, esto corresponde a 49 organizaciones de EPS (26,63%).

Tabla 79: Estimación de la demanda Insatisfecha

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2018	\$15,760,432.30	\$12,835,241.95	\$2,925,190.35
2019	\$16,452,120.50	\$13,841,241.95	\$2,610,878.55
2020	\$16,626,120.50	\$14,977,431.95	\$1,648,688.55
2021	\$18,700,120.20	\$16,270,171.95	\$2,429,948.25
TOTAL	\$67,538,793.50	\$57,924,087.80	\$9,614,705.70

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

La Cooperativa Minga Ltda. Con el objetivo de incrementar su mercado y en virtud de la demanda insatisfecha cubrirá el 100% por un valor de \$ 9,614, 705.70 con los recursos financieros provenientes de las inversiones y captaciones de los clientes.

4.6 PLAN DE MARKETING

Hoy en día las entidades financieras como las cooperativas de ahorro y crédito se enfocan en alcanzar sus objetivos y metas propuestas, mediante la satisfacción de sus clientes, a través de diferentes procesos que les permita volverse más competitivos en el mercado financiero local, ofreciendo productos y servicios de calidad.

El diseño de un plan de Marketing se sustenta principalmente en el análisis situacional de la empresa en donde se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, se basa también en la investigación de mercados en la cual se determina el posicionamiento en del mercado y el comportamiento de la población. De acuerdo a los estudios y análisis realizados se determinan las estrategias idóneas para que la empresa pueda conseguir una mejor posición en el mercado local.

Cabe destacar que, aunque la problemática de la entidad puede ser abordada desde otros ámbitos, el enfoque comercial que se establece en las estrategias responde a la naturaleza del presente proyecto.

4.6.1 Objetivos del Plan de Marketing

4.6.1.1 Objetivos General

Elaborar un plan de Marketing para el mejoramiento de COAC Minga Ltda., mediante el análisis de los diferentes problemas.

4.6.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Programar campañas publicitarias con el objetivo de captar clientes y mejorar la imagen institucional.
- ✓ Diseñar incentivos para los socios inversionistas y ahorristas.

Segmentación

Varias estrategias operativas planteadas en el presente proyecto están dirigidas a satisfacer las necesidades financieras de 149 organizaciones de EPS del cantón Riobamba organizaciones de EPS (ver tabla 47), a través del siguiente planteamiento estratégico:

- EFO001: Mediante un estudio mercado, mejorar los productos y servicios financieros de la COAC para dirigirlos al segmento de las organizaciones populares y solidarias del cantón Riobamba.
- EFA001: Orientar los planes de marketing o comercialización a difundir la imagen de la institución, así como los productos y servicios financieros disponibles para el sector popular y solidario.

Diferenciación

Las estrategias de diferenciación se basan en la especialización de productos para el sector económico popular y solidario (ver a continuación estrategias de producto).

4.6.2 Producto

Con la finalidad de dar cumplimiento a la estrategia EDO001 “Mediante un estudio mercado, mejorar los productos y servicios financieros de la COAC para dirigirlos al segmento de las organizaciones populares y solidarias del cantón Riobamba”, se ha establecido la creación de un producto especializado basado en los resultados de la encuesta de investigación de mercado:

PRODUCTO ESPECIALIZADO: Microcrédito Productivo Popular y Solidario

CrediSEPS: Orientado a suplir las necesidades de inversión de las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria del cantón Riobamba, legalmente establecidas. Entre esas necesidades de inversión se encuentra: infraestructura, compra de materia prima y maquinaria.

- Monto: \$1.000 – \$10.000
- Plazo: de 2 a 5 años
- Tasa de interés: preferencial, sobre otro tipo de servicios de microcrédito (deberá ser analizado por los técnicos financieros de la cooperativa)
- Servicios incluidos:
 - Capacitación a los miembros de la Organización de EPS en temas relacionados a gestión de Pymes.
 - Participación de las organizaciones en eventos públicos de la Cooperativa, a través de exhibidores o carpas de productos, o mediante la promoción de sus productos o servicios.

PRODUCTO ESPECIALIZADO: Ahorro Popular y Solidario.

MiAhorroSEPS: Orientado al ahorro generado por las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria del cantón Riobamba, legalmente establecidas. Mediante esta cuenta, accederán a los servicios actuales de la cooperativa, como: Minguar, Magmático, MingaOnline, MingaMóvil.

- Monto: Ahorro mínimo de \$10.000 dólares.
- Tasa de interés: preferencial, sobre otro tipo de servicios de ahorro (deberá ser analizado por los técnicos financieros de la cooperativa)
- Servicios incluidos:
 - Participación de las organizaciones en eventos públicos de la Cooperativa, a través de exhibidores o carpas de productos, o mediante la promoción de sus productos o servicios.

4.6.3 Plaza

Con la finalidad de dar cumplimiento a la estrategia EDO002 “Mediante un estudio mercado, identificar las necesidades de los clientes, para mejorar su fidelización a la COAC”, se han identificado las siguientes necesidades basadas a los resultados de la encuesta de investigación de mercado:

Cobertura del servicio

Los miembros de estas organizaciones tienen su mercado mayoritariamente centralizado en la región Sierra – Centro. Actualmente la cooperativa tiene cobertura en las provincias de Chimborazo, Guayas, Pichincha, por lo cual se recomienda evaluar la factibilidad de generar sucursales en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi y Bolívar.

4.6.4 Estrategias de Promoción

La promoción de ventas es el elemento de la mezcla de marketing que sirve para informar persuadir y recordar al mercado la existencia de un producto y o servicios con la expectativa de influir en los sentimientos, creencias o comportamientos del cliente o consumidor.

Con la finalidad de dar cumplimiento a las estrategias de posicionamiento EFA001 “Orientar los planes de marketing o comercialización a difundir la imagen de la institución, así como los productos y servicios financieros disponibles para el sector popular y solidario” y la estrategia EFO001 “Diseñar planes de marketing que empleen la tecnología como medio de difusión”, se han identificado las siguientes necesidades basadas a los resultados de la encuesta de investigación de mercado:

- Slogan Específico: Impulsando el desarrollo popular y solidario.
- Uso de la marca: Todo tipo de publicidad contará con la marca o logo de la cooperativa (aplicando los criterios del respectivo manual de marca) con el slogan específico de la campaña.
- Medio de difusión: Se empleará internet y radio como medios de difusión. Para ello se considerarán los siguientes productos publicitarios a ser publicados en la fan page de la Cooperativa:



Estrategia de Promoción N°1 (Agendas)

Las promociones que realiza la cooperativa son en fechas festivas o temporadas para incentivar a los socios a seguir invirtiendo o ahorrando en la institución.

Tabla 80: Estrategia de Promoción 1

ESTRATEGIA	COSTO TOTAL	UNIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Agendas	\$5250	1500	2 meses	Departamento de marketing	Incentivo a los socios más puntuales en los pagos.

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018



Las agendas serán entregadas a los socios que hayan realizado sus pagos de crédito de manera puntual en el transcurso del año. Este incentivo se aplicará en los meses de Diciembre y Enero.

Estrategia de Promoción N°2 (Camisetas)

Dar a conocer la marca mediante el uso de las camisetas, cada cliente tendrá acceso a una de estas preciosas camisetas con el eslogan y logo de la Cooperativa a quienes con su fidelidad hagan pagos puntuales a crédito, a quienes incentivan el ahorro en cada cuenta y a aquellos que realizan la apertura de su cuenta de ahorros, se realizará también promociones y regalos a fin de año con la participación de todos los socios.

Tabla 81: Estrategia de promoción 2

ESTRATEGIA	COSTO TOTAL	UNIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Camisetas	\$11700	1800 cuello redondo	4 meses	Departamento de marketing	Incentivo a los socios más puntuales en los pagos.

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018



Estrategia de Promoción N°3 (Médicos)

Aumentar la gama de servicios con los que cuenta la cooperativa y a la vez crear ventaja competitiva a todos los clientes que requieran de nuestra ayuda y del servicio médico.

Tabla 82: Estrategia de promoción 3

ESTRATEGIA	COSTO TOTAL	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Médicos	\$38000	1 año	Departamento de Marketing	Cuidar la salud de los socios

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018



Estrategia de Promoción N°4 (Cajero Automático)

Mejora la calidad de vida de los clientes y expandir el nombre de la cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

Tabla 83: Estrategia de promoción 4

ESTRATEGIA	COSTO TOTAL	UNIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Cajero Automático	\$140000	7	Indefinido	Departamento de marketing	Mejorar los servicios



Estrategia de Promoción N°5 (Monederos)

Serán acreedores del monedero los socios que aperturan su nueva cuenta durante los meses de Marzo, Abril y Mayo.

Tabla 84: Estrategia de Promoción 5

ESTRATEGIA	COSTO TOTAL	UNIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Monederos	\$5,000	2500	3meses	Departamento de marketing	Incentivo a los socios nuevos

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018



Estrategia de Promoción N°6 (Canastas Navideñas)

Tabla 85: Estrategia de Promoción

ESTRATEGIA	COSTO TOTAL	UNIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Canastas Navideñas	\$5,000	200	2 mes	Departamento de marketing	Incentivo a los inversionistas o ahorristas con montos altos.

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018



4.6.5 Estrategias de Publicidad

La publicidad está dirigida a grandes grupos humanos y suele recurrirse a ella cuando la venta directa es ineficaz. Es preciso distinguir entre publicidad y otro tipo de actividades que también pretenden influir en la opinión pública, como la propaganda entre otras. Podemos afirmar que existe una enorme variedad de técnicas publicitarias, desde un simple anuncio en una pared hasta una campaña simultanea que emplea periódicos, revistas, televisión, radio, internet y otros.

La publicidad influye de manera significativa en la economía y en la sociedad, es un negocio de cambios que refleja los desarrollos rápidos de la tecnología y estilo de vida, en la preferencia del consumidor y en la investigación de mercados. En esta parte se refiere a todo lo relacionado con la comunicación a través del diseño y desarrollo de programas de publicidad para la COAC. Minga Ltda., de la ciudad de Riobamba, la misma que deberá tener influencia en el mercado meta, tomando en consideración el objetivo principal de la publicidad.

Estrategia de Publicidad N°1 (Publicidad Prensa Escrita)

Tabla 86: Estrategia de Publicidad 1

ESTRATEGIA	COSTO TOTAL	COSTO POR MES	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Publicidad prensa escrita	\$480	80 c/m	6 mes	Departamento de marketing	Anuncios publicitarios de la cooperativa a la sociedad.

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018



El objetivo es difundir a través de medios escritos, un texto publicitario e imágenes de la cooperativa, con el que se den a conocer los servicios que brinda, los cuales serán publicados de manera diaria en horarios de lunes a sábado, durante 3 meses.

Estrategia de Publicidad N°2 (Publicidad Radial)

Tabla 87: Estrategia de Publicidad 2

ESTRATEGIA	COSTO TOTAL	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Publicidad Radial	\$4560	12 mes c/radio	Departamento de marketing	Anuncios publicitarios de la cooperativa a la sociedad.

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Con el objeto de difundir a través de la radio, un texto publicitario con el que se den a conocer los servicios que ofrece la COAC. "Minga Ltda.", engrandeciéndolas y presentándolas como la mejor alternativa.

Tabla 88: Propuesta de programación radial

MEDIO	PROGRAMACION	PAUTAJE	DURACIÓN	INVERSIÓN MENSUAL	TOTAL (6MESES)
Radio Tricolor 97.7	Programación general en horarios de mayor audiencia	5 diarias y 2 bonos sábados y domingos.	Jingle 40 (12 meses)	200	2400,00
Radio sistema 2 la voz de Riobamba 92.9	Programación General en horarios de mayor audiencia	8 diarias	Jingle 40 (12 meses)	180,00	2160,00
TOTAL				\$ 380,00	\$4560,00

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Estrategia de Publicidad N°3 (Publicidad Redes Sociales)

Esta estrategia permitirá brindar información necesaria de la cooperativa, al público en general, mediante la utilización de las redes sociales.

Tabla 89 Estrategia de Publicidad 3

ESTRATEGIA	COSTO TOTAL	COSTO POR MES	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Publicidad Redes Sociales	240,00	20,00	1 año	Departamento de marketing	Pautaje en Facebook

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: Yasaca, C



Estrategia de Publicidad N°4 (Afiches, Trípticos, Cartelones)

Esta estrategia es importante porque permite brindar información de los productos y servicios, aportando información breve y optimizada acerca de la cooperativa.

Tabla 90: Estrategia de Publicidad

ESTRATEGIA	COSTO TOTAL	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Materiales impresos (Afiches, Trípticos, Cartelones)	\$2000,00	Indefinido	Departamento de marketing	Brindar información de la cooperativa de manera detallada.

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: Yasaca, C



4.7 PLAN ORGANIZACIONAL

4.7.1 Definición

El modelo organizacional hace referencia a la estructura, los puestos y funciones, los cauces de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de los recursos humanos, y otros. Es un aspecto fundamental del negocio y condiciona totalmente los procesos de producción y por tanto la calidad del producto final o del servicio que se presta. La atención al cliente, la percepción que éste tendrá de la empresa, su imagen e identidad, y como consecuencia su posicionamiento en el mercado, también dependen de ello.

4.7.2 Objetivos del Plan Organizacional

4.7.2.1 Objetivo General

Contratar personal idóneo para el buen funcionamiento de la Cooperativa Minga Ltda., mediante procesos adecuados de selección y contratación.

4.7.2.2 Objetivos Específicos

- Selección y reclutamiento del personal.
- Capacitar continuamente al personal para obtener excelentes resultados en el desempeño de sus funciones.

4.7.3 Planeación Estratégica para la Misión

Misión

Somos una institución financiera intercultural de la economía popular y solidaria, que brinda productos y servicios financieros de calidad, accesibles y oportunos con claros enfoques de innovación, eficiencia, transparencia y mejora continua: apoyando el desarrollo socioeconómico de los asociados, con un equipo humano íntegro y comprometido. (Coac. Minga Ltda.)

4.7.4 Matriz Estratégica de la Misión

Tabla 91: Matriz Estratégica de la Misión

COMPONENTES	PREGUNTAS A RESOLVER	RESPUESTA
Identidad	¿Quiénes Somos?	Institución Financiera
Propósito	¿Para que existimos?	Brindar productos y servicios financieros competitivos
Acciones Institucionales	¿Qué hacer?	Entregar la mejor atención al cliente.
Productos	¿Cuáles son los productos más relevantes que generan?	Ahorro, Crédito , Inversión
Beneficiarios directos	¿Para quienes trabajamos?	Las familias y Sociedad en General
Principios	¿Por qué lo hacemos?	Para mejorar la calidad de vida de los socios

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Misión Propuesta

Somos una institución financiera intercultural de la economía popular y solidaria, que brinda productos y servicios financieros competitivos, satisfaciendo las necesidades humanas y económicas de la familia.

4.7.5 Planeación Estratégica para la Visión

Visión

Es una institución financiera intercultural, solida, eficiente y confiable, en constante crecimiento y expansión, comprometidos con contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios. (Coac. Minga Ltda.)

4.7.6 Matriz estratégica de la Visión

Tabla 92: Matriz estratégica de la Visión

COMPONENTES	PREGUNTAS	RESPUESTAS
Características de la empresa en relación a su entorno	¿Cómo deseamos que la empresa sea vista?	Financiera intercultural, solida, eficiente y confiable.
Características de sus productos	¿Cómo esperamos que sean los productos de la identidad?	En constante crecimiento y expansión.
Características de la empresa en relación a su organización interna.	¿Con que tipo de personas deseamos contar?	Con personas Comprometidas y eficientes
Beneficiados	¿Quiénes serán los beneficiarios?	Socios, Socias.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Visión Propuesta

La cooperativa Minga Ltda., para el año 2021 busca ser una institución financiera intercultural, solida, confiable y diferenciada en constante crecimiento, comprometidos en contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios.

4.7.7 Cargos existentes en la institución

Tabla 93: Cargos existentes en la institución

N°	CARGO
1	Asamblea General de Socios
2	Consejo de Administración
3	Prosecretario
4	Consejo de Vigilancia
5	Auditor Interno
6	Gerente General
7	Oficial de Cumplimiento
8	Analista de Puestos
9	Asesor Legal
10	Atención Al Cliente
11	Asistente Gerencia
12	Ejecutivo Marketing
13	Comité Ejecutivo
14	Comité de Seguridad y Salud
15	Comité de Crédito
16	Jefe Administrativa Financiera
18	Contador General
19	Asistente de Contabilidad
20	Jefe de Sistemas
21	Asistente de Sistemas
22	Jefe de Talento Humano
23	Servicios General y Mensajería
24	Jefe Nacional de Negocios
25	Jefe Sucursal Matriz
26	Jefe Agencia Guayaquil
27	Jefe Sucursal San Francisco
28	Jefe Agencia Cajabamba
29	Jefe Agencia Quito1
30	Asesor de Negocios la Matriz
31	Notificador- Recaudador la Matriz
32	Guardia de Seguridad la Matriz
33	Supervisor de Cajas la Matriz
34	Recaudador y Pagador la Matriz
35	Asesor de Negocios -Agencia Guayaquil
36	Notificador- Recaudador Agencia Guayaquil
37	Guardia de seguridad Agencia Guayaquil
38	Recaudador y Pagador Agencia Guayaquil
39	Asesor de Negocios Sucursal San Francisco
40	Notificador- Recaudador San Francisco
41	Guardia de Seguridad San Francisco
42	Recaudador y Pagador San Francisco
43	Asesor de negocios agencia Cajabamba
44	Notificador- Recaudador Agencia Cajabamba
45	Guardia de Seguridad Agencia Cajabamba
46	Recaudador y pagador Agencia Cajabamba
47	Asesor de Negocios Agencia Quito1
48	Notificador- Recaudador Agencia Quito1
49	Guardia de Seguridad Agencia Quito1
50	Recaudador y Pagador Agencia Quito1

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

4.7.8 Rol de Pagos del personal de la Coac., Minga Ltda.

Tabla 94: Rol de Pagos1/3 del Personal de la Coac. Minga Ltda.

N°	CARGO	DIAS	SUELDO	INGRESOS			TOTAL INGRESOS	DESCUENTOS	TOTAL A LIQUIDAR	FIRMA
				X111	XIV	FONDOS RESERVA		APORTE IESS		
1	Auditor Interno	30	\$1,200.00	\$100.00	\$32.17	\$99.96	\$1,432.13	\$113.40	\$1,318.73	
2	Gerente General	30	\$1,800.00	\$150.00	\$32.17	\$149.94	\$2,132.11	\$170.10	\$1,962.01	
3	Oficial de Cumplimiento	30	\$800.00	\$66.67	\$32.17	\$66.64	\$965.47	\$75.60	\$889.87	
4	Analista de puestos	30	\$800.00	\$66.67	\$32.17	\$66.64	\$965.47	\$75.60	\$889.87	
5	Asesor Legal	30	\$1,000.00	\$83.33	\$32.17	\$83.30	\$1,198.80	\$94.50	\$1,104.30	
6	Atención al Cliente	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
7	Asistente Gerencia	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
8	Ejecutivo Marketing	30	\$800.00	\$66.67	\$32.17	\$66.64	\$965.47	\$75.60	\$889.87	
9	Comité Ejecutivo	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
10	Comité de Seguridad y Salud	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
11	Comité de Crédito	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
12	Jefe Administrativo y Financiero	30	\$850.00	\$70.83	\$32.17	\$70.81	\$1,023.81	\$80.33	\$943.48	
13	Contador General	30	\$900.00	\$75.00	\$32.17	\$74.97	\$1,082.14	\$85.05	\$997.09	
14	Asistente de Contabilidad	30	\$500.00	\$41.67	\$32.17	\$41.65	\$615.48	\$47.25	\$568.23	
15	Jefe de Sistemas	30	\$850.00	\$70.83	\$32.17	\$70.81	\$1,023.81	\$80.33	\$943.48	
		450	\$12,500.00	\$1,041.67	\$482.50	\$1,041.25	\$15,065.42	\$1,181.25	\$13,884.17	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 95: Rol de Pagos 2/3 del Personal de la Coac. Minga Ltda.

N°	CARGO	DIAS	SUELDO	INGRESOS			TOTAL INGRESOS	DESCUENTOS	TOTAL A LIQUIDAR	FIRMA
				X111	XIV	FONDOS RESERVA		APORTE IESS		
16	Asistente de Sistemas	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
17	Jefe de Talento Humano	30	\$900.00	\$75.00	\$32.17	\$74.97	\$1,082.14	\$85.05	\$997.09	
18	Servicios General y Mensajería	30	\$550.00	\$45.83	\$32.17	\$45.82	\$673.82	\$51.98	\$621.84	
19	Jefe Nacional de Negocios	30	\$1,000.00	\$83.33	\$32.17	\$83.30	\$1,198.80	\$94.50	\$1,104.30	
20	Jefe sucursal matriz	30	\$900.00	\$75.00	\$32.17	\$74.97	\$1,082.14	\$85.05	\$997.09	
21	Jefe Agencia Guayaquil	30	\$850.00	\$70.83	\$32.17	\$70.81	\$1,023.81	\$80.33	\$943.48	
22	Jefe sucursal San Francisco	30	\$850.00	\$70.83	\$32.17	\$70.81	\$1,023.81	\$80.33	\$943.48	
23	Jefe Agencia Cajabamba	30	\$850.00	\$70.83	\$32.17	\$70.81	\$1,023.81	\$80.33	\$943.48	
24	Jefe agencia Quito1	30	\$850.00	\$70.83	\$32.17	\$70.81	\$1,023.81	\$80.33	\$943.48	
25	Asesor de Negocios la Matriz	30	\$750.00	\$62.50	\$32.17	\$62.48	\$907.14	\$70.88	\$836.27	
26	Notificador- Recaudador la Matriz	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
27	Guardia de Seguridad la Matriz	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
28	Supervisor de Cajas la Matriz	30	\$800.00	\$66.67	\$32.17	\$66.64	\$965.47	\$75.60	\$889.87	
29	Recaudador y Pagador la Matriz	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
30	Asesor de negocios Agencia Guayaquil	30	\$800.00	\$66.67	\$32.17	\$66.64	\$965.47	\$75.60	\$889.87	
		450	\$11,500.00	\$958.33	\$482.50	\$957.95	\$13,898.78	\$1,086.75	\$12,812.03	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 96: Rol de Pagos3/3 del Personal de la Coac. Minga Ltda.

N°	CARGO	DIAS	SUELDO	INGRESOS			TOTAL INGRESOS	DESCUENTOS	TOTAL A LIQUIDAR	FIRMA
				X111	XIV	FONDOS RESERVA		APORTE IESS		
31	Notificador- Recaudador agencia Guayaquil	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
32	Guardia de seguridad agencia Guayaquil	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
33	Recaudador y Pagador agencia Guayaquil	30	\$550.00	\$45.83	\$32.17	\$45.82	\$673.82	\$51.98	\$621.84	
34	Asesor de negocios sucursal San Francisco	30	\$750.00	\$62.50	\$32.17	\$62.48	\$907.14	\$70.88	\$836.27	
35	Notificador- Recaudador San Francisco	30	\$650.00	\$54.17	\$32.17	\$54.15	\$790.48	\$61.43	\$729.05	
36	Guardia de seguridad San Francisco	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
37	Recaudador y pagador San Francisco	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
38	Asesor de negocios agencia Cajabamba	30	\$750.00	\$62.50	\$32.17	\$62.48	\$907.14	\$70.88	\$836.27	
39	Notificador- Recaudador agencia Cajabamba	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
40	Guardia de seguridad agencia Cajabamba	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
41	Recaudador y pagador agencia Cajabamba	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
42	Asesor de negocios agencia Quito1	30	\$800.00	\$66.67	\$32.17	\$66.64	\$965.47	\$75.60	\$889.87	
43	Notificador- recaudador agencia Quito1	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
44	Guardia de seguridad agencia Quito1	30	\$600.00	\$50.00	\$32.17	\$49.98	\$732.15	\$56.70	\$675.45	
45	Recaudador y pagador agencia Quito1	30	\$650.00	\$54.17	\$32.17	\$54.15	\$790.48	\$61.43	\$729.05	
		450	\$9,550.00	\$795.83	\$482.50	\$795.52	\$11,623.85	\$902.48	\$10,721.37	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

4.7.9 Manual de Funciones

Tabla 97: Cargo Gerente General

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Nombre del puesto: GERENTE GENERAL
Depende de: Consejo Administrativo.
Supervisa a: Empleados y trabajadores.
Naturaleza del puesto: Persona a Cargo de Cooperativa.
Descripción de funciones: <ul style="list-style-type: none">➤ Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa.➤ Administrar a la empresa y tomar decisiones, y ser un líder dentro de ésta.➤ Representante legal.➤ Capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.➤ Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al consejo de administración;➤ Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;➤ Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;➤ Informar de su gestión a la asamblea general y al consejo de administración;➤ Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
Formación: Administración y a fines. Capacitación: Administración de Empresas. Experiencia: 2 años. Edad: Mínima 28 años. Sexo: Masculino y femenino.
Competencias: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Buena presencia<input type="checkbox"/> Excelente comunicación<input type="checkbox"/> Facilidad de palabra<input type="checkbox"/> Liderazgo y Proactividad

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 98: Cargo Secretaria de Gerencia

+
<p>Naturaleza del puesto: Archivar los documentos de mayor importancia de la empresa.</p>
<p>Depende de : Gerencia</p>
<p>Descripción de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es responsable de ejecutar labores secretariales de la dependencia asignada. ➤ Preparar, tramitar, y controlar la documentación generada en la gerencia. ➤ Preparar los informes que solicite la gerencia. ➤ Atención diaria a la agenda de la Gerencia. ➤ Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos establecidos. ➤ Hacer una evaluación periódica, para verificar el cumplimiento de servicios.
<p>Formación: Titulo de tercer nivel en Secretariado.</p> <p>Capacitación: Relaciones Publicas.</p> <p>Experiencia: 1 años.</p> <p>Edad: Mínima 25años.</p> <p>Sexo: Femenino.</p>
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad y Criterio en toma de decisiones ➤ Habilidad numérica. ➤ Excelente Redacción y Ortografía ➤ Persona Proactiva y Organizada

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 99: Cargo Jefe Administrativo y Financiero

+
Naturaleza del puesto: Supervisar los aspectos financieros de la institución.
Depende de : Gerencia
Supervisa a: Contador General , Jefe de Sistemas, Jefe de talento Humano
Descripción de funciones: <ul style="list-style-type: none">➤ Asegurar el funcionamiento de control interno financiero.➤ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales.➤ Elabora el presupuesto de la institución con las demás departamentos.➤ Toma de decisiones Financieras.➤ Interactuar permanentemente con la gerencia ante quien debe responder por las acciones de tipo Administrativo y Financiero que se toman por la dicha dirección.➤ Elaborar los informes de Gestión que solicite la gerencia.
Formación: Titulo de tercer nivel en CPA. Capacitación: Economista o en áreas afines. Experiencia: 5 años. Edad: Mínima 30 años. Sexo: Masculino, Femenino.
Competencias: <ul style="list-style-type: none">➤ Rapidez mental.➤ Proyecciones numéricas.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 100: Cargo Comité de Créditos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Nombre del puesto: COMITÉ DE CRÉDITOS
Naturaleza del puesto: Servir y ejecutar las solicitudes de crédito y recuperar carteras vencidas.
Depende de : Gerencia
<p>Descripción de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Administrar las funciones del departamento de crédito. ➤ Atender las recomendaciones, observaciones y quejas de los clientes. ➤ Analizar las solicitudes de crédito de cada socio. ➤ Entregar las notificaciones a los socios que se encuentran retrasados en los pagos. ➤ Inspeccionar y verificar los bienes inmuebles de los socios que se encuentran en proceso de recibir un monto considerable de créditos. ➤ Elaborar informes detallados sobre los créditos otorgados en el mes.
<p>Formación: Titulo de tercer nivel. Capacitación: En Administración de empresa o Economista. Experiencia: 2 años. Edad: Mínima 28 años. Sexo: Masculino, Femenino.</p>
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Excelente trato hacia el cliente. ➤ Don de mando

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 101: Cargo Asesor Legal

<p>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</p> <p>Nombre del puesto: ASESOR LEGAL</p>
<p>Naturaleza del puesto: Determinar las Leyes o reglamentos Internos.</p>
<p>Depende de :Gerente General</p>
<p>Descripción de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Representar legalmente a la empresa. ➤ Elaborar las demandas, quejas de los trabajadores institucionales. ➤ Dar seguimiento a los juicios existentes a favor y en contra de la entidad. ➤ Brindar mayor seguridad en temas legales.
<p>Formación: Abogado o Doctor en jurisprudencia.</p> <p>Experiencia: 3 años.</p> <p>Edad: Mínima 30 años.</p> <p>Sexo: Indistinto.</p>
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidades de resolver conflictos. ➤ Facilidad de palabra. ➤ Excelente Comunicación.

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 102: Cargo Jefe de Sistemas

+
Naturaleza del puesto: Encargado del soporte técnico y supervisión informático.
Depende de : Jefe Administrativo y Financiera
Supervisa a: Asistente de sistemas.
<p>Descripción de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantizar la calidad del sistema. ➤ Dar mantenimiento al equipo de cómputo y sustentar los requerimientos de actualización. ➤ Mantener actualizados los sistemas y las redes de los equipos de la cooperativa. ➤ Mantener una buena seguridad para evitar cruce o plagio de información institucional.
<p>Formación: Ingeniero en Sistemas.</p> <p>Capacitación: Redes informáticas, web.</p> <p>Experiencia: 3 años como administrador de sistemas e instituciones financieras</p> <p>Edad: Mínima 28 años.</p> <p>Sexo: Indistinto.</p>
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilidad en resolver problemas informáticos ➤ Manejo del personal.

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 103: Cargo Cajero

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Nombre del puesto: CAJERO
<p>Naturaleza del puesto: Entregar y custodiar el dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor.</p>
<p>Depende de : Supervisor de Cajas</p>
<p>Descripción de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibe y entrega cheque, dinero en efectivo y depósitos bancarios. ➤ Arqueos y cierre de caja al finalizar el día. ➤ Cumplir con los requisitos que la entidad lo establece. ➤ Mantener en orden y archivados los documentos de los socios recibidos. ➤ Verificar que los billetes se encuentren en buen estado al momento de recibir de mano de los empleados.
<p>Formación: Mínimo Bachiller. Capacitación: Contabilidad Técnica, y programas de computación. Experiencia: 1 años como cajero (a) Edad: Mínima 20 años. Sexo: Indistinto.</p>
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Agilidad mental. ➤ Rapidez en los trámites.

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 104: Cargo Jefe de Marketing

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Nombre del puesto: JEFE DE MARKETING
<p>Naturaleza del puesto: Generar planes de mercadeo y desarrollar estrategias para fidelizar al cliente.</p>
<p>Depende de :Gerente General</p>
<p>Descripción de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Creación e implementación de estrategias para el mejoramiento constante de la entidad. ➤ Control de presupuesto del área. ➤ Incentivar a los trabajadores en las temporadas festivas con el objeto de obtener mejores resultados en el campo laboral. ➤ Realizar publicidades dentro y fuera de la ciudad con afiches, volantes, trípticos y demás materiales.
<p>Formación: Ingeniero en Marketing. Capacitación: .Capacitación en mercadeo Experiencia: 2 años en el área de marketing. Edad: Mínima 27 años. Sexo: Indistinto.</p>
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Excelente comunicación oral y escrita <input type="checkbox"/> Buena presencia

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 105: Cargo Auditor Interno

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Nombre del puesto: AUDITOR INTERNO
Supervisa a : Departamentos en General
Naturaleza del puesto: Vigilar y verificar las operaciones y procedimientos de la empresa, que se ajuste a las leyes y estatutos y reglamentos internos de la empresa.
<p>Descripción de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar el sistema interno de la empresa ➤ Analizar las medidas de control interno cotejando con la información disponible. ➤ Realizar un informe de Auditoria con todos los hallazgos encontrados durante el examen. ➤ Recomendar a los diferentes departamentos, para solucionar errores encontrados.
<p>Formación: Ingeniero contabilidad y Auditoria Capacitación: Especializado en sistema de Auditoria. Experiencia: Mínimo 2 años de haber trabajado en instituciones similares. Edad: Mínima 26 años. Sexo: Indistinto.</p>
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Honesto <input type="checkbox"/> Buenas relaciones interpersonales

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 106: Cargo Auditor Externo

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Nombre del puesto: AUDITOR EXTERNO
<p>Naturaleza del puesto: Efectuar revisiones a las operaciones, procedimiento, estados financieros e inversiones.</p>
<p>Descripción de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisiones trimestrales de la institución financiera cuando así lo requiera la superintendencia. • Examinar la información financiera y de operación • Revisar el cumplimiento de leyes, reglamentos. • El auditor debe recoger datos e información relevante de todos los departamentos de la organización para llegar a conclusiones válidas y fiables sobre su funcionamiento. • Implementar y evaluar los departamentos.
<p>Formación: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría o profesional en áreas afines. Capacitación: En sistemas de Auditoria Experiencia: 2 años. Edad: Mínima 28 años. Sexo: Masculino y femenino.</p>
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Excelente comunicación oral y escrita <input type="checkbox"/> Honesto

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 107: Cargo Atención al cliente

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Nombre del puesto: ATENCIÓN AL CLIENTE
<p>Depende de: Supervisor de Agencia.</p>
<p>Naturaleza del puesto: relacionarse con todos los clientes de la cooperativa internos y externos, para satisfacer las necesidades.</p>
<p>Descripción de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de clientes • Información relativa de la cooperativa. • Recepción de solicitudes, quejas y sugerencias de socios o clientes. • Manejo óptimo de las relaciones interpersonales. • Capacidad para realizar llamadas.
<p>Formación: Estudiante universitario cursar sexo semestre Capacitación: Excelencia en atención al cliente Experiencia: 1 años. Edad: Mínima 23 años. Sexo: Indiferente</p>
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tener principios y valores <input type="checkbox"/> Puntualidad y responsabilidad

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 108: Jefe de Talento Humano

+
Depende de: JEFATURA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
Naturaleza del puesto: Supervisar y controlar la actualización del manual de calidad de RRHH, descripciones perfiles expedientes de personal y hacer cumplir las normas.
<p>Descripción de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantizar una buena comunicación. ➤ Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso. ➤ Coordinar programas de capacitación y entrenamiento. ➤ Manejo efectivo de equipos de trabajo. ➤ Manejo de todos los subsistemas de Recursos Humanos.
<p>Formación: Titulo de tercer nivel, finanzas economía, contabilidad, administración</p> <p>Capacitación: Atención al publico</p> <p>Experiencia: 4 años.</p> <p>Edad: Mínima 24 años.</p> <p>Sexo: Indiferente</p>
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación • Habilidad de dirigir al personal • Liderazgo

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 109: Oficial de Cumplimiento

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Nombre del puesto: OFICIAL DE CUMPLIMIENTO
<p>Naturaleza del puesto: Coordinar y vigilar la observancia por parte de la Cooperativa, de las disposiciones legales y normativas, manuales y políticas internas.</p>
<p>Descripción de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar y vigilar la observancia por parte de la Institución, de las disposiciones legales y normativas, manuales y políticas internas. ➤ Prácticas, procedimientos y controles implementados para prevenir el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas. ➤ Monitorear permanentemente las operaciones de la Institución, a fin de detectar transacciones inusuales. ➤ Recibir los informes de dichas transacciones, de acuerdo al mecanismo implementado por la institución en el manual de control interno; y dejar constancia de lo actuado sobre estas transacciones.
<p>Formación: Título profesional de tercer nivel en áreas económicas, financieras, derecho o afines. Capacitación: Conocimiento de normativas de organismos de control. Experiencia: Mínimo 2 años de haber trabajado en instituciones similares. Edad: Edad entre 25 y 30 años Sexo: Indistinto.</p>
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Honesto <input type="checkbox"/> Buenas relaciones interpersonales

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 110: Contador General

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Nombre del puesto: CONTADOR GENERAL
<p>Naturaleza del puesto: Aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de la organización, con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a los directivos de la organización en el proceso de toma de decisiones.</p>
<p>Descripción de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del departamento. ➤ Revisar reportes o estados financieros y demás documentos contables resultados de la gestión. ➤ Analizar saldos de cuentas contables de años anteriores requerido por organismos financieros de control. ➤ Desarrollar e implantar la nueva estructura contable y procedimientos de control que fortalezcan la actividad económica de la empresa. ➤ Preparar los roles de pagos, tomando en cuenta las consideraciones legales vigentes.
<p>Formación: Ingeniero contabilidad y Auditoria Capacitación: Especializado en áreas Contables. Experiencia: Mínimo 3 años de haber trabajado en instituciones similares. Sexo: Indistinto.</p>
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Honesto ✓ Buenas relaciones interpersonales ✓ Facilidad de comunicación.

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 111: Asistente de Contabilidad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Nombre del puesto: ASISTENTE DE CONTABILIDAD
<p>Naturaleza del puesto: Estar relacionada con las tareas propias de la contabilidad, como puede ser la acusación de los diferentes hechos económicos de la empresa.</p>
<p>Descripción de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Registrar las respectivas facturas de compras al Sistema contable respetando las consideraciones tributarias vigentes. ➤ Controlar que los comprobantes contables se encuentren legalizados con las respectivas firmas de responsabilidades. ➤ Preparar informes contables solicitados por el contador. ➤ Emitir las Respectivas Retenciones a nuestros Proveedores y demás, en el tiempo debido. ➤ Emitir las respectivas facturas por venta de Servicios como: Pago del Bono, y Recaudaciones de Rise, Soat, Cep, Matriculación Vehicular.
<p>Formación: Profesional en el área de contabilidad y Auditoria Experiencia: Mínimo 2 años de haber trabajado en instituciones similares. Sexo: Indistinto.</p>
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Honesto <input type="checkbox"/> Buenas relaciones interpersonales

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Yasaca, C, 2018

4.8 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

4.8.1 Definición

El plan de Recursos Humanos trata de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal, define capacidades, selección, contratación y formación. Se debe tener en cuenta que el mayor activo que tiene la institución o empresa es su capital humano , las personas en óptimas condiciones, bien capacitados ,optimistas y con deseos de superación siempre conducirán adecuadamente a la empresa , con el objeto de mejorar continuamente no olvidando de tener como mejor aliado las maquinarias más avanzadas , instalaciones de primer orden.

4.8.2 Objetivos del Plan de Recursos Humanos

4.8.2.1 Objetivo General

Contratar personal idóneo para el buen funcionamiento de la Cooperativa Minga Ltda., mediante procesos adecuados de selección y contratación.

4.8.2.2 Objetivos Específicos

- Motivar a los empleados para que se desempeñen mejor en sus funciones.
- Capacitar continuamente al personal para obtener excelentes resultados.

4.8.3 Proceso para el otorgamiento de Créditos

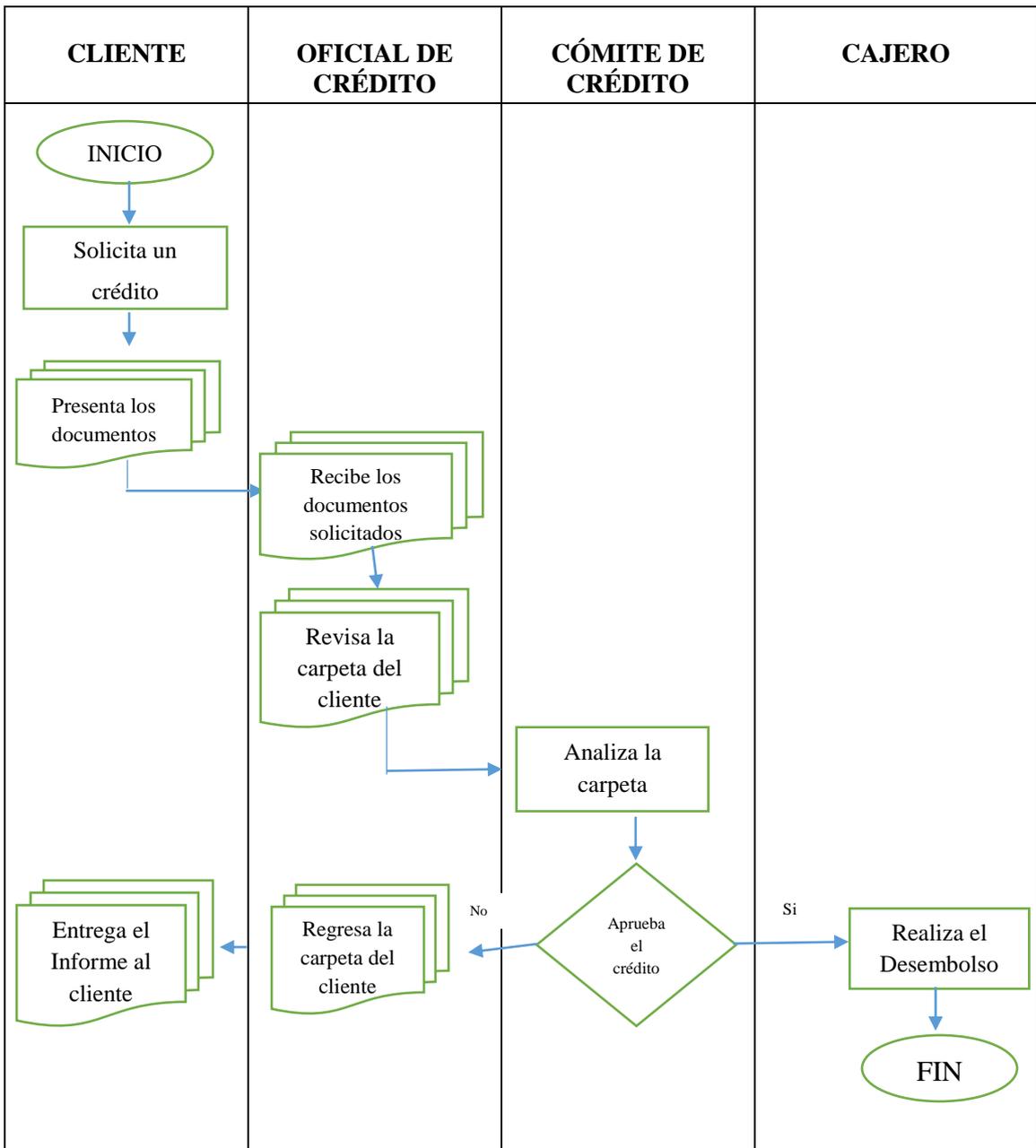
ENTREVISTA AL ING. JORGE CHUCHO GERENTE PARA CONOCER EL PROCESOS EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS.

El día 05 de Mayo del 2017 siendo las 10:00 am se realizó la entrevista al: Ing. Jorge Chucho GERENTE GENERAL de la Cooperativa: ¿Cuál es el proceso para la otorgación de créditos en la entidad? Lo cual supo responder que primeramente el cliente solicita un crédito y presenta los documentos que entre ellos son:

- La copia de cédula a color del deudor y cónyuge.
- La copia de cédula a color del garante.
- Copia del pago de un servicio básico
- La copia de la escritura de un bien inmueble que esté libre de hipotecas anteriores
- Deberá tener aperturado la libreta en la cooperativa con su nombre.

A continuación el oficial de Crédito es quien recibe y analiza la carpeta del cliente, luego entrega al comité de crédito para su respectivo análisis y aprobación. Si se determina que no cumple con los requisitos la carpeta es regresada inmediatamente al cliente, pero por otro lado, si el cliente cumple con todo la cajera realiza el desembolso.

Tabla 112: Proceso para el otorgamiento de Créditos



Fuente: Entrevista al Gerente de la Cooperativa.
 Elaborado por: Yasaca, C, 2018

4.8.4 Proceso de Contratación del personal

ENTREVISTA AL ING. JORGE CHUCHO GERENTE DE LA COAC. MINGA LTDA., PARA CONOCER EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

El Sr. Gerente supo manifestar que no existe un proceso específico y adecuado para la selección y contratación del personal. Por lo tanto elaboré un flujograma con los procesos más importantes que considero que no debe faltar en la cooperativa para una apropiada selección y contratación del personal con el objetivo de contratar personal con un perfil profesional alto y específicamente para el área requerido.

4.8.4.1 Métodos de Reclutamiento

- **Reclutamiento Interno:** Indica que es la política de otorgar los puestos vacantes de mayor jerarquía a los empleados que actualmente ocupan posiciones más bajas. Este tipo de reclutamiento puede implicar: ascenso de personal, transferencia de personal, planes de profesionalización.
- **Reclutamiento Externo:** Funciona con candidatos que proviene de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento: Publicidad a través de medios de comunicación, Agencias de empleo, feria de empleo, eventos de reclutamiento.

A continuación se muestra las ventajas y desventajas de reclutamiento interno y externo.

Tabla 113: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento

RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
VENTAJAS	
Fuente poderosa de motivación para los empleados.	Introduce ideas nuevas en la organización, talentos, habilidades y expectativas.
Desarrolla un saludable espíritu de competencias entre el personal.	Incrementa el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
Presenta un índice mayor de validez y seguridad.	Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.
DESVENTAJAS	
Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior.	Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno.
Puede generar conflicto de intereses al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados.	Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

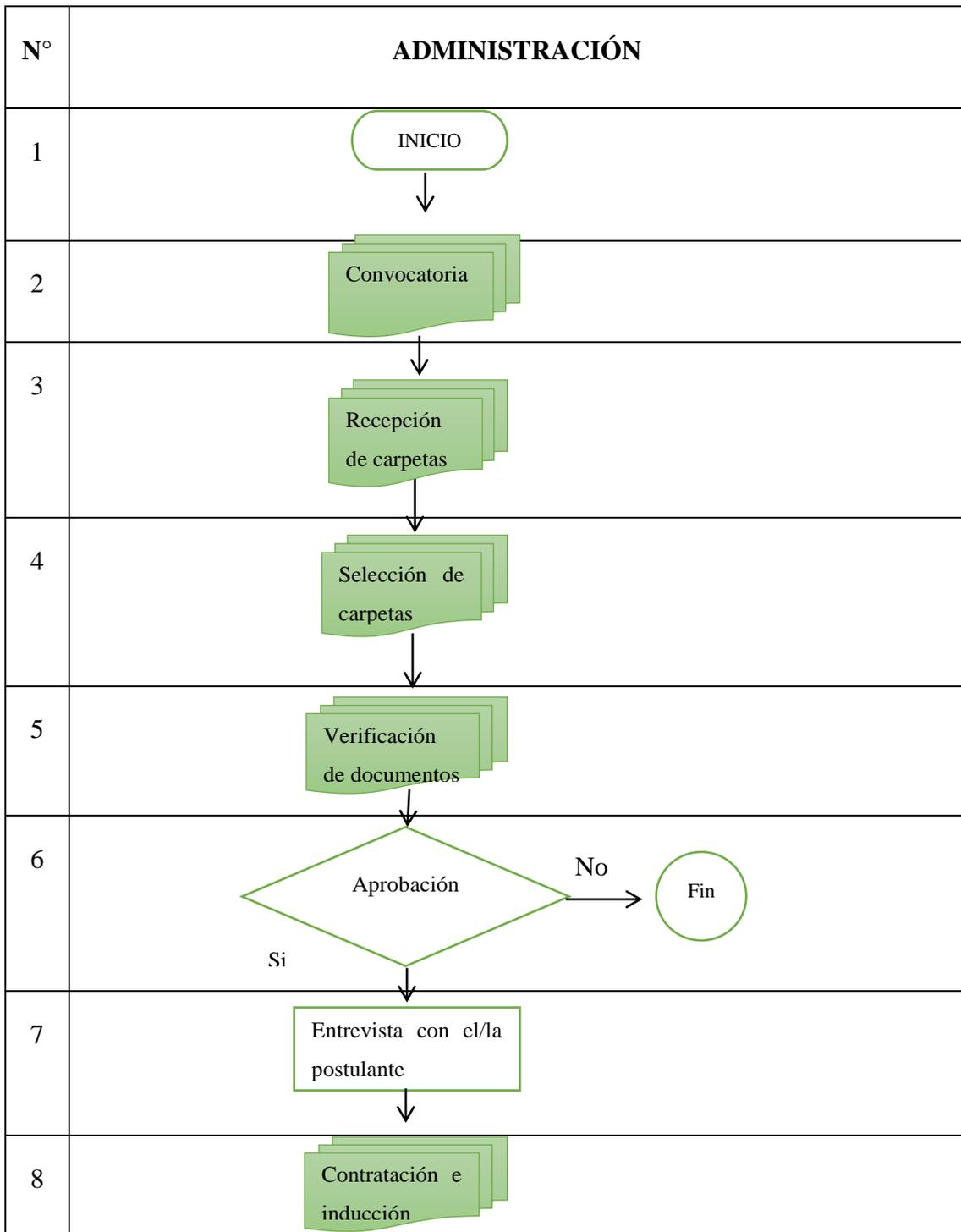
Tabla 114: Tabla de estímulos de la Cooperativa

INCENTIVOS	RESPONSABLE	DIRIGIDO	ESTIMULO
Remuneraciones	Gerente	Trabajador	20% de Sueldo
ascensos	Gerente	Trabajador	Escarapela y un certificado
Comisiones	Jefe de Agencia	Trabajador	10% del Sueldo
Bonos	Jefe de Agencia	Trabajador	5% del Sueldo
Premios	Jefe de recursos humanos	Trabajador	Placa de reconocimiento

Fuente: Entrevista al Gerente de la Cooperativa.

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 115: Proceso de Contratación del personal



Fuente: Entrevista al Gerente de la Cooperativa.
 Elaborado por: Yasaca, C, 2018

4.9 PLAN FINANCIERO

En este apartado, se considera el presupuesto de cada una de las actividades a realizar, y finalmente determinar el costo total necesario para la elaboración del plan de Negocios de la COAC. Minga Ltda.

4.9.1 Gastos para la aplicación de Estrategias

Tabla 116: Estrategia EDA 001-EDO 001

CANTIDAD	DETALLE	N° Meses	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
3	Encuestadores		\$400.00	\$1,200.00
1	Asesor de crédito	36 meses	\$916.67	\$33,000.00
1	Transporte		\$600.00	\$600.00
650	Copias		\$0.05	\$32.50
4 persona	Alimentación		\$250.00	\$1,000.00
1	Computadora		\$885.00	\$885.00
1	Internet		\$300.00	\$300.00
5	Esferos		0.5	\$2.50
TOTAL				\$37,020.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 117: Estrategia EDA 002-EFA 002

CANTIDAD	DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
3 (Anual)	Capacitación al personal por parte de un delegado	\$150.00	\$450.00
1000	Material impreso (afiches, trípticos y cartel)	\$2.00	\$2,000.00
3	Arriendo de una sala para la capacitación	\$100.00	\$300.00
TOTAL			\$2,750.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 118: Estrategia EFA 001

CANTIDAD	DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1500	Agendas	\$3.50	\$5,250.00
1800	Camisetas	\$6.50	\$11,700.00
-	Médicos	-	\$37,000.00
7	Cajeros Automáticos	\$20,000.00	\$140,000.00
200	Escarapelas	1.00	200.00
200	Placas de Reconocimiento	4.00	800.00
2500	Monederos	\$2.00	\$5,000.00
200	Canastas Navideñas	\$25.00	\$5,000.00
TOTAL			\$204,950.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 119: Estrategia EFO 001

CANTIDAD	DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
12 meses	Pautaje en Redes Sociales	20,00	\$240,00
6 meses	Prensa escrita	\$80.00	\$480.00
12 meses	Publicidad Radial(radio tricolor)	\$200.00	\$2,400.00
12 meses	Publicidad Radial(radio la voz de Riobamba)	\$180.00	\$2,160.00
TOTAL			\$5,280.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Tabla 120: Gasto Total

CANTIDAD	DETALLE	COSTO TOTAL
1	Gastos Estrategia EDA 001-EDO 001	\$37,020.00
2	Gastos Estrategia EDA 002-EFA 002	\$2,750.00
3	Gastos Estrategia EFA 001	\$204,950.00
4	Gastos Estrategia EFO 001	\$5,280.00
TOTAL		\$250,000.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

4.9.2 Análisis de Estados Financieros

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA LTDA” BALANCE GENERAL

Tabla 121: Análisis Horizontal Balance General años 2017 y 2018

ANÁLISIS HORIZONTAL					VARIACIÓN	
COD	CUENTA	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	ABSOLUTA	RELATIVA
1	Activo	12,847,407.71	12,294,177.73	13,694,246.21	1,400,068.48	11%
11	Fondos Disponibles	1,212,832.89	857,758.07	902,222.44	44,464.37	5%
13	Inversiones	135,000.00	252,938.44	338,117.77	85,179.33	34%
14	Cartera de Créditos	10,368,743.18	10,106,456.51	11,367,228.75	1,260,772.24	12%
16	Cuentas por Cobrar	244,553.60	193,635.44	276,386.14	82,750.70	43%
18	Propiedades y Equipo	735,366.75	706,036.07	659,074.07	-46,962.00	-7%
19	Otros activos	150,911.73	177,353.20	151,217.04	-26,136.16	-15%
2	Pasivos	10,464,028.44	10,279,064.34	10,912,684.68	633,620.34	6%
21	Obligaciones con P	9,957,078.28	9,407,981.19	10,445,514.49	1,037,533.30	11%
25	Cuentas por Pagar	468,873.28	428,669.26	286,608.01	-142,061.25	-33%
29	Otros Pasivos	38,076.88	46,580.54	34,728.79	-11,851.75	-25%
3	Patrimonio	2,383,379.27	2,015,113.39	2,781,561.53	766,448.14	38%
31	Capital social	1,061,969.47	1,089,592.02	1,141,208.74	51,616.72	5%
33	Reservas	1,100,722.56	1,377,216.56	2,030,342.03	653,125.47	47%
35	Superávit Valuación	115,168.48	115,168.48	115,168.48	0.00	0%

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA LTDA” ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 122: Análisis Horizontal del Estado de Resultados año 2017 y 2018

ANÁLISIS HORIZONTAL					VARIACIÓN	
CODIGO	CUENTA	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	ABSOLUTA	RELATIVA
4	Gastos	1,904,867.48	2,655,840.73	2,324,213.64	-331,627.09	-12%
4.1	Intereses Causados	470,441.79	460,700.28	482,584.04	21,883.76	5%
4.4	Provisiones	85,793.56	792,781.19	240,947.21	-551,833.98	-70%
4.5	Gastos de Operación	1,284,120.37	1,386,171.83	1,554,171.72	167,999.89	12%
4.7	Otros Gastos	17,082.91	16,187.43	6,405.86	-9,781.57	-60%
4.8	Participación a empleados	47,428.85	0	40,104.81	40,104.81	100%
5	Ingresos	2,010,386.24	2,088,977.06	2,385,919.59	296,942.53	14%
5.1	Intereses Ganados	1,890,903.70	1,993,755.65	2,173,594.37	179,838.72	9%
5.4	Ingresos por Servicios	32,972.80	26,158.52	23,938.08	-2,220.44	-8%
5.5	Ingresos Operacionales	503.65	1,015.51	1,331.44	315.93	31%
5.6	Otros Ingresos	86,006.09	68,047.38	187,055.70	119,008.32	175%
59	Pérdidas y Ganancias	105,518.76	566,863.67	61,705.95	-505,157.72	-89%
71	Cuentas Orden Deudoras	2,391,383.81	3,243,667.69	3,222,462.22	-21,205.47	-1%
74	Cuentas de Or.Acreedoras	19,778,570.23	21,093,390.91	24,878,935.06	3,785,544.15	18%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Como se puede observar en la tablas N°121 y N°122, la cuenta ACTIVO tuvo una variación Positiva representando un porcentaje del 11% en comparación al año 2017, la cuenta Fondos Disponibles representan la liquidez primaria con que cuenta la institución para cumplir con sus obligaciones inmediatas, cobertura de encajes y desembolsos de créditos, con un incremento representada por el 5%, pero la cuenta Inversiones tiene como resultado una variación positiva del 34% ; En este período la Cartera de Crédito tuvo una participación creciente con el 12%, lo que nos indica que la mayor parte de los recursos de la cooperativa están destinados a la entrega de créditos cumpliendo los objetivos de la entidad. Dentro del Pasivo podemos observar que la principal fuente de financiamiento con la que cuenta la cooperativa son los ahorros de los socios con el 11%, de lo cual y con relación al total de las Obligaciones con el Público. En cuanto a la cuenta Patrimonio igualmente una variación positiva representando un porcentaje del 38%, por todas esas variaciones positivas en el año 2018 se obtiene una utilidad de \$61705.95

Por medio de este análisis podemos observar que en el año 2018 la institución incremento sus ingresos financieros con un 14% (\$ 296,942.53) más en relación del año 2017 pero este incremento.

Los Gastos se han disminuido en relación del año 2017 en un 12% (331,627.09) por cuanto en el año 2017 por las promociones que realizo la Cooperativa con el objetivo de incrementar las captaciones realizando sorteos que a su vez ocasionaron gastos por promociones y en publicidad, pero se lo realizó de forma incorrecta ya que no se tuvo la acogida adecuada. Al final del ejercicio económico del año 2017 muestra un resultado de \$566,863.67 como pérdida, esto significa que la Cooperativa logro debilitar su gestión financiera y encontrar cierto grado de inestabilidad debido al incremento considerable de fondos en la cuenta Provisiones, mientras que para el año 2018 se resalta una ganancia por un valor de (\$61705.95,)

4.9.3 Proyección de los Estados Financieros

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA LTDA”

Tabla 123: Proyección de los Estados Financieros

ANÁLISIS HORIZONTAL					VARIACIÓN	
COD	CUENTA	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	ABSOLUTA	RELATIVA
1	Activo	16,946,488.04	20,139,577.49	23,349,930.98	3,210,353.49	15.94%
11	Fondos Disponibles	912,145.40	913,232.89	914,832.89	1,600.00	0.18%
13	Inversiones	342,938.44	324,738.44	325,580.00	841.56	0.26%
14	Cartera de Créditos	14,572,130.65	17,777,032.55	20,981,934.45	3,204,901.90	18.03%
16	Cuentas por Cobrar	289,553.60	290,553.66	290,933.69	380.03	0.13%
18	Propiedades y Equipo	677,366.75	679,666.75	680,296.75	630.00	0.09%
19	Otros activos	152,353.20	154,353.20	156,353.20	2,000.00	1.30%
2	Pasivos	11,286,248.08	11,162,933.68	11,185,065.68	22,132.00	0.20%
21	Obligaciones con el público	10,928,078.28	10,774,798.28	10,784,798.28	10,000.00	0.09%
25	Cuentas por Pagar	324,169.26	350,104.76	355,784.76	5,680.00	1.62%
29	Otros pasivos	34,000.54	38,030.64	44,482.64	6,452.00	16.97%
3	Patrimonio	5,660,239.96	8,976,643.81	12,164,865.30	3,188,221.49	35.52%
31	Capital social	1,143,592.02	1,145,572.02	1,165,171.02	19,599.00	1.71%
33	Reservas	1,389,216.56	1,395,998.56	1,399,676.56	3,678.00	0.26%
35	Superávit por valuaciones	126,668.48	131,668.48	134,343.48	2,675.00	2.03%
4	Gastos	2,040,280.26	2,041,290.80	2,042,301.34	1,010.54	0.05%
4.1	Intereses Causados	435,120.34	428,703.87	385,054.56	-43,649.31	-10.18%
4.4	Provisiones	530,258.00	433,569.81	324,127.00	-109,442.81	-25.24%
4.5	Gastos de Operación	1,050,558.76	1,156,520.67	1,308,234.34	151,713.67	13.12%
4.7	Otros Gastos	2,780.04	0	2,458.21	2,458.21	100%
4.8	Impuestos a empleados	21,563.12	22,496.45	22,427.23	-69.22	-0.31%
5	Ingresos	6,442,104.06	6,445,294.80	6,448,485.54	3,190.74	0.05%
51	Intereses ganados	1,572,332.90	1,918,141.81	2,263,950.73	345,808.92	18.03%
5.4	Ingresos por Servicios	2,593,855.65	2,404,996.99	2,124,921.60	-280,075.39	-11.65%
5.5	Ingresos Operacionales	1,993.00	1,700.00	1,734.00	34.00	2.00%
56	Otros ingresos	2,273,922.51	2,120,456.00	2,057,879.21	-62,576.79	-2.95%
59	Pérdidas y ganancias	4,401,823.80	4,404,004.00	4,406,184.20	2,180.20	0.05%
71	Cuentas de orden deudoras	1,253,667.69	1,265,667.69	1,268,557.69	2,890.00	0.23%
74	Cuentas de orden acreedoras	19,789,570.23	19,804,970.23	19,807,310.23	2,340.00	0.01%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

Como se puede observar en la tabla N°123, la cuenta ACTIVO tendrá una variación positiva representando un porcentaje del 16% en comparación al año 2020, la cuenta Fondos Disponibles representan la liquidez primaria con que cuenta la institución para cumplir con sus obligaciones inmediatas, cobertura de encajes y desembolsos de créditos con una incremento representada por el 0.18%, en cuanto a la cuenta Inversiones tendrá como resultado una variación positiva representada por el 0.26% ; En este período la Cartera de Crédito obtendrá una participación creciente con el 18,03%, lo que nos indica que la mayor parte de los recursos de la cooperativa están destinados a la entrega de créditos cumpliendo los objetivos de la entidad. Dentro del Pasivo podemos observar que la principal fuente de financiamiento con la que cuenta la cooperativa son los ahorros de los socios con el 0.20%, de lo cual y con relación al total de las Obligaciones con el Público. En cuanto a la cuenta Patrimonio igualmente una variación positiva representando un porcentaje de 36%, por todas esas variaciones positivas en el año 2021 se obtiene \$ 4, 406,184.20 de flujo Neto.

Por medio de este análisis podemos observar que en el año 2021 la institución incrementará sus ingresos financieros (valores que provienen del cobro de intereses por crédito) los mismos que son del 18 % (\$345,808.92) más en relación del año 2020.

Los Gastos se incrementarán en relación del año 2020 en un 0.05 % (1010.54) esto obedece por las promociones que realizará la Cooperativa con el objetivo de incrementar las captaciones realizando sorteos que a su vez ocasionarán gastos por estrategias de promociones y publicidad, pero se lo realizará de forma correcta con el fin de obtener mejores resultados.

4.9.4 Factibilidad Técnica y Financiera

Respecto a los recursos (tanto humanos como materiales) necesarios para la implementación del plan de negocios, estos existen actualmente dentro de la entidad financiera, razón por la cual se descarta el desarrollo de la evaluación técnica, y se concluye que existe la factibilidad técnica para su desarrollo.

Por otra parte, con la finalidad de realizar la evaluación financiera del presente plan de negocios, se calcularon los indicadores financieros VAN, CB, y TIR en base a la

información de los balances de resultados de los periodos 2014 al 2017 de la COAC Minga Ltda. , y su proyección matemática a 4 años.

Tabla 124: Flujo de ingresos y egresos – COAC Minga Ltda.,
Periodo de revisión 2014-2018

AÑO	Flujo de Ingresos	Flujo de Egresos
2014	1905154.13	-1862136.11
2015	2055186.06	-1919239.07
2016	2010386.24	-1904867.48
2017	2088977.06	-2655840,73
2018	2385919.59	-2324213.64

Fuente: Estados Financieros.
Elaborado por: Yasaca, C, 2018

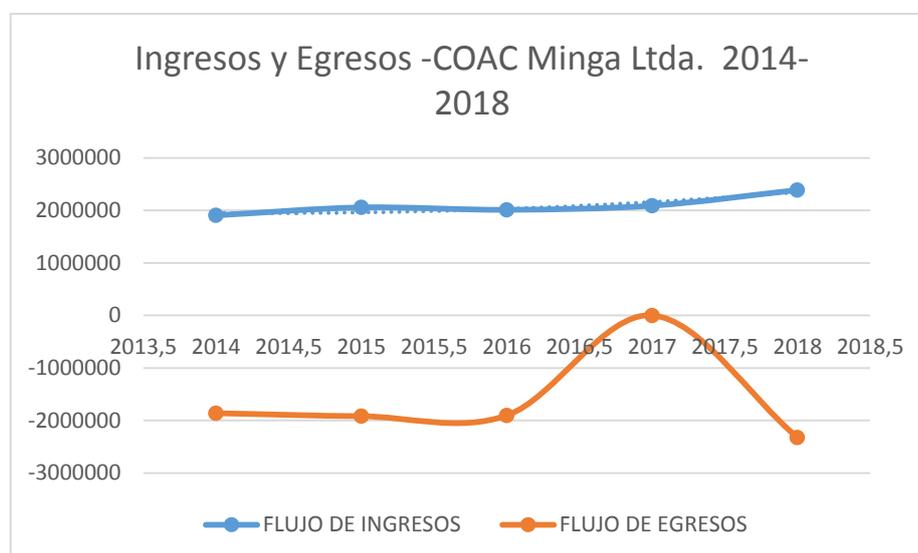


Gráfico 40: Ingresos y Egresos - COAC Minga Ltda. 2014-2018

Elaborado por: Yasaca C, 2018

Como puede observarse, la tendencia se mantiene entre el año 2014 al 2018. Por lo tanto, se decidió efectuar la proyección de ingresos y egresos con la información del 2014 al 2018.

Mediante la utilización del programa Excel se obtuvo la línea de tendencia, así como la ecuación que la representa.

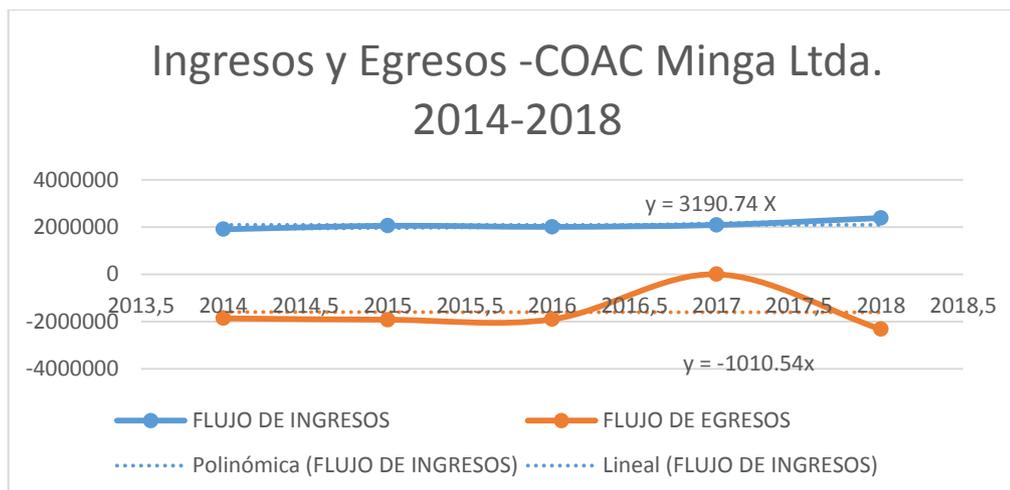


Gráfico 41: Tendencia de Ingresos y Egresos - COAC Minga Ltda. 2014-2018

Elaborado por: Yasaca C, 2018.

Efectuando los cálculos necesarios con las fórmulas de ecuación lineal presentadas en el gráfico anterior, se proyectaron los ingresos y egresos hasta el año 2021. (3 años contados a partir del año 2019, considerando el tiempo planeado para la ejecución del plan estratégico).

Tabla 125: Proyecciones Flujo de ingresos y egresos – COAC Minga Ltda.,
Periodo de revisión 2019-2021

AÑO	Flujo de Ingresos	Flujo de Egresos
2019	6,442,104.06	2,040,280.26
2020	6,445,294.80	2,041,290.80
2021	6,448,485.54	2,042,301.34

Fuente: Gráfico 41

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

De estos ingresos y egresos proyectados se realizaron los siguientes cálculos adicionales:

Tabla 126: Flujo de efectivo neto COAC Minga Ltda.,
Periodo de revisión 2019-2021

AÑO	Flujo de Ingresos	Flujo de Egresos	FLUJO NETO
2019	6,442,104.06	2,040,280.26	4,401,823.80
2020	6,445,294.80	2,041,290.80	4,404,004.00
2021	6,448,485.54	2,042,301.34	4,406,184.20

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yasaca, C, 2018

4.9.4.1 Valor Actual Neto (VAN)

La fórmula del cálculo del VAN es:

$$VAN = -I_o + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+t)^i}$$

Donde

Fi: Son los flujos netos de cada periodo = valores de la tabla 119

t: Es el costo del capital utilizado (tasa de descuento) = 10%

n: Es la vida útil del proyecto = 3 años

Io: Es la inversión inicial = \$250.000+9614705.70=\$9, 864,705.70

$$VAN = -9,864,705.70 + \frac{4401823.8}{(1+0,10)^1} + \frac{4404004.00}{(1+0,10)^2} + \frac{4406184.20}{(1+0,10)^3}$$

$$VAN = -9,864,705.70 + 4,001,658.00 + 3,639,672.73 + 3,312,920.45 = 3,347,316.30$$

Considerando que el cálculo del VAN dio como resultado \$3, 347,316.30 se concluye que el proyecto es rentable (VAN mayor a 0).

4.9.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

$$0 = -I_o + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+TIR)^i}$$

La TIR representa el valor de descuento o interés mínimo para que el VAN sea mayor que cero

Con la ayuda de Excel (y la función TIR), se calcula el TIR del conjunto de datos, dando como resultado 16%.

Como TIR es mayor que el 10% (tasa de descuento), *se acepta el proyecto.*

4.9.4.3 Costo Beneficio (CB)

Para el cálculo del costo beneficio, se partirá del valor total de créditos, que se otorgaran hasta el año 2021 por un valor de \$ 20,981,934.45, de los cuales los intereses ganados serán \$2,263,950.73 ,considerando que la tasa de interés que se aplicará de acuerdo a lo establecido por el Banco Central es el 10.79% anual. Cabe indicar que la demanda insatisfecha lo cubrirá mediante inversiones (corto o largo plazo), cuentas de ahorro, montos a plazo fijo, captaciones de los cliente, además se tomaran en cuenta las estrategias establecidas que se ejecutaran durante el periodo establecido.

$$CB = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Costos}} = \frac{2263950.73}{250000} = 9.06$$

Como CB es mayor que 1, significa que los beneficios superan a los costos, por lo cual se concluye que el proyecto de plan de negocios debe ser considerado.

Se ha calculado además el Costo – Beneficio con montos de crédito inferiores a \$5000, y superiores a \$50000 hasta \$10000, en la siguiente tabla de resultados:

Tabla 127: Costo - Beneficio

Monto Crédito	Beneficios (1 año)	Beneficios (3 años)	Costo Beneficios
1000	107,90	8092,50	0,27
2000	215,80	16185,00	0,54
3000	323,70	24277,50	0,81
4000	431,60	32370,00	1,08
6000	647,40	48555,00	1,61
7000	755,30	56647,50	1,88
8000	863,20	64740,00	2,15
9000	971,10	72832,50	2,42
10000	1079,00	80925,00	2,69

Fuente: Investigación
Elaborado por: Yasaca, C, 2018

4.9.5 Factibilidad social y ambiental

Considerando la naturaleza del proyecto, se ha concluido que el proyecto es factible desde el punto de vista social y ambiental, en base a las siguientes consideraciones:

- El proyecto se fundamenta en la creación de nuevos servicios financieros dirigidos a un segmento específico del mercado. Siendo así, las actividades generadas en el mismo no poseen relación o afectación alguna al medio ambiente de la localidad.
- La sociedad actual requiere de la prestación de servicios financieros públicos y privados destinados a la autogeneración de oportunidades de empleo, la generación de emprendimientos, el mejoramiento de la calidad de vida, u otras actividades. De esta manera, el beneficio esperado en la sociedad es solventar las necesidades económicas o de financiamiento de los pequeños emprendedores que han encontrado en la asociatividad (EPS) un medio para mejorar sus ingresos.

CONCLUSIONES

- Con la finalidad de establecer la línea base del presente plan de investigación varias fuentes bibliográficas (libros y material digital), habiéndose resumido los puntos más importantes en el capítulo II del presente proyecto. Los temas tratados fueron: plan de negocios, plan estratégico, estudio de mercado, plan de marketing, estudios de factibilidad, e información referente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.
- Para la realización del análisis situacional se aplicaron dos encuestas de investigación, orientadas a establecer las fortalezas y debilidades institucionales. Como población de estudio se consideró a los empleados y a los socios de la COAC Minga Ltda. El análisis externo fue desarrollado en función a las perspectivas social, económica, política, y tecnológica del mercado, así como el análisis interno se establecieron cinco estrategias comerciales, las cuales se constituyeron en la base para el desarrollo de un plan de negocios que incremente la participación de esta entidad financiera en el mercado financiero local, popular y solidario, a través del mejoramiento de la competitividad de la institución en términos de productos y servicios financieros.
- Dentro del plan de negocios se incluyeron el plan estratégico, marketing, operativo técnico y económico. A nivel comercial, se identificó la necesidad de generar dos productos financieros especializados para el sector económico popular y solidario: Credi SEPS y Mi Ahorro SEPS. A nivel estratégico, se definió un cronograma de implementación de las estrategias, así como metas que deberán ser evaluadas según el mismo. El cálculo de los indicadores financieros TIR con el 16%, el VAN \$ 3, 347,316.30 y CB con 9.06 permitieron concluir que el proyecto es factible desde el ámbito financiero.

RECOMENDACIONES

- Implementar el presente plan de negocios, con la finalidad de incrementar la participación de esta entidad financiera en el mercado financiero local, popular y solidario, a través del mejoramiento de la competitividad de la institución en términos de productos y servicios financieros.
- Concientizar a los empleados de la cooperativa sobre la importancia que tiene la calidad de servicio y atención al cliente en la comercialización de productos y servicios, así como en el posicionamiento de la COAC Minga Ltda.
- Involucrar al sector Económico Popular y Solidario en el sector cooperativista, y de manera específica en su segmento 3, a través de productos crediticios y de ahorro con tasas de interés (activa o pasiva) preferenciales y valor agregado.
- Promover el uso de los productos y servicios especializados de la cooperativa mediante el desarrollo de programas de capacitación de interés para los miembros de la Organización de EPS en temas relacionados a gestión de Pymes, y mediante la generación canales o medios de participación de éstas en eventos de la cooperativa para la promoción de sus servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcalá, I. (2014). *Técnica FODA*. México: Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Alcaraz, R. (2001). *El Emprendedor de Éxito*. México: McGraw Hill.
- Alvarez, R. (2002). *Plan de Negocios Elaboración y Presentación*. Bolivia: Fundación Pro Bolivia.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Tasas de Interés 2018, SEPS*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Canavos, G. (1988). *Probabilidad y Estadística - Aplicaciones y Métodos*. México: McGraw-Hill / Interamericana de México.
- Chucho, F. (2013). *Plan de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo período 2010-2013*. Obtenido de Tesis ESPOCH: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2818>
- COAC Minga Ltda. (2016). *Quiénes Somos, Productos y Servicios*. Obtenido de <http://www.coopminga.com/quienes-somos/>
- Cosio, J. (2011). Los proyectos y los planes de negocios. *Perspectivas*, 23-45.
- Coto, M. (2008). *El Plan de Marketing Digital*. Madrid: Pearson.
- El Telégrafo. (2017). *Las CAC ocupan el 25% del sistema financiero*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-cac-ocupan-el-25-del-sistema-financiero>
- Fred, D. (1997). *Conceptos de administración estratégica* (5ta ed.). México.
- Gutiérrez, J. (2007). *Herramientas diagnosticas para la planeación*. Melilla, España.
- INEC. (2010). *Información Censal*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=320&force=1>
- INEC. (2010). *Proyecciones poblacionales*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (2017). *Indicadores de Pobreza y Desigualdad Diciembre 2017*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2017/Diciembre/122017_Pobreza%20pdf.pdf
- Laica, J. (2015). *Plan de negocio para la creación de la cooperativa de ahorro y crédito santa anita en la parroquia Mulliquindil del cantón Salcedo en el*

- periodo 2013-2014*. Obtenido de Tesis Universidad Técnica de Cotopaxi:
<http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/2200>
- McCarthy, J., & Perreault, W. (2001). *Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos del Marketing*. España: Universitat Jaume.
- Navarro, P. (2010). *Teoría de la Factibilidad*. Obtenido de
<http://ecaths1.s3.amazonaws.com/practicaprofessionalizante3/1784089911.TEORIA+DE+LA+FACTIBILIDAD.doc>
- Orjuela, S., & Sandoval, P. (2002). *Guía del estudio de mercado para la evaluación de proyectos*. Chile: Universidad de Chile.
- Peñalver, P. (2009). *Estudio de Mercado*. Obtenido de
<https://es.scribd.com/document/157447198/Tema-05-Estudio-de-Mercado>
- Ramírez, D., Vidal, A., & Domínguez, Y. (2009). *Etapas del análisis de factibilidad*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/amr.htm>
- Rumipamba, J., & Tierra, A. (2015). *Plan de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fernando Daquilema" Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo período 2014-2015*. Obtenido de Tesis ESPOCH:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6393>
- Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *FACULTAD DE ODONTOLOGÍA. UNCuyo*, 17-20.
- SEPS. (2016). *Listado de Cooperativas Financieras*. Obtenido de
http://www.seps.gob.ec/documents/20181/341872/COOPERATIVAS+FINANCIERAS+CLASIFICADAS+POR+SEGMENTOS_04012016.xlsx/ac3630cb-6c44-4a0e-b198-879d5b008083
- SRI. (2017). *Consulta de RUC*. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/sri-en-linea/#/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>
- Varela, R. (1997). *Evaluación económica de proyectos de inversión*. Bogotá: Grupo editorial Iberoamericana.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios - Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Nathan Associates Inc.

ANEXOS

Anexo 1: COACs del Segmento 3 con matriz o establecimientos activos en la ciudad de Riobamba, año 2017.

Tabla 128: COACs del Segmento 3 con matriz o establecimientos activos en la ciudad de Riobamba, año 2017

RUC	RAZÓN SOCIAL	INICIO DE ACTIVIDADES	CATEGORIA mi PYMES	MATRIZ EN RIOBAMBA	ESTABLECIMIENTOS ABIERTOS RIOBAMBA	TOTAL
0690069334001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JORGE LTDA	06/11/1989	PEQUEÑA	CHIMBORAZO / RIOBAMBA / VELASCO / AV. DE LA PRENSA Y LOS OLIVOS	NO	1
0690074761001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MINGA LTDA	30/05/1997	MEDIANA	CHIMBORAZO / RIOBAMBA / LIZARZABURU / RIO CHANCHAN 1833 Y CHILE	CHIMBORAZO / RIOBAMBA / VELOZ / JUAN DE VELASCO 22-23 Y 10 DE AGOSTO	2
0691702324001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 4 DE OCTUBRE	26/01/1996	MEDIANA	CHIMBORAZO / RIOBAMBA / MALDONADO / AV. CORDOVEZ Y JUAN LARREA	CHIMBORAZO / RIOBAMBA / LIZARZABURU / AV. PEDRO VICENTE MALDONADO Y JUAN ROMUALDO CHIMBORAZO / RIOBAMBA / MALDONADO / PRIERA COSNTITUYENTE 09-12 Y AV. ELOY ALFARO	3
1891720978001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMPESINA COOPAC	27/06/1996	MEDIANA	NO, TUNGURAHUA	CHIMBORAZO / RIOBAMBA / RIOBAMBA / ESPEJO 21-13 Y GUAYAQUIL	1
1891725791001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAIS	10/03/2008	MICRO	NO, TUNGURAHUA	CHIMBORAZO / RIOBAMBA / LIZARZABURU / BOYACA 29-49 Y CARABOBO	1
1891726712001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CRECER WIÑARI	30/05/2008	MEDIANA	NO, TUNGURAHUA	CHIMBORAZO / RIOBAMBA / LIZARZABURU / OLMEDO 30-57 Y JUAN LAVALLE MALDONADO	1

Fuente: (SEPS, 2016), (SRI, 2017)

Elaborado por: Yasaca, C,2018

Anexo 2: Guía de Observación Directa

Paso 1: Comunicación del proceso (verbal o escrito) al gerente de la entidad financiera.

Paso 2: Visita a la matriz y establecimiento, para la determinación de los siguientes aspectos:

- Valoración general del volumen de los procesos económicos en ventanillas.
- Valoración general del volumen de créditos solicitados en el área de créditos de la empresa.
- Valoración general de la satisfacción de los clientes, por la atención recibida en el área de créditos y ventanilla.
- Valoración general de la calidad de atención prestada, por parte del personal de la cooperativa, en el área de créditos y atención en ventanilla.

Paso 3: Sintetizar los resultados e incluirlos en el análisis FODA.

1. ¿Cómo calificaría ud. la calidad de servicio que presta la COAC Minga Ltda.?

- Buena
- Regular
- Mala

2. ¿Considera ud. que la COAC Minga Ltda. es competitiva dentro del mercado financiero local popular y solidario?

- Si
- No

3. ¿Cuáles de las siguientes son, según su criterio, las principales fortalezas de la COAC Minga Ltda., respecto al mercado financiero local popular y solidario?

- Seguridad Financiera
- Prestigio a nivel local
- Cobertura
- Productos y servicios financieros atractivos
- Calidad del servicio
- Rapidez en los procesos créditos
- Otros
- Ninguno

4. ¿Se comunica al personal sobre el riesgo que existe en la Cooperativa debido al incumplimiento de las funciones?

Sí No

5. ¿Cuáles de las siguientes son, según su criterio, las principales debilidades de la COAC Minga Ltda., respecto al mercado financiero local popular y solidario?

- Baja Calificación Financiera
- Escasa cobertura
- Productos y servicios financieros poco competitivos

- Deficiente calidad del servicio
- Tardanza de los procesos crediticios
- Otros
- Ninguno

6. ¿El clima laboral en su sitio de trabajo es?

- Excelente
- Satisfactorio
- Nada agradable
- Otro

7. ¿Cuenta actualmente la COAC. Minga Ltda., con un Pla de Negocios para el adecuado cumplimiento de funciones. ?

Sí No

8. ¿Existe un manual para el reclutamiento del personal?

Sí No

9. ¿El departamento de Crédito cumple los reglamentos e instrucciones establecidas?

Sí No A veces

10. ¿Considera Ud. que el diseño de un plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. incrementará su participación en el mercado financiero local, popular y solidario, mediante el mejoramiento de su competitividad?

- Si
- No

Si respondió si, ¿qué área debe diversificarse, expandirse, mejorarse o fortalecerse?

- Calificación/Seguridad Financiera
- Productos y servicios financieros
- Cobertura
- Calidad de Servicio
- Procesos crediticios

Anexo 4: Guion de preguntas, Encuesta a Socios COAC Minga Ltda.

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los servicios brindados por la COAC Minga Ltda.?

Regular

Buena

Mala

1. ¿Desde cuándo es socio / cliente de COAC MINGA LTDA.?

- Hace 2 Años
- Más de 2 años
- Menos de 1 año
- Otro

2. ¿COAC MINGA LTDA le ofrece incentivos por ser inversionista o ahorrista activo?

Si NO

3. ¿Cuál(es) de los siguientes aspectos le influyeron a emplear los productos y servicios financieros de la COAC Minga Ltda.?

- Seguridad Financiera
- Prestigio a nivel local
- Cobertura
- Cantidad de servicios prestados
- Calidad del servicio
- Rapidez en los créditos
- Otros

4. ¿Cómo tuvo conocimiento sobre la existencia de la COAC Minga Ltda.?

- Referencia de familiares
- Medios de comunicación
- Investigación/conocimiento personal
- Otros

5. ¿Es Ud. cliente activo de otra(s) COAC(s) de la ciudad de Riobamba?

- Si
- No

6. ¿Recomendaría a otras personas ser parte de COAC MINGA Ltda.?

Si NO

7. ¿Ha accedido alguna vez a la página WEB de COAC MINGA LTDA.?

- Siempre
- Nunca
- En ocasiones

8. ¿Cómo es la atención del personal de la COAC., al momento de brindar información?

Excelente Regular Malo

9. ¿Considera Ud. que existe(n) otra(s) COAC(s) en el mercado local con mejores prestaciones respecto a productos y servicios financieros?

- Si
- No

Si contestó si, ¿En qué área(s) (tipos de productos o servicios)?

- Ahorro (tasa de interés)
- Crédito (tasa de interés)
- Servicios adicionales (revisión de movimientos online, tarjetas de débito y crédito)
- Pago de servicios públicos y privados
- Otros

Anexo 5: Guía de preguntas, Encuesta de Investigación de Mercado

1. ¿Qué productos y servicios financieros del segmento Cooperativista emplea actualmente la organización?

- Cuenta de Ahorros
- Créditos Productivo
- Ambos
- Ninguno

Si respondió ninguno ¿a qué se debe?

- Solvencia económica de la organización
- Empleo de servicios de otro tipo de entidades financieras (bancos, cajas comunales, entre otros)
- Falta de garantías económicas (No han sido calificados favorablemente para créditos)
- Ninguna de las anteriores

A. CUENTA DE AHORROS – COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

SECCIÓN DESTINADA PARA ORGANIZACIONES QUE MANTIENEN ACTUALMENTE CUENTAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL SISTEMA COOPERATIVISTA.

2. Aproximadamente, ¿cuál es el monto que maneja la organización en cuentas de ahorros?

- Menos de 1.000 USD
- Entre 1.000 USD y 10.000 USD
- De 10.000 USD a 100.000 USD
- Más de 100.000 USD

3. ¿La organización mantiene inversiones a plazo fijo?

- Si
- No

B. CRÉDITOS PRODUCTIVOS A COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

SECCIÓN DESTINADA PARA ORGANIZACIONES QUE MANTIENEN ACTUALMENTE CRÉDITOS PRODUCTIVOS EN EL SISTEMA COOPERATIVISTA.

4. La frecuencia con la que han solicitado créditos productivos es:

- Alta (1 vez al año)
- Media (1 vez cada 2 o 5 años)
- Baja (Rara vez)

5. ¿En que se empleó el valor financiado?

- Materia Prima
- Infraestructura (maquinaria, instalaciones físicas)
- Pago a terceros (servicios)
- Otros: _____

6. En promedio, ¿cuál es el monto por el cual la organización ha solicitado créditos productivos?

- Menos de 1.000 USD
- Entre 1.000 USD y 10.000 USD
- Entre 11.000 USD a 100.000 USD
- Más de 100.000 USD

7. En promedio, ¿cuál es el tiempo por el cual les han otorgado créditos productivos?

- Menos de 1 años
- De 2 a 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Más de 10 años

8. ¿La organización ha presentado alguna vez inconvenientes para cubrir las obligaciones contraídas?

- Si
- No

Si respondió no, ¿por qué?

9. ¿Los montos de crédito otorgados, en su mayoría, cubrieron en su totalidad los montos solicitados por la organización?

- Si
- No

10. ¿Cómo calificaría los plazos de financiamiento que le han sido otorgados?

- Cortos
- Adecuados
- Amplios

C. COMPETENCIA

SECCIÓN DESTINADA PARA ORGANIZACIONES QUE MANTIENEN ACTUALMENTE CRÉDITOS PRODUCTIVOS O QUE TIENEN UNA CUENTA DE AHORROS EN EL SISTEMA COOPERATIVISTA.

11. ¿Cuál de las siguientes características valoran más, como organización, al seleccionar una Cooperativa de Ahorro y Crédito para emplear sus productos y servicios financieros?

- Cobertura del Servicio
- Tasas de interés (activa y pasiva)

- Plazos de endeudamiento
- Calidad del servicio (agilidad en los procesos o trámites, candidez)
- Imagen de la Cooperativa (seguridad financiera, prestigio, infraestructura)
- Productos y servicios especializados

SECCIÓN DESTINADA A TODOS LOS USUARIOS

12. De la siguiente lista de pequeñas y medianas Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón Riobamba (segmento 3), seleccione aquellas en las que han utilizado sus servicios financieros?

- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 De Octubre
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari
- Otras cooperativas: _____
- Ninguna

Si seleccionó una de las Cooperativas de la lista:

13. Valore los productos y servicios financieros entregados por las Cooperativas antes mencionadas, en una escala de 1 (malo) a 5 (excelente), colocando una x en la columna que corresponda

NOMBRE	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.					
Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.					
Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 De Octubre					
Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC					
Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País					
Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari					

14. ¿Se encuentra satisfecho con los productos y servicios financieros que le han sido otorgados por estas Cooperativas de Ahorro y Crédito?

- Si
- No

Si respondió no, ¿a qué se debe? (seleccione 3 opciones máximo)

- Escasa cobertura del servicio
- Altas tasas de interés activa (intereses sobre deuda)
- Bajas tasas de interés pasivo (intereses sobre ahorros)
- Cortos plazos de endeudamiento (altas cuotas de pago)
- Mala calidad del servicio
- Inexistencia de productos y servicios especializados

D. PROMOCIÓN

SECCIÓN DESTINADA A TODOS LOS USUARIOS

15. ¿A cuáles de los siguientes medios de comunicación tienen acceso constante la mayoría de miembros de su organización?

- Radio
- Televisión
- Prensa Escrita
- Internet

Anexo 6 : Socios y Empleados de la COAC Minga Ltda. de la ciudad de Riobamba.



Riobamba, 06 de abril de 2018

Licenciada

Carmen Yasaca

Presente.-

Saludos cordiales.

Por este medio hago de su conocimiento la información que me solicita mediante Oficio.

- Total de Empleados: 70
- Número de socios de la Cooperativa: 34.399
- Balances: Anexo 1

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente.



José J. Anilema Y

Asis. Gerencia

(+593)03 3730810 Ext. 71201

<http://www.coopminga.com>

Riobamba-Ecuador



Anexo 7: Balance General Consolidado de la COAC Minga Ltda, al 31 de Diciembre del 2017


COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MINGA LTDA.
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO
(EN DOLARES)
AÑO: 2017 MES: DICIEMBRE DIA: 31

CODIGO	DESCRIPCION	TOTAL
1	ACTIVO	12,294,177.73
11	FONDOS DISPONIBLES	857,758.07
1101	CAJA	185,788.03
110105	EFFECTIVO	181,781.06
110110	CAJA CHICA	4,006.97
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	671,970.04
110305	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	169,920.22
110310	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	109,010.19
110320	INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR	393,039.63
13	INVERSIONES	252,938.44
1305	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIV	252,938.44
130555	DE 31 A 90 DIAS SECTOR FINANCIERO POPULAR	152,000.00
130560	De 91 a 180 días sector financiero popul	100,938.44
14	CARTERA DE CREDITOS	10,106,456.51
1402	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	291,228.76
140205	DE 1 A 30 DIAS	16,750.76
140210	DE 31 A 90 DIAS	39,113.40
140215	DE 91 A 180 DIAS	51,142.75
140220	DE 181 A 360 DIAS	70,594.62
140225	DE MAS DE 360 DIAS	113,627.23
1404	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	8,811,473.86
140405	DE 1 A 30 DIAS	775,652.76
140410	DE 31 A 90 DIAS	1,261,742.96
140415	DE 91 A 180 DIAS	1,640,290.77
140420	DE 181 A 360 DIAS	2,422,192.00
140425	DE MAS DE 360 DIAS	2,711,595.37
1410	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO REFINANCIADA POR VENCER	4,128.61
141005	DE 1 A 30 DIAS	148.28
141010	DE 31 A 90 DIAS	302.22
141015	DE 91 A 180 DIAS	467.84
141020	DE 181 A 360 DIAS	990.38
141025	DE MAS DE 360 DIAS	2,219.89
1420	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA POR VENCER	5,303.57
142005	DE 1 A 30 DIAS	360.35
142010	DE 31 A 90 DIAS	742.91
142015	DE 91 A 180 DIAS	1,172.22
142020	DE 181 A 360 DIAS	2,568.84
142025	DE MAS DE 360 DIAS	459.25
1426	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	30,202.60
142605	DE 1 A 30 DIAS	3,389.81
142610	DE 31 A 90 DIAS	2,434.76
142615	DE 91 A 180 DIAS	3,245.31
142620	DE 181 A 360 DIAS	5,292.20
142625	DE MAS DE 360 DIAS	15,840.52
1428	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES	661,390.62
142805	DE 1 A 30 DIAS	145,391.23

12

142810	DE 31 A 90 DIAS	126,151.38
142815	DE 91 A 180 DIAS	121,504.89
142820	DE 181 A 360 DIAS	138,654.11
142825	DE MAS DE 360 DIAS	129,689.01
1450	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA	43,774.97
145005	DE 1 A 30 DIAS	1,116.36
145010	DE 31 A 90 DIAS	4,639.37
145015	DE 91 A 180 DIAS	6,168.06
145020	DE 181 A 270 DIAS	5,925.89
145025	DE MAS DE 270 DIAS	25,925.29
1451	CARTERA DE CREDITOS INMOBILIARIO VENCIDA	9,208.43
145105	DE 1 A 30 DIAS	665.24
145110	DE 31 A 90 DIAS	997.86
145115	DE 91 A 270 DIAS	3,326.33
145120	DE 271 A 360 DIAS	1.00
145130	DE MAS DE 720 DIAS	4,218.00
1452	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	1,060,747.25
145205	DE 1 A 30 DIAS	4,907.45
145210	DE 31 A 90 DIAS	141,068.22
145215	DE 91 A 180 DIAS	185,436.08
145220	DE 181 A 360 DIAS	272,792.57
145225	DE MAS DE 360 DIAS	456,542.93
1499	PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES	- 811,002.16
149910	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	- 40,026.15
149915	CARTERA DE CREDITOS INMOBILIARIO	- 10,403.80
149920	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	- 760,384.51
149945	CARTERA DE CREDITOS REFINANCIADA	- 82.16
149950	CARTERA DE CREDITOS REESTRUCTURADA	- 105.54
16	CUENTAS POR COBRAR	193,635.44
1602	INTERESES POR COBRAR INVERSIONES	2,102.86
160215	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	2,102.86
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CREDITOS	90,446.20
160310	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	1,816.23
160320	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	88,481.64
160345	CARTERA DE CREDITOS REFINANCIADA	148.33
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	21,752.34
161430	GASTOS JUDICIALES	21,752.34
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	114,506.97
169005	ANTICIPOS AL PERSONAL	196.04
169015	Cheques protestados y rechazados	114.84
169090	OTRAS	114,196.09
1699	PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR	- 35,172.93
169905	PROVISION PARA INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR	- 988.15
169910	PROVISION PARA OTRAS CUENTAS POR COBRAR	- 34,184.78
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	706,036.07
1801	TERRENOS	244,815.00
1802	EDIFICIOS	473,300.16
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	119,542.09
1806	EQUIPOS DE COMPUTACION	189,427.35
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	152,221.87
1899	DEPRECIACION ACUMULADA	- 473,270.40
189905	EDIFICIOS	- 123,099.62
189915	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	- 72,160.22
189920	EQUIPOS DE COMPUTACION	- 159,092.10

29

189925 UNIDADES DE TRANSPORTE	-	118,918.46
19 OTROS ACTIVOS		177,353.20
1901 INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES		28,583.11
190110 EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		25,273.62
190125 EN OTROS ORGANISMOS DE INTEGRACION COOPERATIVA		3,309.49
1904 GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS		64,798.87
190405 INTERESES		31,477.24
190410 ANTIPOPOS A TERCEROS		26,827.68
190490 OTROS		6,493.95
1905 GASTOS DIFERIDOS		1,102.59
190520 PROGRAMAS DE COMPUTACION		8,676.26
190599 AMORTIZACION ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS	-	7,573.67
1906 MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS		17,637.97
190615 PROVEDURIA		17,637.97
1990 OTROS		67,273.02
199010 OTROS IMPUESTOS		35,501.22
199015 DEPOSITOS EN GARANTIA Y PARA IMPORTACIONES		9,160.00
199025 FALTANTES DE CAJA		22,611.80
1999 PROVISION PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES	-	2,042.36
199990 PROVISION PARA OTROS ACTIVOS	-	2,042.36
2 PASIVOS		10,279,064.34
21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		9,407,981.19
2101 DEPOSITOS A LA VISTA		4,550,143.47
210135 DEPOSITOS DE AHORRO		4,548,005.50
210150 DEPOSITOS POR CONFIRMAR		2,137.97
2103 DEPOSITOS A PLAZO		3,210,344.56
210305 DE 1 A 30 DIAS		758,240.02
210310 DE 31 A 90 DIAS		768,375.82
210315 DE 91 A 180 DIAS		860,259.28
210320 DE 181 A 360 DIAS		783,120.44
210325 DE MAS DE 361 DIAS		40,349.00
2105 DEPOSITOS RESTRINGIDOS		1,647,493.16
25 CUENTAS POR PAGAR		428,669.26
2501 INTERESES POR PAGAR		96,822.35
250115 DEPOSITOS A PLAZO		96,822.35
2502 COMISIONES POR PAGAR		247.80
2503 OBLIGACIONES PATRONALES		31,418.70
250305 REMUNERACIONES		394.10
250310 BENEFICIOS SOCIALES		18,631.28
250315 APORTES AL IESS		10,770.29
250390 OTRAS		1,623.03
2504 RETENCIONES		127,864.18
250405 RETENCIONES FISCALES		4,622.83
250490 OTRAS RETENCIONES		123,241.35
2590 CUENTAS POR PAGAR VARIAS		172,316.23
259015 CHEQUES GIRADOS NO COBRADOS		61.56
259090 OTRAS CUENTAS POR PAGAR		172,254.67
26 OBLIGACIONES FINANCIERAS		395,833.35
2602 OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS		395,833.35
260205 DE 1 A 30 DIAS		20,833.33
260210 DE 31 A 90 DIAS		41,666.66
260215 DE 91 A 180 DIAS		62,499.99
260220 DE 181 A 360 DIAS		124,999.98
260225 DE MAS DE 360 DIAS		145,833.39

29 OTROS PASIVOS	46,580.54
2990 OTROS	46,580.54
299005 SOBANTES DE CAJA	11,851.75
299090 VARIOS	34,728.79
29909015 DIFERENCIAS POR REGULARIZAR	34,728.79
3 PATRIMONIO	2,015,113.39
31 CAPITAL SOCIAL	1,089,592.02
3103 APORTES DE SOCIOS	1,089,592.02
33 RESERVAS	1,377,216.56
3301 LEGALES	1,228,769.98
3303 ESPECIALES	147,717.92
330305 A DISPOSICION DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	141,529.74
330310 PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	6,188.18
3310 POR RESULTADOS NO OPERATIVOS	728.66
35 SUPERAVIT POR VALUACIONES	115,168.48
3501 SUPERAVIT POR VALUACION DE PROPIEDADES, EQUIPO Y OTROS	115,168.48
36 RESULTADOS	566,863.67
3604 PERDIDA DEL EJERCICIO	566,863.67
71 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	3,243,667.69
7102 ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TERCEROS ENTREGADOS EN GARANTIA	537,500.00
710240 CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	537,500.00
7103 ACTIVOS CASTIGADOS	626,192.43
710310 CARTERA DE CREDITOS	620,961.73
710320 CUENTAS POR COBRAR	5,230.70
7105 OPERACIONES ACTIVAS CON EMPRESAS VINCULADAS	51,911.11
710510 CARTERA DE CREDITOS	51,911.11
7107 CARTERA DE CREDITOS Y OTROS ACTIVOS EN DEMANDA JUDICIAL	86,964.22
710710 CONSUMO	86,964.22
7109 INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO	182,506.56
710910 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	8,580.63
710915 CARTERA DE CREDITOS INMOBILIARIO	1,162.94
710920 CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	172,762.99
7190 OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	1,758,593.37
719005 COBERTURA DE SEGUROS	1,758,593.37
74 CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	21,093,390.91
7401 VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	19,872,189.63
740110 DOCUMENTOS EN GARANTIA	17,391,204.15
740120 BIENES INMUEBLES EN GARANTIA	2,480,985.48
7414 PROVISIONES CONSTITUIDAS	187.70
741402 PROVISION CARTERA REFINANCIADA CONSUMO	82.16
741412 PROVISION CARTERA REESTRUCTURADA MICROCREDITO	105.54
7415 DEPOSITOS O CAPTACIONES CONSTITUIDOS COMO GARANTIA DE PRESTAMOS	1,221,013.58
741510 CARTERA DE CONSUMO	26,358.70

Cooperativa de ahorro y crédito
Minga Utao

Ing. Jorge Chucho
GERENTE GENERAL

Cooperativa de ahorro y crédito
Minga Utao

Ing. Viviana Coronel
CONTADORA GENERAL
CONTADORA (E)

Anexo 8: Balance de Resultados de la COAC Minga Ltda, al 31 de Diciembre del 2017



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MINGA LTDA.

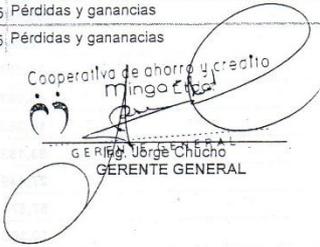
ESTADO DE RESULTADOS

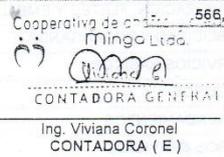
(EN DOLARES)

AÑO: 2017 MES: DICIEMBRE DIA: 31

CODIGO	DESCRIPCION	TOTAL
4	GASTOS	2,655,840.73
41	INTERESES CAUSADOS	460,700.28
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	443,931.10
410115	DEPOSITOS DE AHORRO	101,755.60
410130	DEPOSITOS A PLAZO	341,029.94
410190	OTROS	1,145.56
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	16,769.18
410310	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS	16,769.18
44	PROVISIONES	792,781.19
4402	CARTERA DE CREDITOS	792,653.72
4403	CUENTAS POR COBRAR	127.47
45	GASTOS DE OPERACION	1,386,171.83
4501	GASTOS DE PERSONAL	824,564.72
450105	REMUNERACIONES MENSUALES	520,000.72
450110	BENEFICIOS SOCIALES	124,340.43
450120	APORTES AL IESS	69,349.46
450130	PENSIONES Y JUBILACIONES	12,365.00
450190	OTROS	98,509.11
4502	HONORARIOS	119,999.44
450205	DIRECTORES	50,949.91
450210	HONORARIOS PROFESIONALES	69,049.53
4503	SERVICIOS VARIOS	209,489.14
450305	MOVILIZACION, FLETES Y EMBALAJES	2,248.03
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	36,937.82
450320	SERVICIOS BASICOS	45,287.09
450325	SEGUROS	14,383.04
450330	ARRENDAMIENTOS	83,183.84
450390	OTROS SERVICIOS	27,449.32
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	57,574.69
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES	10,365.01
450415	APORTES A LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS	11,298.79
450420	APORTES AL COSEDE POR PRIMA FIJA	22,139.68
450430	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	7,429.79
450490	IMPUESTOS Y APORTES PARA OTROS ORGANISMOS E INSTITUCIONES	6,341.42
4505	DEPRECIACIONES	78,513.27
450515	EDIFICIOS	23,037.88
450525	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	11,030.46
450530	EQUIPOS DE COMPUTACION	32,075.81
450535	UNIDADES DE TRANSPORTE	12,369.12
4506	AMORTIZACIONES	2,957.17
450605	GASTOS ANTICIPADOS	40.88
450625	PROGRAMAS DE COMPUTACION	2,916.29
4507	OTROS GASTOS	93,073.40
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	36,721.44
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	46,494.86
450790	OTROS	9,857.10
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	16,187.43
4703	INTERESES, COMISIONES Y TARIFAS DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	16,187.43

5	INGRESOS	2,088,977.06
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	1,993,755.65
5101	DEPOSITOS	7,974.84
510110	DEPOSITOS EN BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	7,974.84
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TITULOS VALORES	16,140.11
510315	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	16,140.11
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CREDITOS	1,969,640.70
510410	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	51,485.30
510415	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	471.21
510420	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	1,829,885.61
510430	CARTERA DE CREDITOS REFINANCIADA	1,341.26
510450	DE MORA	86,457.32
54	INGRESOS POR SERVICIOS	26,158.52
5404	MANEJO Y COBRANZAS	11,103.38
5490	OTROS SERVICIOS	15,055.14
549005	TARIFADOS CON COSTO MAXIMO	15,055.14
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	1,015.51
5501	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	1,015.51
56	OTROS INGRESOS	68,047.38
5603	ARRENDAMIENTOS	600.00
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	60,318.65
560405	DE ACTIVOS CASTIGADOS	3,462.13
560420	INTERESES Y COMISIONES DE EJERCICIOS ANTERIORES	56,856.52
5690	OTROS	7,128.73
569005	OTROS	6,628.73
569010	RECUPERACION DE ACTIVOS DEPRECIADOS	500.00
59	Pérdidas y ganancias	- 566,863.67
5905	Pérdidas y ganancias	- 566,863.67
590505	Pérdidas y ganancias	- 566,863.67

Cooperativa de ahorro y crédito
Minga Ltda.

G E R I A U r b e C h u c h o
GERENTE GENERAL

Cooperativa de ahorro y crédito
Minga Ltda.

CONTADORA GENERAL
Ing. Viviana Coronel
CONTADORA (E)

Anexo 9: Balance de Resultados de la COAC Minga Ltda, al 31 de Diciembre del 2016

Página 1 de 3

COAC. MINGA LTDA.
Oficina:CONSOLIDADO

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
Ejercicio 2016
Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2016/01/01 al 2016/12/31 (Definitivo).

Página 0001

INGRESOS		
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-1890903.7
5101	Depósitos	-4285
510110	Depósitos en instituciones financieras e	-4285
5103	Intereses y descuentos de inversiones en	-12322.69
510315	Mantenidas hasta el vencimiento	-12322.69
5104	Intereses y descuentos de cartera de cré	-1873962.59
510410	Cartera de créditos de consumo prioritar	-77446.92
510415	Cartera de crédito inmobiliario	-2595.67
510420	Cartera de créditos para la microempresa	-1732485.61
510450	De mora	-61434.39
5190	Otros intereses y descuentos	-333.42
519090	Otros	-333.42
54	INGRESOS POR SERVICIOS	-32972.8
5404	Manejo y cobranzas	-14314.6
540401	MANEJO Y COBRANZAS	-14314.6
5490	Otros servicios	-18658.2
549005	Tarifados con costo máximo	-18658.2
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	-503.65
5501	Utilidades en acciones y participaciones	-503.65
550105	Certificados de Aportacion	-503.65
56	OTROS INGRESOS	-86006.09
5601	Utilidad en venta de bienes	-35272.39
560105	Venta de activos fijos	-35272.39
5603	Arrendamientos	-1883.46
560305	Arrendamientos	-1883.46
5604	Recuperaciones de activos financieros	-41602.22
560405	De activos castigados	-3
560410	Reversión de provisiones	-1276.4
560420	Intereses y comisiones de ejercicios ant	-40322.82
5690	Otros	-7248.02
569005	Otros	-5711.52
569010	RECUPERACIÓN DE ACTIVOS DEPRECIADOS	-1536.5
59	Pérdidas y ganancias	105518.76
5905	Pérdidas y ganancias	105518.76
590505	Pérdidas y ganancias	105518.76
TOTAL INGRESOS		-1904867.48
GASTOS		
41	INTERESES CAUSADOS	470441.79
4101	Obligaciones con el público	457495.96
410115	Depósitos de ahorro	94625.93
410130	Depósitos a plazo	362870.03
4103	Obligaciones financieras	12945.83
410310	Obligaciones con instituciones financier	12945.83
44	PROVISIONES	85793.56
4402	Cartera de créditos	75674.25

<http://192.168.0.21:8090/minga/impresiones/contabilidad/impresiones/jch000089perd...> 11/05/2018

440225	Crédito de consumo ordinario	75674.25	
4403	Cuentas por cobrar		10119.31
440305	Cuentas por cobrar	10119.31	

Usuario: JCHUCHO-G Fecha-Hora Reporte: 2018-05-11 15:23:42

COAC. MINGA LTDA.
Oficina:CONSOLIDADOESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
Ejercicio 2016
Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2016/01/01 al 2016/12/31 (Definitivo).

Página 0002

45	GASTOS DE OPERACIÓN		1284120.37
4501	Gastos de personal		729237.06
450105	Remuneraciones mensuales	456111.05	
450110	Beneficios sociales	115085.22	
450120	Aportes al IESS	62226.71	
450190	Otros	95814.08	
4502	Honorarios		103194.04
450205	Directores	49085.75	
450210	Honorarios profesionales	54108.29	
4503	Servicios varios		209760.99
450305	Movilización, fletes y embalajes	2675.42	
450315	Publicidad y propaganda	39878.48	
450320	Servicios básicos	46027.27	
450325	Seguros	15940.51	
450330	Arrendamientos	81007.55	
450390	Otros servicios	24231.76	
4504	Impuestos, contribuciones y multas		57156.13
450410	Impuestos Municipales	13865.74	
450415	Aportes a la SEPS	11005.05	
450420	Aportes al COSEDE por prima fija	25649.58	
450430	Multas y otras sanciones	3233	
450490	Impuestos y aportes para otros organismo	3402.76	
4505	Depreciaciones		85557.31
450510	Bienes no utilizados por la institución	2215.23	
450515	Edificios	23032.54	
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	11530.01	
450530	Equipos de computación	32770.56	
450535	Unidades de transporte	16008.97	
4506	Amortizaciones		3485.96
450625	Programas de computación	3485.96	
4507	Otros gastos		95728.88
450705	Suministros diversos	37590.32	
450715	Mantenimiento y reparaciones	31001.07	
450790	Otros	27137.49	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS		17082.91
4703	Intereses y comisiones devengados en eje		17082.91
470305	Intereses y comisiones devengados en eje	17082.91	
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS		47428.85
4810	Participación a empleados		22942.16
481005	Participación a empleados	22942.16	
4815	Impuesto a la renta		24486.69
481505	Impuesto a la renta	24486.69	

TOTAL GASTOS 1904867.48


GERENTE

Anexo 10 : Balance de Resultados de la COAC Minga Ltda, al 31 de Diciembre del 2015

Página 1 de 3

COAC. MINGA LTDA.
Oficina:CONSOLIDADO

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
Ejercicio 2015
Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2015/01/01 al 2015/12/31 (Definitivo).

Página 0001

INGRESOS		
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-1946218.59
5101	Depósitos	-4228.83
510110	Depósitos en instituciones financieras e	-4228.83
5103	Intereses y descuentos de inversiones en	-5065.05
510315	Mantenidas hasta el vencimiento	-5065.05
5104	Intereses y descuentos de cartera de cré	-1936369.12
510410	Cartera de créditos de consumo prioritar	-110558.11
510415	Cartera de crédito inmobiliario	-11329.98
510420	Cartera de créditos para la microempresa	-1737785.41
510450	De mora	-76695.62
5190	Otros intereses y descuentos	-555.59
519090	Otros	-555.59
54	INGRESOS POR SERVICIOS	-37972.01
5404	Manejo y cobranzas	-24014.93
540401	MANEJO Y COBRANZAS	-24014.93
5490	Otros servicios	-13957.08
549005	Tarifados con costo máximo	-13957.08
56	OTROS INGRESOS	-70995.46
5604	Recuperaciones de activos financieros	-50890.73
560420	Intereses y comisiones de ejercicios ant	-50890.73
5690	Otros	-20104.73
569005	Otros	-20104.73
59	Pérdidas y ganancias	135946.99
5905	Pérdidas y ganancias	135946.99
590505	Pérdidas y ganancias	135946.99
TOTAL INGRESOS		-1919239.07

GASTOS		
41	INTERESES CAUSADOS	478699.33
4101	Obligaciones con el público	450071.29
410115	Depósitos de ahorro	130287.54
410130	Depósitos a plazo	319783.75
4103	Obligaciones financieras	28628.04
410310	Obligaciones con instituciones financier	9523.47
410330	Obligaciones con entidades financieras d	19104.57
44	PROVISIONES	78475.61
4401	Inversiones	1276.4
440105	Inversiones	1276.4
4402	Cartera de créditos	75988.15
440220	Crédito de consumo prioritario	53.51
440225	Crédito de consumo ordinario	75000
440230	Crédito inmobiliario	4.11
440240	Microcrédito	930.53
4403	Cuentas por cobrar	1211.06
440305	Cuentas por cobrar	1211.06
45	GASTOS DE OPERACIÓN	1266098.64

4501	Gastos de personal	679107.05
450105	Remuneraciones mensuales	417322.43
450110	Beneficios sociales	95519.9

Usuario: JCHUCHO-G Fecha-Hora Reporte: 2018-05-11 15:22:24

COAC. MINGA LTDA.
Oficina:CONSOLIDADO

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
Ejercicio 2015

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2015/01/01 al 2015/12/31 (Definitivo).

Página 0002

450120	Aportes al IESS	59538.09	
450135	Fondo de reserva IESS	76.54	
450190	Otros	106650.09	
4502	Honorarios		115270.64
450205	Directores	36592.73	
450210	Honorarios profesionales	78677.91	
4503	Servicios varios		192442.63
450305	Movilización, fletes y embalajes	1996.12	
450315	Publicidad y propaganda	39617.86	
450320	Servicios básicos	43068.92	
450325	Seguros	3187.28	
450330	Arrendamientos	77613.85	
450390	Otros servicios	26958.6	
4504	Impuestos, contribuciones y multas		70376.55
450405	Impuestos Fiscales	362.44	
450410	Impuestos Municipales	4242.11	
450415	Aportes a la SEPS	10377.39	
450420	Aportes al COSEDE por prima fija	48065.63	
450430	Multas y otras sanciones	3402.65	
450490	Impuestos y aportes para otros organismo	3926.33	
4505	Depreciaciones		112844.22
450510	Bienes no utilizados por la institución	30274.66	
450515	Edificios	23032.54	
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	11796.31	
450530	Equipos de computación	28087.46	
450535	Unidades de transporte	19653.25	
4506	Amortizaciones		13307.59
450605	Gastos anticipados	11129.17	
450625	Programas de computación	2178.42	
4507	Otros gastos		82749.96
450705	Suministros diversos	22907.75	
450710	Donaciones	881.94	
450715	Mantenimiento y reparaciones	34285.16	
450790	Otros	24675.11	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS		19010.36
4703	Intereses y comisiones devengados en eje		19010.36
470305	Intereses y comisiones devengados en eje	19010.36	
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS		76955.13
4810	Participacion a empleados		31935.32
481005	Participacion a empleados	31935.32	
4815	Impuesto a la renta		45019.81
481505	Impuesto a la renta	45019.81	

TOTAL GASTOS 1919239.07


GERENTE

Anexo 11 : Balance de Resultados de la COAC Minga Ltda, al 31 de Diciembre del 2014

Página 1 de 3

COAC. MINGA LTDA.
Oficina:CONSOLIDADO

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
Ejercicio 2014
Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2014/01/01 al 2014/12/31 (Definitivo).

Página 0001

INGRESOS		
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-1792001.86
5101	Depósitos	-2245.15
510110	Depósitos en bancos y otras institucione	-2245.15
5103	Intereses y descuentos de inversiones en	-1277.32
510315	Mantenidas hasta el vencimiento	-1277.32
5104	Intereses y descuentos de cartera de cré	-1788479.39
510410	Cartera de créditos de consumo	-178019.44
510415	Cartera de créditos de vivienda	-24167.23
510420	Cartera de créditos para la microempresa	-1519506.26
510430	Cartera de créditos refinanciada	-66786.46
54	INGRESOS POR SERVICIOS	-67493.26
5490	Otros servicios	-67493.26
549005	Tarifados con costo máximo	-67493.26
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	-300.9
5503	DIVIDENDOS POR CERTIFICADOS DE APORTACIó	-300.9
550305	DIVIDENDOS POR CERTIFICADOS DE APORTACIO	-300.9
56	OTROS INGRESOS	-45358.11
5604	Recuperaciones de activos financieros	-43890.35
560420	Intereses y comisiones de ejercicios ant	-43890.35
5690	Otros	-1467.76
569005	Otros	-1467.76
TOTAL INGRESOS		-1905154.13
GASTOS		
41	INTERESES CAUSADOS	519025.66
4101	Obligaciones con el público	412557.54
410115	Depósitos de ahorro	152666.68
410130	Depósitos a plazo	259890.86
4103	Obligaciones financieras	106468.12
410310	Obligaciones con instituciones financier	13633.69
410330	Obligaciones con entidades financieras d	90271.56
410350	Otras obligaciones	2562.87
42	COMISIONES CAUSADAS	640.7
4290	Varias	640.7
429001	COMISIONES	640.7
44	PROVISIONES	82390.33
4402	Cartera de créditos	72390.33
440215	Cartera Consumo	10000
440220	Cartera Vivienda	5000
440225	Cartera Microempresa	57390.33
4403	Cuentas por cobrar	10000
440305	Cuentas por cobrar	10000
45	GASTOS DE OPERACION	1204657.4
4501	Gastos de personal	586472.3
450105	Remuneraciones mensuales	315467.27
450110	Beneficios sociales	78088.86

450120 Aportes al IESS	46767.21	
450190 Otros	146148.96	
4502 Honorarios		111166.17

Usuario: JCHUCHO-G Fecha-Hora Reporte: 2018-05-11 15:21:26

COAC. MINGA LTDA.
Oficina:CONSOLIDADO

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Ejercicio 2014

Expresado en DOLAR (Valor Cotización: 1)

Periodo: 2014/01/01 al 2014/12/31 (Definitivo).

Página 0002

450205 Directores	31060.11	
450210 Honorarios profesionales	80106.06	
4503 Servicios varios		206036.08
450305 Movilización, fletes y embalajes	1747.21	
450310 Servicios de guardiania	400	
450315 Publicidad y propaganda	56694.69	
450320 Servicios básicos	42986.44	
450325 Seguros	6651.38	
450330 Arrendamientos	63413.11	
450390 Otros servicios	34143.25	
4504 Impuestos, contribuciones y multas		60963.95
450410 Impuestos Municipales	5853.88	
450415 Contribución a la Superintendencia de Ec	4645.58	
450420 Aportes al Fondo de Seguro de Depósitos	46465.69	
450490 Impuestos y aportes para otros organismo	3998.8	
4505 Depreciaciones		83937.08
450515 Edificios	21667.61	
450525 Muebles, enseres y equipos de oficina	11914.16	
450530 Equipos de computación	27164.41	
450535 Unidades de transporte	23188.9	
450590 Otros	2	
4506 Amortizaciones		4244.56
450615 Gastos de instalación	1344	
450625 Programas de computación	2900.56	
4507 Otros gastos		151837.26
450705 Suministros diversos	34938.32	
450710 Donaciones	305.16	
450715 Mantenimiento y reparaciones	35301.43	
450790 Otros	81292.35	
47 OTROS GASTOS Y PERDIDAS		21129.88
4703 Intereses y comisiones devengados en eje		21129.88
470305 Intereses y comisiones devengados en eje	21129.88	
48 IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS		34292.14
4810 Participación a empleados		11596.52
481005 Participación a empleados	11596.52	
4815 Impuesto a la renta		22695.62
481505 Impuesto a la renta	22695.62	
TOTAL GASTOS		1862136.11
EXCEDENTE DEL PERIODO		-43018.02



GERENTE

Anexo 12: Organizaciones Activas de Economía Popular y Solidaria, Cantón Riobamba, a Febrero 2018.

#	RUC	RAZON SOCIAL	NUMERO RESOLUCION	GRUPO	CLASE	DIRECCION	TELÉFONO	
1	0691706109001	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE PLANTAS MEDICINALES DE CHIMBORAZO	SEPS-ROEPS-2013-005316	PRODUCCION	ALIMENTICIA	SANTA CRUZ PRINCIPAL 19 YARUQUIES 19 PARQUE ECOLOGICO	32614318	998902645
2	0691739104001	ASOCIACION DE MUJERES INDIGENAS SUMAK KAUSAY	SEPS-ROEPS-2013-004143	PRODUCCION	AGROPECUARIA	SANTA ANA S/N LICTO	32000000	959028039
3	0691732843001	ASOCIACION DE TRABAJADORES INDIGENAS TORRE PICANQUIVAL	SEPS-ROEPS-2014-005951	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ESCUELA RIO GUAMBOYA SN SN	32952140	969548018
4	0691709701001	ASOCIACION AGROARTESANAL 4 DE DICIEMBRE	SEPS-ROEPS-2013-004608	PRODUCCION	AGROPECUARIA	VIA MACAS 1 S/N	32967800	959775707
5	0691716961001	ASOCIACION DE TRABAJADORES AUTONOMOS ALAO LLACTAPAMBA-QUILIMAS	SEPS-ROEPS-2015-006452	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ALAO S/N LLACTAPAMBA	32000000	993341844
6	1891762824001	ASOCIACION DE RECICLADORES Y COMERCIALIZADORES MANOS QUE LIMPIAN	SEPS-ROEPS-2015-900161	SERVICIOS	RECICLAJE	LONDRES S/N BUDAPEST	32962741	984717370
7	0691752410001	ASOCIACION DE SERVICIOS EN MANTENIMIENTO SISTEMA INTEGRADO DE GESTION "ASERSIGMA"	SEPS-ROEPS-2016-902444	SERVICIOS	MANTENIMIENTO	10 DE AGOSTO 25-29 ESPAÑA	32960504	998841080
8	0691751163001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA CLEAN RIOBAMBA "ASOLIMCLER"	SEPS-ROEPS-2016-901976	SERVICIOS	LIMPIEZA	AMSTERDAM S/N LONDRES	32924343	984695311
9	0691750329001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL POR UN BUEN VIVIR CHIMBORAZO "ASOPROTEXBICHI"	SEPS-ROEPS-2016-901541	PRODUCCION	TEXTIL	MARCELO SUAREZ S/N DIEGO RIVERA	32370593	980027632

10	0691749312001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA SAN FRANCISCO DE QUIMIAG "ASOPROAGSAFQ"	SEPS-ROEPS-2015-901114	PRODUCCION	AGROPECUARIA	COMUNA SAN FRANCISCO S/N COMUNA SAN FRANCISCO	32025002	992313426
11	0691745201001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION Y LIMPIEZA MEZON DEL CERRO VERDE ASOSERMEC	SEPS-ROEPS-2014-900418	SERVICIOS	ALIMENTACION	LLACTA PURA 6 B A CUATRO CUADRAS DE LA GASOLINERA	s/n	s/n
12	0691750817001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA DE MAYAHUIL Y CHILCAPAMBA "ASOAGRIMACHI"	SEPS-ROEPS-2016-901747	PRODUCCION	AGRICOLA	CARRETERA SIN NOMBRE S/N CAMINO SIN NOMBRE	32123456	992294522
13	0691755738001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA EL TRIGAL ASOELTRIG	SEPS-ROEPS-2017-903922	PRODUCCION	AGROPECUARIA	VIA RIOBAMBA GUAYAQUIL S/N LINEA DEL TREN	32944034	985204845
14	0691755223001	ASOCIACION DE SERVICIOS TURISTICOS EL ALTAR "ASTUGUIA"	SEPS-ROEPS-2017-903746	SERVICIOS	TURISTICOS	TARQUI 1933 OLMEDO Y VILLARROEL	32944354	994303330
15	0691746224001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y CATERING LOS ESPECIALISTAS ASOSERLOES	SEPS-ROEPS-2015-901031	SERVICIOS	ALIMENTACION	CARABOBO 11-34 12 DE OCTUBRE	32966274	993837499
16	0691754995001	ASOCIACION DE PRODUCCION ALIMENTICIA LA DELICIOSA "ASLADELI"	SEPS-ROEPS-2017-903586	PRODUCCION	ALIMENTICIA	LEON DE FEBRES CORDERO 3676 BRASIL	32945190	986228355
17	0691756904001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL EMIGRANTES RETORNADOS QUISHPI APTERQ	SEPS-ROEPS-2017-904561	PRODUCCION	TEXTIL	BELICE 001 HONDURAS	32624329	992123554
18	0691744590001	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS CHAMBO GUANO ASOPROCH	SEPS-ROEPS-2014-900468	PRODUCCION	AGROPECUARIA	24 DE MAYO S/N AZUAY 03 ARAWACOS B	5	9
19	0691758079001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INTEGRAL RIOBAMBEÑA ASOMIR	SEPS-ROEPS-2017-905234	SERVICIOS	MANTENIMIENTO	OLMEDO 01 PARIS	32628087	999739978
20	0691758427001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA RIOBAMBA SULTANA DE LOS ANDES ASOSERLIRIO	SEPS-ROEPS-2017-905471	SERVICIOS	LIMPIEZA	UNIDAD NACIONAL S/N JACINTO GONZALES	32941131	984109128
21	0691758796001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION SANA Y SALUDABLE ASOALSANA	SEPS-ROEPS-2017-905681	SERVICIOS	ALIMENTACION	MANABI 13 SUCUMBIOS	32602146	979973207

22	0691760944001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA TARPUNA PALLANAPAK SEMBRAR PARA COSECHAR ASOTARPUNA	SEPS-ROEPS-2018-906611	PRODUCCION	AGROPECUARIA	CHILE 17-42 BOLIVIA	32961276	998569498
23	0691733181001	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS INTERJUNTAS CHIMBORAZO	SEPS-ROEPS-2015-006358	PRODUCCION	AGROPECUARIA	CHILE 10-51 DARQUEA	32947003	994130020
24	0691749193001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL LA FLOREANITA "ASOPROTEXFLO"	SEPS-ROEPS-2016-901143	PRODUCCION	TEXTIL	VIA A GUAMOTE S/N SIN INTERSECCION	32922204	9819456916
25	0691749398001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA LAS MARIANITAS DE PUNIN "ASOSERLIMARI"	SEPS-ROEPS-2016-901184	SERVICIOS	LIMPIEZA	GARCIA MORENO S/N TZALARON	32626312	959087469
26	0691745015001	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGRICOLAS Y PECUARIOS SAN ANTONIO DE ANGUIÑAY ASOGUIÑAY	SEPS-ROEPS-2014-900306	PRODUCCION	AGROPECUARIA	COMUNIDAD ANGUIÑAY S/N S/N	s/n	991199729
27	0691751295001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA ASOBRILLOS CHIMBORAZO "ASOSERBRILLOS"	SEPS-ROEPS-2016-902017	SERVICIOS	LIMPIEZA	GASPAR DE ESCALONA S/N URB 24 DE MAYO MACAJI	32317838	999742797
28	0691752542001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA RIOBAMBEÑITA "ASERLIR"	SEPS-ROEPS-2016-902506	SERVICIOS	LIMPIEZA	AV CORDOVEZ MF C20 MARIANA DE JESUS	32366083	989749294
29	0691751066001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA MUJERES UNIDAS SOLIDARIAS DE RIOBAMBA "ASOSERLIMUR"	SEPS-ROEPS-2016-901901	SERVICIOS	LIMPIEZA	ESPAÑA 19-54 OLMEDO	32968047	995665894
30	1891764541001	ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE TRUCHAS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS DE CHIMBORAZO	SEPS-ROEPS-2015-900350	PRODUCCION	AGROPECUARIA	PRIMERA CONSTITUYENTE S/N CARABOBO	32969887	992098270
31	0691749266001	ASOCIACION DE PRODUCCION ARTESANAL FAENADORES MINORISTAS DE POLLOS DE RIOBAMBA "ASOFAPOLRI"	SEPS-ROEPS-2015-901119	PRODUCCION	AVICOLA	LOJA S/N OROZCO	32942963	984204676

32	6.91754E+11	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA DIAMANTE "ASELIMANTE"	SEPS-ROEPS-2016-903069	SERVICIOS	LIMPIEZA	GUAYAQUIL S/N JUAN DE VELASCO Y TARQUI	32966598	991188938
33	1891764029001	ASOCIACION DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EMPRENDEDORES NUTRIANDINA,	SEPS-ROEPS-2015-901248	PRODUCCION	ALIMENTICIA	SIMON BOLIVAR SN BOLIBAR BONILLA	32947105	992621895
34	0691752399001	ASOCIACION DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION AGROPECUARIA EL PARAISO "ASOPARAISO"	SEPS-ROEPS-2015-900973	PRODUCCION	AGROPECUARIA	BARRIO: COMUNIDAD GUAZAZO REFERENCIA: A UN KILOMETRO DE	S/T	986747931
35	0691742679001	ASOCIACION DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION AGROPECUARIA SEMBRANDO ESPERANZA "ASOPROCASE"	SEPS-ROEPS-2014-900183	PRODUCCION	AGROPECUARIA	COMUNIDAD SANTA ANA DE SAGUAN S/N SECTOR VALLE HERMOSO	32370160	965729953
36	0691754731001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA BRILLA SOL "ASOBRISOL"	SEPS-ROEPS-2017-903554	SERVICIOS	LIMPIEZA	RAFAEL VALLEJO 39 BENJAMIN CARRION	32360358	999230704
37	0691756300001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA VIRGEN DEL CARMEN ASOPAVIC	SEPS-ROEPS-2017-904147	PRODUCCION	AGROPECUARIA	VIA RIOBAMBA MACAS S/N 10 MIN CARRETERA PRINC	32944034	985204845
38	0691755312001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL LINEAS ELEGANTES "ASOLINEL"	SEPS-ROEPS-2017-903776	PRODUCCION	TEXTIL	BELICE 732 JAMAICA	32622178	980241401
39	0691757536001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO JUNTOS POR EL DESARROLLO ASOSERMED	SEPS-ROEPS-2017-904922	SERVICIOS	MANTENIMIENTO	MONSEÑOR LEONIDAS PROAÑO 47-08 JOSE MARÍA ROURA	32601177	959560312
40	0691742458001	ASOCIACION DE DISTRIBUIDORES DE LECHE TARPUK WARMIS MUJERES SEMBRADORAS	SEPS-ROEPS-2013-900081	SERVICIOS	ALIMENTACION	JUNTO A LA ASOCIACION CORDILLERA DE LOS ANDES S/N S/N	32933239	9
41	0691758192001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL AUSTRO CENTRAL ASOCENAU	SEPS-ROEPS-2017-905348	PRODUCCION	TEXTIL	ALFONSO URBANO S/N BATAN	32616033	969089620

42	0691759768001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA DE MIGRANTES SUMAK EXCELENTE ASOPRAMIG	SEPS-ROEPS-2018-906210	PRODUCCION	AGROPECUARIA	EPLICACHIMA 1784 PRINCESA TOA	32962826	995329975
43	0691744310001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION Y LIMPIEZA LA MINGA "ASOSALINGA"	SEPS-ROEPS-2014-900702	SERVICIOS		10 DE AGOSTO S/N GARCIA MORENO		
44	0691728188001	ASOCIACION NUEVA GENERACION DE LA COMUNIDAD TZIMBUTO QUINCAHUAN	SEPS-ROEPS-2013-005016	PRODUCCION	AGROPECUARIA	FRENTA A IGLESIA CATOLICA 1 FRENTA A IGLESIA CATOLICA	32926013	991243893
45	0691739090001	ASOCIACION DE TRABAJADORES AGROPECUARIOS ZOILA MARTINEZ	SEPS-ROEPS-2013-004288	PRODUCCION	AGROPECUARIA	SECTOR INGUISAY S/N BOCATOMA DE RIO BLANCO	32370181	991223079
46	0691707253001	ASOCIACION DE TRABAJADORES AUTONOMOS SICSIC LOMA	SEPS-ROEPS-2015-006209	PRODUCCION	AGROPECUARIA	VIA A LAO S/N COMUNIDAD PELTEPEC	32123456	985635665
47	0691734234001	ASOCIACION DE TRABAJADORES AGRICOLAS Y GANADEROS GANQUIS CUIQUILOMA	SEPS-ROEPS-2015-006372	PRODUCCION	AGROPECUARIA	COMUNIDAD GANQUIS CUIQUIOMAS S/N A CUATRO CUADRAS DE LA CASA	32966462	988482143
48	0690074877001	ASOCIACION DE TRABAJADORES AGRICOLAS PULINGUI SAN PABLO	SEPS-ROEPS-2014-005450	PRODUCCION	AGROPECUARIA	KM 37 VIA A GUARANDA 1 A DOS CUADRAS DE LA ESCUELA PULINGUI	32318098	990490859
49	0691716058001	ASOCIACION ÑUKANCHIK ÑAN	SEPS-ROEPS-2015-006484	PRODUCCION	AGROPECUARIA	VIA A GUARANDA 1 FENTE A LA PARAD COOPERATIVA 2 DE OCTUBRE	32354020	988245807
50	0691739430001	ASOCIACION DE COMERCIANTES MAYORISTAS DE CEBOLLA COLORADA ACCION AL PROGRESO	SEPS-ROEPS-2013-004346	SERVICIOS	OTROS	AV.LEOPOLO FREIRE S/N VIA CHAMBO	32924158	994338457
51	0691722198001	ASOCIACION E TRABAJADORES AUTONOMOS 14 DE JUNIO	SEPS-ROEPS-2014-005875	PRODUCCION	AGROPECUARIA	SHULLIDIS		969515691
52	0691712095001	ASOCIACION DE TRABAJADORES AUTONOMOS VIDA NUEVA	SEPS-ROEPS-2013-004290	PRODUCCION	AGROPECUARIA	CUNDUANA S/N BARRIO EL ESTADIO	32620454	994467523
53	0691751953001	ASOCIACION DE CONSUMO DE MATERIAS Y PRIMAS E INSUMOS RIOBAMBA CONSTRUYE "ASORIOCONS"	SEPS-ROEPS-2016-902289	CONSUMO	MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	LARREA 20-58 GUAYAQUIL	32942963	987745559

54	0691750450001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION LA TRADICION DEL BUEN SABOR "ASERALITRABUS"	SEPS-ROEPS-2016-901610	SERVICIOS	ALIMENTACION	CESAR DAVILA S/N RIO JAMA	32123456	986570093
55	0691752275001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL MIGRANTES RETORNADOS DE VENEZUELA "ASPROTEXMIRVE"	SEPS-ROEPS-2016-902387	PRODUCCION	TEXTIL	COLOMBIA 3205 LAVALLE	32394888	984708288
56	0691752682001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA DE TRABAJADORES CAMPO CIUDAD "ASOPROAGROCIU"	SEPS-ROEPS-2016-902555	PRODUCCION	AGROPECUARIA	VIA PRINCIPAL S/N SIN NOMBRE	32605738	986396820
57	0691754375001	ASOCIACION DE PRODUCCION APICOLA CHIMBORAZO "ASOPROAPICHIMB"	SEPS-ROEPS-2017-903326	PRODUCCION	OTROS	JOSE JOAQUIN OLMEDO N 26-19 JUAN LARREA	32966308	992709282
58	0691753751001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA SAN ANTONIO DE PUNGALAPAMBA "ASAGROANPU"	SEPS-ROEPS-2016-902927	PRODUCCION	AGROPECUARIA	PUNGALA ALAO S/N SIN NOMBRE	32395697	989650582
59	0691747735001	ASOCIACION DE CADENA PRODUCTIVA DE GRANOS Y PRODUCTOS PECUARIOS PURUHA "ASOCAPROPU"	SEPS-ROEPS-2015-901239	PRODUCCION	AGROPECUARIA	BARRIO: COMUNIDAD SHILPALA REFERENCIA: SECTOR CRUZ LOMA, A	S/T	980934077
60	0691755746001	ASOCIACION DE SERVICIOS LIMPIEZA TODO FRAGANTE ASLTF	SEPS-ROEPS-2017-903936	SERVICIOS	LIMPIEZA	FEBRES CORDERO 30-30 JUAN MONTALVO	32941339	984219385
61	0691757129001	ASOCIACION DE SERVICIOS MECANIZACION AGROPECUARIA TIXAN ASMAT	SEPS-ROEPS-2017-904652	SERVICIOS	OTROS	LONDRES MZ P CASA4 VIENA	32754607	983259747
62	0691743608001	ASOCIACION DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE TEXTILES MANOS YARUQUIES ASPROTEYA "EN LIQUIDACION"		PRODUCCION	TEXTIL	AV. JOSE VELOZ N. 39-83 CARLOS ZAMBRANO	32963851	992716783
63	0691758397001	ASOCIACION DE PRODUCCION INDUSTRIAL BIO PACHA VIDA TIERRA ASOPROINBIPA	SEPS-ROEPS-2017-905454	PRODUCCION	INDUSTRIAL	TARQUI 18-31 CHILE	32610499	984583801

64	0691758753001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA BENAVIDES CHIMBORAZO ASOLIMBE	SEPS-ROEPS-2017-905669	SERVICIOS	LIMPIEZA	24 DE MAYO 4 PEDRO DE ALVARADO	32941016	998732104
65	0691758249001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL VISTIENDO CON ESTILO Y CALIDAD ASOVEC	SEPS-ROEPS-2017-905382	PRODUCCION	TEXTIL	AV LEOPOLDO FREIRE S/N ENTRADA AL BARRIO EL TROJE	32622089	958768504
66	0691759903001	ASOCIACION DE PRODUCCION ARTESANAL EMPRENDEDORES DE RIOBAMBA ASOEMPRENDER	SEPS-ROEPS-2018-906275	PRODUCCION	ARTESANAL	SAGREB S/N KIEV	32963765	987136776
67	0691761029001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SULTANA DE LOS ANDES ASOSULTANA	SEPS-ROEPS-2018-906640	SERVICIOS	OTROS	CIRCUNVALACION S/N CIRCUNVALACION	32948645	984801379
68	0691748316001	ASOCIACION DE PRODUCCION ALIMENTICIA SARIV "ASOPROSARIV"	SEPS-ROEPS-2015-900689	PRODUCCION	ALIMENTICIA	VIA SAN JUAN GUARANDA S/N ENTRADA PRINCIPAL A BAYUSHI	32620305	990970089
69	0691703134001	ASOCIACION DE TRABAJADORES AUTONOMOS ANGA LLACTA	SEPS-ROEPS-2014-006071	PRODUCCION	AGROPECUARIA	CASA COMUNAL SN SN	32952140	985354695
70	0691732428001	ASOCIACION EMPRENDEDORES 21 DE ABRIL	SEPS-ROEPS-2013-004742	PRODUCCION	TEXTIL	ANTONIO JOSE DE SUCRE null GALO PLAZA LASSO	32366873	995475673
71	0691731723001	ASOCIACION DE MUJERES LOS INCAS DE LA COMUNIDAD DE GUANTUL GRANDE JICHABUG	SEPS-ROEPS-2013-003013	PRODUCCION	AGROPECUARIA	COMUNIDAD DE GUANTUL SN JUNTO A LA IGLESIA	32366200	993655737
72	0691717755001	ASOCIACION DE DESARROLLO INTEGRAL LA FLORCITA	SEPS-ROEPS-2013-004402	PRODUCCION	AGROPECUARIA	VIA A SAN JUAN A MANO DERECHA S/N A LADO DE UNA CASA DE DOS	32620543	993810806
73	0691736202001	ASOCIACION DE DESARROLLO HUMANO PACCHA	SEPS-ROEPS-2015-006326	PRODUCCION	AGROPECUARIA	COMUNIDAD AMULACA CASA LOMA S/N SECTOR CAPILLA HUAYCU	33030507	997209603
74	0691751813001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL PUMA MAKI "ASOTEXPUMAK"	SEPS-ROEPS-2016-902220	PRODUCCION	TEXTIL	MIRADOR S/N MIRADOR	33028490	993301292

75	0691723291001	ASOCIACION DE LLAMINGUEROS INTIÑAN	SEPS-ROEPS-2015-006182	PRODUCCION	AGROPECUARIA	GUAYAQUIL 21-20 JUAN DE VELASCO	32612084	979073476
76	0691755975001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL PLUS APPLUS	SEPS-ROEPS-2017-904023	PRODUCCION	TEXTIL	MATEO PONCE CASA 3 GARCIA DE VALVERDE	32303035	968675676
77	0691756556001	ASOCIACION DE SERVICIOS TURISTICOS CHAKANA TEMPLO DE MONTAÑA CRUZ ANDINA ASCHAKTEMON	SEPS-ROEPS-2017-904291	SERVICIOS	TURISTICOS	VIA RIOBAMBA GUARANDA S/N SIN NOMBRE	33013104	968297999
78	0691755568001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL CHIMBORAZO PRIMERO ASOTEXCHIP	SEPS-ROEPS-2017-903850	PRODUCCION	TEXTIL	CALICUCHIMA 19 53 REY CACHA	32948739	987188162
79	0691757145001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION Y DIETAS RIOBAMBA ASOSERVIRIO	SEPS-ROEPS-2017-904673	SERVICIOS	ALIMENTACION	AV LIZARZABURO M8C13 CALLE SANTO LEOPOLDO CAVEZAS	32600670	995915448
80	0691758184001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA CLEAN TEAM EQUIPO LIMPIO ASOSCLEANT	SEPS-ROEPS-2017-905345	SERVICIOS	LIMPIEZA	MILTON REYES S/N FRANCISCO DE ROCA	32306268	984372173
81	0691703126001	ASOCIACION CANTERAS SHOBOL CENTRAL	SEPS-ROEPS-2014-005913	PRODUCCION	MINERA	COMUNIDAD SHOBOL S/N EN LA CANTERA	32963993	998011199
82	0691760588001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA GRANJA EL LIMONAR ASOPROLIM	SEPS-ROEPS-2018-906486	PRODUCCION	AGROPECUARIA	EL EJIDO 899 GRADAS EL CEMENTERIO	22691525	999005430
83	0691759563001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA CHAKIÑAN CAMINO ASOPRODCHAK	SEPS-ROEPS-2018-906099	PRODUCCION	AGROPECUARIA	EL TROJE S/N EL TROJE	32622444	987147291
84	0691759555001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA EL ALTAR ASOLIMPEL	SEPS-ROEPS-2018-906093	SERVICIOS	LIMPIEZA	GUAYAQUIL SN BUCARETS	32941985	983177228
85	0691761509001	ASOCIACION DE PRODUCCION ARTESANAL MANUEL PEREZ ALCIVAR ASOMANPEAL	SEPS-ROEPS-2018-906770	PRODUCCION	ARTESANAL	FEBRES CORDERO SN DIEGO DE ALMAGRO	32262675	987425757

86	0691748634001	ASOCIACION DE PRODUCCION INDUSTRIAL LICAN "ASOPROIL"	SEPS-ROEPS-2015-900855	PRODUCCION	INDUSTRIAL	VIA RIOBAMBA LINCAN GATAZA S/N NINGUNO	32954685	983814967
87	0691749142001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA ALTAR DE LOS ANDES "ASOPROALTAN"	SEPS-ROEPS-2016-901132	PRODUCCION	AGROPECUARIA	COMUNIDAD ANSHICAL S/N VERDEPAMBA	32000000	988150717
88	0691748030001	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS EL PROGRESO DE SAN CLEMENTE DE CUBIJIES "ASOPROSANCLE"	SEPS-ROEPS-2014-900033	PRODUCCION	AGROPECUARIA	SAN CLEMENTE 00 SAN CLEMENTE	32000000	980801553
89	0691737012001	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE PUCULPALA APROAP	SEPS-ROEPS-2013-004877	PRODUCCION	AGROPECUARIA	VIA QUIMIAG - CHAMBO KM 9 S/N VIA AL CORTIJO	32340063	991437748
90	1891763936001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA SAN ANTONIO SAN LUIS	SEPS-ROEPS-2015-900338	PRODUCCION	AGRICOLA	VIA A MACAS	988860971	988860971
91	0691751023001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL NUEVA GENERACION DE CHAMBO "ASOTEXCHA"	SEPS-ROEPS-2016-901931	PRODUCCION	TEXTIL	GUAYAQUIL 20-33 OLMEDO	32910577	980605301
92	0691752089001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION FAST FOOD (COMIDA RAPIDA) "ASOLIFAST"	SEPS-ROEPS-2016-902259	SERVICIOS	ALIMENTACION	BOLIVIA 17-42 CHILE	32393280	991586291
93	0691752909001	ASOCIACION DE PRODUCCION APICOLA DE CHIMBORAZO "ASOPROACH"	SEPS-ROEPS-2016-902659	PRODUCCION	ARTESANAL	PRIMERA CONSTITUYENTE 09 52 PRIMERA CONSTITUYENTE	32948843	993185191
94	0691751848001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA MAÑAKPAMBA (PEDIR) "ASOPROMAÑAK"	SEPS-ROEPS-2016-902175	PRODUCCION	AGROPECUARIA	VIA COMUNIDAD CALIATA S/N CUATRO ESQUINAS	32357168	959211013
95	0691751708001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION EL TOQUECITO DEL CHEF "ASOSERATOCH"	SEPS-ROEPS-2016-902172	SERVICIOS	ALIMENTACION	RIO ORO S/N RIO TOACHI	32000000	993003112
96	0691751155001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA BUEN TRABAJO "ASOSERBUT"	SEPS-ROEPS-2016-901981	SERVICIOS	LIMPIEZA	MILTON REYES S/N FRANCISCO DE ROCA	32306209	986448115

97	0691749940001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA UTOPIA "ASOPRODUTO"	SEPS-ROEPS-2016-901304	PRODUCCION	AGROPECUARIA	JUAN FELIX PROAÑO S/N 09 DE OCTUBRE	32926065	999869484
98	0691756327001	ASOCIACION DE PRODUCCION ARTESANAL TEXTILERA ARTE DISEÑO KACHA ATDKACHA	SEPS-ROEPS-2017-904151	PRODUCCION	ARTESANAL	CACHA MACHANGARA S/N VIA A COLTA	33030501	985658802
99	0691753395001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA LOS ANDES "ASOPROAN"	SEPS-ROEPS-2016-902907	PRODUCCION	AGROPECUARIA	COMUNA TZALARON 69 VIA A COLTA	33026487	985276659
100	0691754421001	ASOCIACION DE PRODUCCION GANADERA SAN JUAN "ASOGASAJ"	SEPS-ROEPS-2017-903340	PRODUCCION	GANADERA	MOISES SILVA S/N PEDRO MACHADO	32933095	984083077
101	0691746836001	ASOCIACION DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION AGROPECUARIA QUIMIAG ALTAR DEL MUNDO ASOPROCAMUN	SEPS-ROEPS-2015-901047	PRODUCCION	AGROPECUARIA	AV. ALFONSO CHAVEZ S/N ATENAS	32374406	988995781
102	0691754235001	ASOCIACION DE PRODUCCION ALIMENTICIA EL NEVADITO "ASONEVADITO"	SEPS-ROEPS-2017-903274	PRODUCCION	ALIMENTICIA	KM 25 VIA A RIOBAMBA GUARANDA S/N KM 25 VIA A RIOBAMBA	32354050	983734781
103	0691757498001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE COMERCIALIZACION LA CONDRAMINE ASOLACONDA	SEPS-ROEPS-2017-904871	SERVICIOS		CARABABO 13 JUAN MONTALVO	32962025	986680655
104	0691744027001	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS CAMINO DEL INCA ASAGROCAM	SEPS-ROEPS-2014-900582	PRODUCCION	AGROPECUARIA	COMUNIDAD SHILPALAVIA A GATAZO S/N S/N	5	9
105	1891762395001	ASOCIACION DE PRODUCCION DE BIOINSUMOS DEL ECUADOR "EN LIQUIDACION"	SEPS-ROEPS-2015-900136	PRODUCCION	AGRICOLA	JUAN SOSOYA 778 DIEGO NARVAEZ	32303169	986113403
106	0691757714001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA EL PROGRESO DE SAN JUAN ASOLIMPROJ	SEPS-ROEPS-2017-905017	SERVICIOS	LIMPIEZA	MOISES SILVA 01 VIA A GUARANDA	32933031	968354754
107	0691746410001	ASOCIACION DE EMPRENDEDORES EN CARPINTERIA, PANADERIA, Y CONFECCION DE ROPA MEGA SERVICOS SULTANA DE LOS ANDES	SEPS-ROEPS-2014-900707	PRODUCCION	TEXTIL	JUAN RECALDE 4 S/N DIONICIO ALCEDO	32601850	9

108	0691738981001	ASOCIACION DE TURISMO COMUNITARIO CASA CONDOR	SEPS-ROEPS-2018-6774	SERVICIOS	TURISTICOS	LOLITA 003 VIA GUARANDA KM 37	32354034	990325984
109	0691761037001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA MEGA CLEAN SUPER LIMPIO ASOLIMMEC	SEPS-ROEPS-2018-906643	SERVICIOS	LIMPIEZA	SAN ANTONIO S/N BAÑOS	32372100	988632434
110	0691759407001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA TRABAJANDO POR CHIMBORAZO ASOTRACH	SEPS-ROEPS-2018-905982	SERVICIOS	LIMPIEZA	MILTON REYES SN FRANCISCO DE ROCA	32562316	988422040
111	0691748227001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE RECICLAJE EL PROGRESO DE CALPI "ASOSERCALPI"	SEPS-ROEPS-2015-900606	SERVICIOS	RECICLAJE	VIA A GUAYAQUIL KM 10 S/N NINGUNO	33019809	979262433
112	0691752100001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS MIGRANTES ASOCIADOS PARA EL COMERCIO	SEPS-ROEPS-2015-900695	SERVICIOS	OTROS	5 DE JUNIO 31-63 MEXICO	32916021	986938397
113	0691729656001	ASOCIACION DE DESARROLLO INTEGRAL LOS OLIVOS RESIDENTES DE LICAN	SEPS-ROEPS-2013-005023	PRODUCCION	AGROPECUARIA	AV. BY PASS S/N A TRES CUADRAS DE LA SUBESTACION ELECTRICA	32942509	985579169
114	0691732975001	ASOCIACION RIO ARTESANAL	SEPS-ROEPS-2013-005113	SERVICIOS	OTROS	BOYACA S/N JUAN DE VELAZCO	32964566	984113259
115	0690067218001	ASOCIACION DE TRABAJADORES APICOLAS AUTONOMOS CACHA APICA	SEPS-ROEPS-2013-003618	SERVICIOS	OTROS	CACHA CENTRAL JUNTO A CASA PASTORAL 1 CACHA CENTRAL JUNTO	32949729	993244717
116	0691709191001	ASOCIACION DE PRODUCTORES SAN PEDRO DE LICTO	SEPS-ROEPS-2014-005527	PRODUCCION	AGROPECUARIA	LICTO null LICTO		985679104
117	0691736261001	ASOCIACION COMUNITARIA DE DESARROLLO INTEGRAL GUAMAN POMA	SEPS-ROEPS-2013-003774	PRODUCCION	AGROPECUARIA	GUAYAQUIL 10-17 AVENIDA ELOY ALFARO	32628601	995977188
118	0691713792001	ASOCIACION PROVINCIAL DE TAXISTAS DE CHIMBORAZO	SEPS-ROEPS-2013-003674	SERVICIOS	OTROS	MADRID S/N VARSOVIA	32318049	984971145

119	0691750523001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA CIELO AZUL "ASOCIAZUL"	SEPS-ROEPS-2016-901608	PRODUCCION	AGROPECUARIA	CARRETERA SIN NOMBRE S/N CAMINO SIN NOMBRE	32123456	9973377866
120	0691749215001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL MIGRANTE TEXTILERO "ASOPROMIGTEX"	SEPS-ROEPS-2015-901046	PRODUCCION	TEXTIL	PICHINCHA 33-36 LUZ ELISA BORJA	32377216	995453599
121	0691753069001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA ÑUKANCHIK AYNI (NUESTRA RECIPROCIDAD) "ASOÑUKAYNI"	SEPS-ROEPS-2016-902764	PRODUCCION	AGRICOLA	VIA A SANTA CRUZ S/N VIA A SANTA CRUZ	32614318	981439996
122	0691750361001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL PUNTADAS DE EXITO "ASOTEXPEX"	SEPS-ROEPS-2016-901567	PRODUCCION	TEXTIL	BELICE 7-31 NICARAHUA	32624128	980241401
123	0691750809001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA ARBOL DE LA VIDA "ASOPROARVI"	SEPS-ROEPS-2016-901691	PRODUCCION	AGROPECUARIA	COMUNIDAD SAN JUAN DE PALLO S/N SAN JUAN DE PALLO	32123456	939908883
124	0691750345001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION MANOS EMPRENDEDORAS PROGRESISTAS "ASOMAEMPRO"	SEPS-ROEPS-2016-901539	SERVICIOS	ALIMENTACION	ENTRADA EL BARRIO EL TROJE S/N AV LEOPOLDO FREIRE	32622366	984459203
125	0691756246001	ASOCIACION DE SERVICIOS LIMPIEZA SOMOS MANUELITA ASOLIMAN	SEPS-ROEPS-2017-904109	SERVICIOS	LIMPIEZA	GUAY AQUIL S/N ESTOCOLMO	32626878	979986286
126	0691755967001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL CHURAY ASOPROCHURAY	SEPS-ROEPS-2017-904021	PRODUCCION	TEXTIL	ESTEBAN DE MARAÑON CASA 1 JUAN DE SOSAYA	32303035	982892712
127	0691754049001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE CAPACITACION NAZARENA PARA EL HOMBRE DESAMPARADO "ASOSENADÉ"	SEPS-ROEPS-2016-903158	SERVICIOS	CAPACITACION	AV MONSEÑOR LEONIDAS PROAÑO S/N RIO BULU BULU	32604046	995677781
128	0691753816001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA ALLY MICHIK (BUEN LIDER) "ASOPROALLMI"	SEPS-ROEPS-2016-903096	PRODUCCION	AGROPECUARIA	COMUNIDAD LAGUNA SAN MARTIN S/N	32000000	997433392
129	0691756890001	ASOCIACION DE SERVICIOS LIMPIEZA QUISHPI LIQUAS	SEPS-ROEPS-2017-904544	SERVICIOS	LIMPIEZA	BELICE 001 HONDURAS	32624329	992123554

130	0691757986001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL UNIDOS POR EL DESARROLLO EL TROJE ASOTEXTRO	SEPS-ROEPS-2017-905152	PRODUCCION	TEXTIL	EL TROJE S/N INGRESO AL ESTADIO EL TROJE	32622240	988307194
131	0691758222001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL CHURANA RURAY BAYUBUG ACER PRENDA DE VISTIR BAYUBUG ASPROCHURAY	SEPS-ROEPS-2017-905314	PRODUCCION	TEXTIL	CARRETERA A CHIQUICAZ LOTE 2 VIA A CUENCA	32960749	968256311
132	1891763790001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA REVOLUCION POR CHIMBORAZO "ASOSERLIRCH"	SEPS-ROEPS-2015-900297	SERVICIOS	LIMPIEZA	JUAN MONTALVO S/N CARONDELET	32372100	995383897
133	0691758303001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA THE DREAM TEAM EL EQUIPO SOÑADO ASOSERTEAM	SEPS-ROEPS-2017-905393	SERVICIOS	LIMPIEZA	VENEZUELA MZE CASA 4 Y COLOMBIA	32945475	998448208
134	0691759423001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA PRIMICIAS DE LOS ANDES ASOPPRAN	SEPS-ROEPS-2018-905923	PRODUCCION	AGROPECUARIA	GUASUNTOS S/N LICTO	32610931	999777639
135	0691760340001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA LOS ESPINALES ASOPRAES	SEPS-ROEPS-2018-906417	PRODUCCION	AGROPECUARIA	via a riobamba macas 01 via entrada a guaslan	32000000	969247631
136	0691760561001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA LECHEROS ANDINOS ASOPROLAN	SEPS-ROEPS-2018-906473	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ALVARADO 2348 VELOZ	32961996	992751880
137	0691761428001	ASOCIACION DE PRODUCCION MINERA GANQUIS CUIQUILOMA ASOGANCUI	SEPS-ROEPS-2018-906742	PRODUCCION	MINERA	VIA A GUARANDA S/N GARCIA MORENO	32000000	990242546
138	0691748391001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA AGUILA DORADA "ASOLIMAD"	SEPS-ROEPS-2015-900733	SERVICIOS	LIMPIEZA	PICHINCHA S/N CHILE	32947149	999363858
139	0691748790001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL CHIMBORAZO "ASOPROTEXCHI"	SEPS-ROEPS-2015-900798	PRODUCCION	TEXTIL	10 DE AGOSTO 19-42 TARQUI	32942072	992627364
140	0691737934001	ASOCIACION AGROPECUARIA PARA LA SOSTENIBILIDAD SOCIO OCUPACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA FAMILIAR COMUNITARIA	SEPS-ROEPS-2013-004542	PRODUCCION	AGROPECUARIA	VIA A GUARANDA BARRIO SANTA ROSA S/N A 800 MT. DE LA	32354216	998480883

141	0691749746001	ASOCIACION DE SERVICIOS TURISTICOS PAN Y VIDA "ASOSERPAVID"	SEPS-ROEPS-2016-901236	SERVICIOS	TURISTICOS	24 DE MAYO S/N QUERUBIN	32620337	985139037
142	0691740056001	ASOCIACION DE PRODUCTORES TUNSHI SAN NICOLAS	SEPS-ROEPS-2014-005729	PRODUCCION	AGROPECUARIA	AV. PRINCIPAL S/N Y SECUNDARIA	32000000	979799274
143	0691739473001	ASOCIACION DE TRABAJADORES AGRICOLAS AUTONOMOS DE LA HACIENDA SANTA ROSA DE GUABUG	SEPS-ROEPS-2016-6714	PRODUCCION	AGRICOLA	PRINCIPAL S/N SECUNDARIA	32933551	991864243
144	0691750663001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA 21 DE ABRIL "ASERLIMAB"	SEPS-ROEPS-2016-901685	SERVICIOS	LIMPIEZA	GARCIA MORENO S/N JUAN DE DIOS MARTINEZ	32370670	987818518
145	0691753387001	ASOCIACION DE PRODUCCION ALIMENTICIA CEREALES Y LEGUMINOSAS DE RIOBAMBA "ASPROCERI"	SEPS-ROEPS-2016-902904	PRODUCCION	ALIMENTICIA	ESPEJO 1215 24 DE MAYO	32948245	995011749
146	0691752569001	ASOCIACION DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION AGROPECUARIA EL PANECILLO "ASOPANEC"	SEPS-ROEPS-2014-900817	PRODUCCION	AGROPECUARIA	PRINCIPAL S/N INTERSECCION	32922457	983313253
147	0691756254001	ASOCIACION DE SERVICIOS LIMPIEZA IMPECABLES ASOLIMPECA	SEPS-ROEPS-2017-904111	SERVICIOS	LIMPIEZA	PANAMERICANA SUR S/N PANAMERICANA	32452039	987142441
148	0691756297001	ASOCIACION DE SERVICIOS Y COMERCIALIZACION QUINTA PARROQUIA ASOCOMQUINTA	SEPS-ROEPS-2017-904143	SERVICIOS		AVDA ATAHUALPA S/N VIA A YARUQUIES	32614096	983219781
149	0691755096001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA ASEPSIA RIOBAMBA "ASOASERI"	SEPS-ROEPS-2017-903650	SERVICIOS	LIMPIEZA	LONDRES 14 ASTERDAN	32924373	998348173
150	0691755576001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL CONFECCIONISTAS LA TEMPORADA ASOTEXTEM	SEPS-ROEPS-2017-903854	PRODUCCION	TEXTIL	ARGENTINO 37 22 ENTRE BRASIL Y TENIENTE LATUS	32942695	998133455
151	0691754529001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA COOL CLEAN "ASOCOCLE"	SEPS-ROEPS-2017-903447	SERVICIOS	LIMPIEZA	CARTAGENA S N TUCUMAN	32378124	999611672

152	0691757722001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA AVE FENIX ASOLIMAFE	SEPS-ROEPS-2017-905022	SERVICIOS	LIMPIEZA	VELASCO 2955 FEBRES CORDERO	32943729	995481805
153	0691742997001	ASOCIACION DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION PUNGALA EPPYCO ASOPEPPY	SEPS-ROEPS-2014-900161	PRODUCCION	AGROPECUARIA	NORIEGA S/N ORIENTE	32951069	9
154	0691741915001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION GRANITOS DE ORO ASOGRANORO	SEPS-ROEPS-2013-900097	SERVICIOS	ALIMENTACION	PURA PRINCIPAL 1 C S/N S/N	32303914	9
155	0691758206001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION GABY KATERIN ASOGABY	SEPS-ROEPS-2017-905349	SERVICIOS	ALIMENTACION	PUEBLA S/N VILLA RICA	32374216	986680655
156	0691759458001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL DE MODAS RIOBAMBA ASOPROMORIO	SEPS-ROEPS-2018-906020	PRODUCCION	TEXTIL	AV SAINT AMOUND MONTRIAL 12 PANAMERICANA SUR VIA ESPOCH	32608131	987515827
157	0691749967001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA SUPERKLIN "ASOLIMSUPER"	SEPS-ROEPS-2016-901361	SERVICIOS	LIMPIEZA	WASHINGTON 42 SANTIAGO	32944213	984781180
158	0691729400001	ASOCIACION DE PRODUCCION WAKCHAMANTA LLANKAK DE FLORES APROWALLAF	SEPS-ROEPS-2014-005977	PRODUCCION	AGROPECUARIA	A 1 1/2 DE LA CABECERA PARROQUIAL null A 1 1/2 DE LA	33017943	994150122
159	0691749878001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE COMERCIALIZACION LIDAXA "ASOLIDAXA"	SEPS-ROEPS-2016-901308	SERVICIOS	OTROS	ESPAÑA S/N COLOMBIA	32965902	984633574
160	0691713717001	ASOCIACION DE ARTESANOS AUTONOMOS MARIA INMACULADA	SEPS-ROEPS-2015-006179	PRODUCCION	ARTESANAL	RIVERA S/N AURELIO MOSQUERA	32364600	988407833
161	1.89176E+12	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL MANOS SAN VICENTE FERRER "ASOTEXMAVIF"	SEPS-ROEPS-2015-900501	PRODUCCION	TEXTIL	AVENIDA LA VICENTINA S/N MARIANA DE JESUS	32393416	969006525
162	0691749339001	ASOCIACION DE PRODUCCION METALMECANICA SULTANA DE LOS ANDES	SEPS-ROEPS-2015-901004	PRODUCCION	METALMECANICA	AVENIDA JUAN FELIX PROAÑO S/N UCRANEA	32924089	984247365

163	0691732258001	ASOCIACION DE DESARROLLO INTEGRAL LOS VOLCANES	SEPS-ROEPS-2016-6711	PRODUCCION	AGRICOLA	PROYECTO AVENIDA CANONIMO RAMOS	32946559	988497426
164	0691751422001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL TODO TEX "ASOPROTOTEX"	SEPS-ROEPS-2016-902037	PRODUCCION	TEXTIL	SAN JOSE S/N TORONTO Y BOLIVAR BONILLA	32963544	984301572
165	0691751147001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA SEMBRANDO VIDA COSECHANDO FUTURO "ASOSEVCOF"	SEPS-ROEPS-2016-901927	PRODUCCION	AGROPECUARIA	VIA CHAMBO S/N VIA CHAMBO	32965338	980649662
166	0691753409001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL VIRGEN DE LA PEÑA "ASOTEXVIRPEN"	SEPS-ROEPS-2016-902905	PRODUCCION	TEXTIL	SALVADOR S/N HONDURAS	32624268	986049107
167	0691747972001	ASOCIACION DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION EN EL ARTE DE LA MADERA Y METALMECANICA RIOBAMBA "ASOPRAMERI"	SEPS-ROEPS-2015-900063	PRODUCCION	METALMECANICA	MARCELO SUAREZ S/N PLACIDO CAAMAÑO	32370310	999192942
168	0691753972001	ASOCIACION DE PRODUCCION MINERA SENDEROS DE ESPERANZA " ASOSEDES"	SEPS-ROEPS-2016-903174	PRODUCCION	MINERA	LOS NOGALES 25 JUNIN	32961551	995600183
169	0691753700001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL HERMANOS MIGRANTES DEL ECUADOR "ASOTEXERMI"	SEPS-ROEPS-2016-903100	PRODUCCION	TEXTIL	PEDRO VICENTE MALDONADO 11 JOSE PERALTA	33068195	986999072
170	0691757218001	ASOCIACION DE SERVICIOS ALIMENTACION EN BARES ESCOLARES BUENA NUTRICION ASOSERBENT	SEPS-ROEPS-2017-904708	SERVICIOS	ALIMENTACION	LONDRES 02 AMSTERDAM	32624394	987184407
171	0691745414001	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGRICOLAS Y PECUARIOS KISHPIRI RUNAKUNA DE SAN PEDRO DE CHIPATE HOMBRES SALVANDO VIDAS	SEPS-ROEPS-2014-900735	PRODUCCION	AGROPECUARIA	COMUNIDAD SAN PEDRO DE CHIPATE S/N S/N	5	9
172	0691743101001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION KARANAKUY SUMAK MIKUYKUNA, ASOKARAKUNA	SEPS-ROEPS-2014-900163	SERVICIOS	ALIMENTACION	SAN RAFAEL DOS S/N VIENA GUAYAQUIL	5	9
173	0691758575001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION BAR SALUDABLE Y NUTRITIVO ASOSERABS	SEPS-ROEPS-2017-905557	SERVICIOS	ALIMENTACION	GONZALO ENDARA U 3 JOSE MARIA ROURA	32608103	968840605

174	0691758230001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA CHIMBORAZO ORGANICO ASOAGRICORCH	SEPS-ROEPS-2017-905360	PRODUCCION	AGROPECUARIA	MANABI 03 LIZARZABURU	32600810	984536947
175	0691758583001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL MANOS EMPRENDEDORAS LA VICENTINA ASOPROVIT	SEPS-ROEPS-2017-905566	PRODUCCION	TEXTIL	URUGUAY 1230 ISABEL DE GODIN	32393416	984005744
176	0691758818001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE COMERCIALIZACION DE FIBRA DE VICUÑA Y MANEJO DE LA VICUÑA EN EL ECUADOR ASOCVICUÑA	SEPS-ROEPS-2017-905682	SERVICIOS	OTROS	AV 9 DE OCTUBRE SN DUCHICELA	32948645	999916260
177	0691759113001	ASOCIACION DE PRODUCCION TEXTIL EMPRENDIENDO UN FUTURO YARUQUEÑO ASOEFYTEX	SEPS-ROEPS-2018-905842	PRODUCCION	TEXTIL	CAPITAN ANTONIO GUACHO S/N FRAY ASTUDILLO	32618575	995278089
178	0691761215001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA MOROCHOS ASOMOROCH	SEPS-ROEPS-2018-906686	PRODUCCION	AGRICOLA	SANTA CRUZ 18 EL SHUYO	32614345	959522580
179	0691759660001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA LOS EXPERTOS ASOLIMEXPERTO	SEPS-ROEPS-2018-906146	SERVICIOS	LIMPIEZA	BALTAZAR PAREDES S/N EUCALIPTOS	32969961	992773966
180	0691760596001	ASOCIACION DE PRODUCCION ALIMENTICIA IMPERIO DE LOS ANDES ASOPROALIMDA	SEPS-ROEPS-2018-906492	PRODUCCION	ALIMENTICIA	JUAN LARREA 9 11 DE NOVIEMBRE	32317036	986110500
181	0691749398001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA LAS MARIANITAS DE PUNIN "ASOSERLIMARI"	SEPS-ROEPS-2016-901184	SERVICIOS	LIMPIEZA	GARCIA MORENO S/N TZALARON	32626312	959087469
182	0691731723001	ASOCIACION DE MUJERES LOS INCAS DE LA COMUNIDAD DE GUANTUL GRANDE JICHABUG	SEPS-ROEPS-2013-003013	PRODUCCION	AGROPECUARIA	COMUNIDAD DE GUANTUL SN JUNTO A LA IGLESIA	32366200	993655737
183	0691751848001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA MAÑAKPAMBA (PEDIR) "ASOPROMAÑAK"	SEPS-ROEPS-2016-902175	PRODUCCION	AGROPECUARIA	VIA COMUNIDAD CALIATA S/N CUATRO ESQUINAS	32357168	959211013
184	0691732975001	ASOCIACION RIO ARTESANAL	SEPS-ROEPS-2013-005113	SERVICIOS	OTROS	BOYACA S/N JUAN DE VELAZCO	32964566	984113259