



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "GUAMOTE LTDA", CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016-2017.

AUTORA:

BELÉN ESTEFANÍA QUISHPI RODRÍGUEZ

RIOBAMBA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Belén Estefanía Quishpi Rodríguez, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gladys Lucia Cazco Balseca
DIRECTORA

Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, 03 de julio de 2017

Belén Estefanía Quishpi Rodríguez
C.C. 060566180-0

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación a mis padres Jorge Quishpi y Elisa Rodríguez ya que ellos son los que me dieron la vida, los cuales me enseñaron que constancia y perseverancia se llega al éxito, gracias padres por creer en mí y por darme una carrera profesional para mi futuro sé que no ha sido nada fácil pero lo logramos siempre viviré agradecida por el apoyo que me brindaron con todo su amor.

Belén Quishpi

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios por brindarme un día más de vida y por ser de quién vienen todas las glorias. Quiero agradecer a mis padres Jorge Quishpi y Elisa Rodríguez, por los valores inculcados día a día.

Gracias por siempre estar junto a mí cuando más los necesitaba por darme ánimos para seguir adelante y no decaer gracias también por corregirme en los errores que he cometido.

También quiero agradecer a mis hermanos Jorge y Jhonathan por las palabras de aliento que gracias a ellas me han permitido alcanzar un objetivo más en mi vida.

A mis abuelos, Ángel y Ubaldina, que hoy no están conmigo pero gozan de la gloria de dios, fueron ellos quienes me inculcaron buenos valores me llenaron de amor, fueron mis segundos padres gracias por sus enseñanzas y consejos para afrontar los retos de la vida, hoy su sueño se está haciendo realidad acabar una meta profesional en mi vida.

Gracias a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guamote Ltda.” por abrirme las puertas de su institución para realizar el trabajo de titulación.

Por ultimo quiero agradecer a la institución, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, por la inmensa oportunidad que me ha dado de estudiar en tan respetada institución universitaria; Gracias a mi tutora Ing. Gladis Cazco y a la Ing. Denise Pazmiño por la guía, la ayuda y el conocimiento que me han dado para la realización del presente trabajo de titulación.

Bélen Quishpi

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	xi
Índice de Gráficos	xii
Índice de Anexos	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
2.1.1 Plan de negocios	5
2.1.1.1 Para qué nos sirve un plan de negocios	5
2.1.1.2 Importancia de un plan de negocios	7
2.1.1.3 Qué se necesita para hacer un plan de negocios	7
2.1.1.4 Características de un plan de negocios	9
2.1.1.5 Tipos de plan de negocio	9
2.1.1.6 Estructura de un plan de negocios	12
2.1.1.7 Factibilidad del plan.....	15
2.1.2 El Servicio.....	15

2.1.2.1	Especificaciones del servicio	15
2.1.2.2	Área de servicios.....	16
2.1.2.3	Componentes del servicio	16
2.1.2.4	Fundamentos de la propuesta de valor del servicio	18
2.1.3	Las metas	19
2.1.3.1	Características de las metas	19
2.1.4	La planeación	20
2.1.3.1	Importancia de la planeación	20
2.1.3.2	Equipos e infraestructura	22
2.1.5	El Mercado.....	22
2.1.5.1	Análisis de mercado	23
2.1.5.2	La demanda.....	24
2.1.5.3	La oferta.....	24
2.1.5.4	Segmentación.....	25
2.1.5.5	Modelos de segmentación.....	25
2.1.5.6	Las estrategias.....	26
2.1.6	El Marketing Mix.....	27
2.1.6.1	Importancia	28
2.1.6.2	Componentes	28
2.1.6.3	Ventajas competitivas	30
2.2	MARCO CONCEPTUAL	31
2.3	IDEA A DEFENDER	34
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		35
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1.1	Modalidad cualitativa/cuantitativa.....	35
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	35
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	35
3.3.1	Técnicas	35
3.3.2	Instrumentos.....	36
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
3.4.1	Población	36
3.4.2	Muestra	36
3.5	RESULTADOS	38
3.5.1	Dirigido a los Directivos y empleados.....	38

3.5.2	Dirigido a socios y clientes	43
3.5.3	Entrevista al Gerente de la cooperativa	47
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		48
4.1	TÍTULO	48
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	48
4.2.1	Naturaleza del Plan de Negocios	48
4.2.2	Objetivos de la cooperativa.....	51
4.2.2.1	Corto plazo.....	51
4.2.2.2	Mediano plazo.....	51
4.2.2.3	Largo plazo	51
4.2.3	Ventajas competitivas	51
4.2.4	FODA.....	52
4.2.5	Análisis de la industria.....	52
4.2.6	El Mercado.....	54
4.2.6.1	Objetivos a corto plazo	54
4.2.6.2	Objetivos a mediano plazo.....	54
4.2.6.3	Objetivos a largo plazo	54
4.2.7	Tamaño del mercado.....	54
4.2.8	Consumo potencial	55
4.2.9	Demanda potencial	56
4.2.10	Punto de equilibrio.....	56
4.2.11	Participación de la competencia en el mercado	58
4.2.12	Estudio de mercado.....	59
4.2.12.1	Objetivos del estudio de mercado.....	59
4.2.12.2	Aplicación de la encuesta	60
4.2.12.3	Conclusiones del estudio	65
4.2.12.4	Sistema de distribución.....	65
4.2.13	Plan de Marketing.....	65
4.2.13.1	Estrategia de Plaza.....	66
4.2.13.2	Estrategia de Promoción	67
4.2.13.3	Estrategia para el Producto (Servicio)	71
4.2.13.4	Estrategia de Publicidad.....	76
4.2.14	Plan de Ventas	79
4.2.14.1	Objetivos del área de ventas	79

4.2.14.2	Pronóstico de ventas	80
4.2.14.3	Política de inversión.....	81
4.2.15	Plan de Producción	81
4.2.15.1	Objetivos del área de producción.....	81
4.2.15.2	Especificaciones del producto o servicio.....	82
4.2.15.3	Descripción de la prestación de servicios	82
4.2.15.4	Requisitos para créditos	84
4.2.15.5	Servicios adicionales.....	84
4.2.15.6	Diagrama del proceso de producción o prestación de servicios.	86
4.2.15.7	Características de la tecnología.....	86
4.2.15.8	Identificación de los proveedores y cotizaciones	87
4.2.15.9	Capacidad instalada	88
4.2.15.10	Manejo de inventarios.....	89
4.2.15.11	Diseño y distribución de las oficinas	89
4.2.15.12	Mano de obra requerida	90
4.2.16	Plan Organizacional	91
4.2.16.1	Objetivos del área de organización.....	91
4.2.16.2	Formato para la descripción de puestos	92
4.2.16.3	Diseño del organigrama de la cooperativa.....	93
4.2.16.4	Funciones generales y específicas por puestos	93
4.2.16.5	Obligaciones legales que debe cumplir la empresa para los empleados.....	100
4.2.16.6	Tabulador de sueldos	101
4.2.16.7	Programa de capacitación del personal.....	102
4.2.17	Plan Financiero	104
4.2.17.1	Objetivos del área contable y financiera.....	104
4.2.17.2	Catálogo de cuentas del mercado.....	105
4.2.17.3	Software a utilizar	106
4.2.17.4	Capital social de la empresa.....	106
4.2.17.5	Financiamiento.....	106
4.2.17.6	Flujo de efectivo	107
4.2.17.7	Balance General.....	108
4.2.17.8	Indicadores financieras	109
4.2.18	Plan de Trabajo	111
CONCLUSIONES		113

RECOMENDACIONES.....	114
BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXOS	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventajas competitivas.....	30
Tabla 2: Existencia de un plan de negocios.....	38
Tabla 3: Cumplimiento de objetivos eficientemente.....	39
Tabla 4: Implementación de un plan de negocios en la cooperativa.....	40
Tabla 5: Apoyo para la implementación de un plan.....	41
Tabla 6: El plan de negocios y el logro de un mejor posicionamiento.....	42
Tabla 7: Socio o cliente de la cooperativa.....	43
Tabla 8: Los productos y servicios financieros cumplen con las expectativas de los clientes.....	44
Tabla 9: Ofrecimiento de nuevos productos y servicios financieros.....	45
Tabla 10: Incremento de socios y clientes con la implementación de nuevos servicios y productos financieros.....	46
Tabla 11: FODA de la cooperativa Guamote.....	52
Tabla 12: Punto de equilibrio.....	57
Tabla 13: Competencia de la COAC Guamote Ltda.....	59
Tabla 14: Los servicios cumplen con sus expectativas.....	60
Tabla 15: Los servicios le han dado respuestas inmediatas.....	61
Tabla 16: Los servicios son de fácil acceso.....	62
Tabla 17: En qué áreas desearía que se mejore los servicios.....	63
Tabla 18: Cómo califica los servicios de la cooperativa.....	64
Tabla 19: Díptico.....	78
Tabla 20: Formato descripción de puestos.....	92
Tabla 21: Sueldos del personal de la COAC Guamote Ltda.....	101
Tabla 22: Flujo proyectado de efectivo.....	107
Tabla 23: Balance general proyectado.....	108
Tabla 24: Indicadores utilizados por la cooperativa.....	109
Tabla 25: Cronograma de actividades.....	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Marketing mix	27
Gráfico 2: Modelo simple del marketing	28
Gráfico 3: Existencia de un plan de negocios	38
Gráfico 4: Cumplimiento de objetivos eficientemente	39
Gráfico 5: Implementación de un plan de negocios en la cooperativa	40
Gráfico 6: Apoyo para la implementación de un plan	41
Gráfico 7: El plan de negocios y el logro de un mejor posicionamiento	42
Gráfico 8: Socio o cliente de la cooperativa	43
Gráfico 9: Los productos y servicios financieros cumplen con las expectativas de los clientes	44
Gráfico 10: Ofrecimiento de nuevos productos y servicios financieros	45
Gráfico 11: Incremento de socios y clientes con la implementación de nuevos servicios y productos financieros	46
Gráfico 12: Ubicación de la COAC Guamote Ltda.	49
Gráfico 13: Punto de equilibrio	58
Gráfico 14: Los servicios cumplen con sus expectativas	60
Gráfico 15: Los servicios le han dado respuestas inmediatas	61
Gráfico 16: Los servicios son de fácil acceso	62
Gráfico 17: En qué áreas desearía que se mejore los servicios	63
Gráfico 18: Cómo califica los servicios de la cooperativa	64
Gráfico 19: Mapa de localización de las oficinas de la cooperativa	67
Gráfico 20: Volante	70
Gráfico 21: Diseño página institucional en la web	72
Gráfico 22: Equipo Tecnológico	73
Gráfico 23: Cajero Automático	75
Gráfico 24: Volante Cajero Automático	75
Gráfico 25: Globo promocional	77
Gráfico 26: Flujograma de procesos de servicios COAC Guamote	86
Gráfico 27: Infraestructura de la cooperativa	89
Gráfico 28: Organigrama de la COAC Guamote propuesto	93

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Función de Transparencia y Control Social.....	117
Anexo 2: Propuesta de la Cooperativa.....	118
Anexo 3: Instalaciones de la Cooperativa.....	121

RESUMEN

El diseño de un plan de negocios para la cooperativa de ahorro y crédito Guamote Ltda., se ha desarrollado con el objetivo de implementar un plan operativo en el cual se enfoque las estrategias a seguir para aumentar la cuota de mercado, para su ejecución ha sido necesario realizar un diagnóstico situacional sobre las condiciones actuales de la institución, conocer detenidamente la estructura orgánica funcional, el desempeño de los departamentos de captación, publicidad y marketing y el área de atención al cliente por ser puntos claves dentro del diseño del plan de negocios. El uso de encuestas a los socios y empleados de la cooperativa, como al público en general permitieron conocer la inexistencia de un plan de acción para promocionar, publicitar y captar un mayor número de asociados, la falta de un estudio de mercado no ha permitido el reconocimiento de la institución crediticia. Llegando a la conclusión que el diseño de estrategias acordes a las necesidades y expectativas de las personas es una oportunidad para que la cooperativa Guamote Ltda., pueda posicionarse como una institución líder en servicios, por lo que se recomienda considerar la implementación del plan de negocios diseñado para la entidad.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<MERCADO> <POSICIONAMIENTO> <MARKETING MIX> <GUAMOTE (CANTÓN)>

Ing. Gladis Lucia Cazco Balseca
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The design of a business plan for the credit union “Guamote Ltda.”, was developed with the objective of implementing an operational plan in which the strategies to be followed to increase the market share. It is necessary to carry out a situational diagnosis on the current conditions of the institution, to know the functional organic structure, the performance of the departments of recruitment, advertising and marketing and the customer service area as key points in the design of the business plan. The use of surveys to the members and employees of the credit union, as well as to the general public, revealed the lack of a plan of action to promote, publicize and attract a greater number of associates, the lack of a market study has not allowed the recognition of the credit institution. Arriving at the conclusion that the design of strategies according to the needs and expectations of the people is an opportunity for the credit union “Guamote Ltda.” to position itself as a leading institution in credit services, so it is recommended to consider the implementation of the business plan designed for this entity.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <MARKETING>
<POSITIONING> <MARKETING MIX> <GUAMOTE (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

El diseño de un plan de negocios para la cooperativa de ahorro y crédito Guamote Ltda., para el período 2015 – 2016, ha sido desarrollada en cuatro capítulos, cada uno de ellos muestra su contenido de manera específica.

En el primer capítulo al cual se lo denominó el problema, presenta en su contenido las situaciones que originaron el estudio, identifica el lugar de los hechos, los motivos que justifican el desarrollo del trabajo de investigación y los objetivos que se persigue con el mismo.

Un segundo capítulo describe el marco teórico a utilizar, en el cual se referencian temas como definiciones del plan de negocios, su importancia, alcance y objetivos, las etapas y otros que brindan aporte dentro de la investigación, estas conceptualizaciones han sido tomadas de autores distinguidos en este tipo de estudios los mismos que se encuentran citados para su fácil localización, sirviendo de guía para el desarrollo práctico el cual se podrá apreciar más adelante.

En un tercer capítulo se muestra los métodos, técnicas e instrumentos que sirvieron para la recolección, procesamiento y análisis de la información base para el diseño de las estrategias del plan de negocios al cual se lo ha denominado marco metodológico.

La parte medular del trabajo se encuentra en el cuarto capítulo, el desarrollo propositivo del plan de negocios para la cooperativa Guamote Ltda., es un documento en el cual se ha recopilado las necesidades de los socios y clientes transformándolas en alternativas para alcanzar sus expectativas y con ello mejorar las condiciones actuales, la propuesta muestra una orientación sobre las actividades que la entidad debe considerar para cumplir con los metas y objetivos planteados.

Finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones las mismas que son emitidas en base a las observaciones realizadas durante el desarrollo del trabajo y presentan expresiones claves sobre temas específicos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “GUAMOTE LTDA, es una institución la cual brinda a la población de la localidad y sus alrededores servicios financieros orientados básicamente a la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios procedentes a la línea en la cual se desempeña.

El desconocimiento sobre el uso de instrumentos para generar un nivel apropiado de rentabilidad sumado a ello el desarrollo empírico de actividades y procesos administrativos poco convenientes, no ha permitido que la institución alcance su máximo nivel de progreso, este tipo de prácticas ha ocasionado una débil planificación la cual no ha podido definir con objetividad las situaciones a las que debe enfrentarse la entidad y las medidas que deberá adoptar para minimizar los riesgos que por sus actividades pueden ocurrir, ocasionando desajustes importantes a nivel interno institucional.

La falta de un plan de negocios no ha permitido alcanzar un desarrollo eficiente de operaciones, procesos y actividades en la entidad financiera, por lo que su nivel de gestión no contribuye al progreso de la institución, inconveniente que no permite lograr la plena satisfacción de los socios y clientes. Por otra parte la falta de integración del personal que forma parte de la institución en las concepciones relacionadas con el liderazgo, la delegación apropiada de funciones, responsabilidades y el inadecuado sistema de comunicación en la cooperativa vienen provocando una inadecuada operatividad. Ante estas situaciones se considera urgente el diseño de un plan de negocios el cual contribuya al mejoramiento de la cooperativa.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo incide el diseño de un plan de negocios para la cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., cantón Guamote, provincia de Chimborazo, período 2016 – 2017?

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación se realizará en la cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., cantón Guamote, provincia de Chimborazo, período 2016 – 2017.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El plan de negocios es una herramienta de gran utilidad, la cual permitirá a los directivos de la institución identificar los riesgos y las oportunidades a los que enfrentará, además servirá de instrumento de control debido a que en su contenido se establecerán los objetivos y la forma de alcanzarlos, de estas consideración se enfoca en que el proyecto se ejecutará con el propósito de contribuir al mejoramiento de la cooperativa, para que a través de una adecuada planificación y desarrollo de estrategias logre alcanzar los objetivos y el fortalecimiento de las áreas de la institución en especial la de captación e inversiones, situación que servirá de referente para diseñar una estructura común y llevar a cabo un plan de negocios eficiente con un apropiado control gerencial.

Lamentablemente la cooperativa de ahorro tiene un carácter poco formal dentro del sistema financiero actual, es por esta razón que el proyecto planteado acerca del diseño de un plan de negocios para la cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., busca servir de guía para poner en marcha y posteriormente administrar la institución de manera apropiada, planificando el uso de los recursos, estrategias y cursos de acción en cada una de las actividades desarrolladas, reduciendo la incertidumbre y minimizando el riesgo, pero a la vez ser un instrumento de organización ya que les permitirá entre otras cosas determinar quiénes serán los encargados de realizar las actividades de implementación y administración.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la cooperativa de ahorro y crédito Guamote Ltda, Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo, período 2016-2017, como una herramienta para mejorar los niveles de gestión de la institución.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito Guamote Ltda, a través de un diagnóstico identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro del mercado en el cual se desarrolla.
- Trazar un plan de mercado que identifique los objetivos, mediante el uso de estrategias acorde a las actividades de la entidad, para conocer la factibilidad sobre la implementación del plan.
- Desarrollar un plan operativo en el cual se enfoque la planificación para el talento humano y el área financiera, aplicando procesos informativos para clientes internos y externos, lo que contribuirá al mejoramiento de los niveles de rentabilidad y una organización administrativa eficiente.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Plan de negocios

Según (Fleitman, 2012), un plan de negocios se define como un instrumento clave y fundamentalmente para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa.

Un Plan de Negocios también puede verse como el documento en el que se identifican claramente los objetivos de la empresa, las rutas a seguir para alcanzar los objetivos, los obstáculos que se enfrentarán en el camino, las herramientas que utilizarán el empresario para superar los obstáculos y los mecanismos para medir el avance del proceso. De tal manera que un plan de negocios es un instrumento que nos permite llevar a cabo o capitalizar la idea del proyecto. (Castelán Valdivia & Lya., 2013)

Por lo tanto podemos decir que un plan de negocios es un instrumento que prepara al personal y a la empresa para enfrentar todas las variaciones que se presentan en los mercados.

2.1.1.1 Para qué nos sirve un plan de negocios

De acuerdo a las expresiones de (Castelán Valdivia & Lya., 2013), el plan de negocios es una herramienta básica para darle consistencia y dirección a la empresa, además que ayuda a enfocarla a fin de alcanzar los objetivos, asegurando los intereses de la empresa. Permite organizar los recursos y las tareas que logran la excelencia y crecimiento de la empresa.

Para ser más precisos un plan de negocios sirve para:

- **Establece objetivos específicos para los administradores.**

Una buena gestión requiere el establecimiento de objetivos específicos y luego el seguimiento y el control. Decidir sobre la implementación de nuevos espacios, maquinaria, equipos y el uso de nuevas tecnologías es un tema que debe ser analizado de manera apropiada, con la finalidad de informarse apropiadamente sobre las futuras inversiones y si estas son o no convenientes para el desarrollo del Plan de Negocios.

- **Contratar gente nueva.**

Esta es otra nueva obligación que aumenta el riesgo. ¿Cómo gente nueva va a ayudar a que su negocio crezca y prospere?, ¿Qué es exactamente lo que se supone que deben estar haciendo? La justificación de la contratación debe estar en el Plan de Negocios.

- **Decidir si necesitas nuevos activos, cuántos, y si se debe comprar o arrendar ellos.**

Utiliza tu Plan de Negocio para ayudar a decidir lo que va a suceder en el largo plazo, compartir y explicar los objetivos del negocio con tu equipo de gestión

- **Compartir y explicar los objetivos del negocio con tu equipo de gestión**

Los empleados y las nuevas contrataciones, debe estar claros en compartir objetivos y tareas con tu equipo de trabajo.

- **Desarrollar nuevas alianzas comerciales.**

Usar el plan para establecer objetivos para nuevas alianzas y las partes seleccionadas del plan.

- **Hacer crecer el negocio existente.**

Establecer la estrategia y la asignación de recursos de acuerdo con la prioridad estratégica.

2.1.1.2 Importancia de un plan de negocios

(Sierra, 2014), expresa que el plan de negocios ayudará a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario previsto. Un plan de negocio sirve para brindar información a usuarios de la empresa, bancos, inversionistas e instituciones financieras que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero a la empresa.

Para realizar un plan de negocios es necesario darle la importancia que merece ya que de su estructura dependerá el éxito o fracaso del proyecto, un factor trascendental es el tipo de información que se obtenga por cuanto ayudará a minimizar los riesgos existentes durante su desarrollo, además contribuirá en el diseño de las estrategias a seguir para la búsqueda de los objetivos.

2.1.1.3 Qué se necesita para hacer un plan de negocios

Para los autores (Garzozzi, 2014), el proceso que se debe seguir para hacer un plan de negocios es en base a la actividad de la empresa, los resultados que se obtendrán al trabajar en ella de una determinada manera y de los elementos adecuados del proyecto para llevarlo a cabo.

Es importante considerar que antes de armar un plan es necesario:

- Elaborar cuidadosamente la idea.
- Estar conscientes de que en determinado momento será necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance, por lo que es recomendable tener tiempo y un equipo de cómputo exclusivo para esta tarea, de tal forma que se vaya recolectando la información y modificándola, antes de llegar a la versión final. El plan de negocios requiere de tiempo y esfuerzo porque es un activo para un negocio, ya que si lo hace bien, éste le indicará qué hacer y cómo hacerlo, como en el caso de las franquicias; lo que permitirá ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores.
- Organizar toda la información disponible, revisar cual es la información faltante y conseguirla.

- Analizar si puede hacer su plan usted solo, o es necesaria la participación de otras personas o equipos (responsables de áreas, abogados, contadores, etc.).
- Antes de empezar con su plan, visualice qué se quiere lograr con él, cuál es la información que le interesa a quien la recibirá y de qué se le intenta convencer, teniendo cuidado de que su visión personal no le quite a la información presentada el objetivo principal.

El plan de negocios debe justificar cualquier meta sobre el futuro que se fije, si se pronostica un incremento en el tamaño del mercado y en la participación de la empresa, se debe explicar y sustentar el razonamiento con información lógica y conveniente. Debe ser muy dinámico, por lo que debe de ser actualizado y renovado de acuerdo a las necesidades del momento. Asimismo, debe proporcionar un panorama general del mercado y de los requerimientos del nuevo producto, servicio o, en su caso, de su crecimiento.

El plan puede elaborarse para una empresa de reciente creación o para una que ya está operando y tiene planes de desarrollo.

- Cuando la empresa está operando y en crecimiento, un plan sirve para replantear objetivos, metas y necesidades, así como para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.
- Después de un periodo determinado de operación del plan de negocios, es recomendable comparar los resultados obtenidos con el plan original para conocer las posibles desviaciones, las razones de éstas, las consecuencias y las medidas correctivas que han de ser tomadas.

Cada plan de negocios es diferente porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración y está diseñado a partir del tamaño y giro de cada empresa, lo que imposibilita establecer un formato idéntico para todos los casos, aunque puede afirmarse que la mayoría son similares.

La veracidad de la información que se incluya en el plan de negocios es de vital importancia para su éxito. Es conveniente que los inversionistas y financieros conozcan las proyecciones que se emplearon para estimar la utilidad pronosticada.

También necesitan conocer y entender los supuestos, la lógica y los soportes que se utilizaron para la realización de las proyecciones. Para que el plan de negocios sea más objetivo y fácil de analizar, debe incluir información histórica y comparativa, con datos estadísticos y gráficos de los últimos cinco años, en dinero y porcentajes, sobre diferentes aspectos de la empresa y/o el mercado.

2.1.1.4 Características de un plan de negocios

Un plan de negocios debe contener las siguientes características:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo. (Garzozi, 2014)

2.1.1.5 Tipos de plan de negocio

(AIEP, Andrés Bello., 2015), situaciones diferentes requieren diferentes tipos de planes de negocio. Un plan de negocio eficaz será personalizado para su uso previsto. Conocer estas diferencias te ayudará a planificar con éxito para el futuro de tu negocio.

Los Planes de Negocios tienen muchos nombres: planes estratégicos, planes operativos, planes internos, y muchos otros. A continuación se mencionan algunos tipos de planes de los más relevantes:

2.1.1.5.1 Plan clásico o estándar

El Plan de Negocios más estándar cubre temas que incluyen la presentación de la compañía, el producto o servicio que estás vendiendo, el mercado objetivo y la estrategia de tu empresa, sus hitos y objetivos de ejecución, el equipo de gestión y la previsión financiera y análisis. Un Plan de Negocios estándar comenzará con un resumen ejecutivo que describe los puntos clave de su plan y terminará con apéndices que muestran las proyecciones mensuales para el primer año. A pesar de que se presenta al inicio del plan, un buen consejo es escribir tu resumen ejecutivo pasado. De esta manera, has pasado por el proceso de escritura del Plan de Negocios ya y que con confianza puede seleccionar los mejores momentos de tu plan de mostrar en la primera página. Este es el esquema estándar que los bancos y los inversionistas esperan ver. (AIEP, Andrés Bello., 2015)

2.1.1.5.2 Planes de inicio o puesta en marcha

Un Plan de Puesta en Marcha, también llamado un Plan de Viabilidad, es un Plan de Negocio muy simple que normalmente incluye las siguientes secciones: un resumen ejecutivo, una presentación de la compañía, una declaración de la misión, y un análisis de mercado. Incluso si usted no tiene el número exacto, sin embargo, siempre es una buena idea para incluir un análisis preliminar de los costos, los precios y los gastos probables. Puedes utilizar este tipo de un Plan de Negocios para discutir tus opciones con socios potenciales y asociados. Este tipo de plan es bueno para decidir si continuar o no con una idea, para ayudar a medir si se trata de un negocio que vale la pena. A medida que crece tu negocio, puedes darle más cuerpo añadiendo secciones y detalles. (AIEP, Andrés Bello., 2015)

2.1.1.5.3 Planes internos

Planes internos reflejarán las necesidades de los miembros de tu empresa. Dado que el propósito de un plan interno está orientado a las personas directamente involucradas con la empresa, lo más probable es que sea más corto y conciso que un plan clásico totalmente detallado. Planes internos no están diseñados para los bancos, los inversores externos u otros terceros. (AIEP, Andrés Bello., 2015)

2.1.1.5.3.1 Tipos de planes internos

- **Un plan de operaciones**, también llamado un plan anual, es un tipo de plan interno. Un plan de operaciones incluye metas específicas de ejecución, los plazos del proyecto, y las responsabilidades de los miembros del equipo y los administradores. Este es el plan que se utiliza para mantenerse en camino de cumplir tus objetivos como un negocio.
- **Un plan de crecimiento o expansión**, se centra en un área específica de una empresa, o un subconjunto de la empresa. Por ejemplo, un plan para la creación de un nuevo producto es un plan de crecimiento. Estos planes podrían ser planes internos o no, dependiendo de si están siendo vinculados a las solicitudes de préstamos o nuevas inversiones.

Sin embargo, un plan interno utilizado para establecer los pasos para el crecimiento o expansión que se financian internamente podría omitir estas descripciones. Puede que no sea necesario incluir proyecciones financieras detalladas para la empresa en general, pero al menos debes incluir proyecciones detalladas de ventas y los gastos de la nueva empresa o producto.

- **Un plan estratégico es otro tipo de plan interno.** Un plan estratégico NO incorpora la información financiera y los hitos de un plan de operaciones, sino que se centra más en el establecimiento de prioridades de toda la compañía.

Una vez que tengas idea de tu estrategia, debes tener un plan para implementarlo. Para ejecutar con eficacia tus estrategias, es fundamental asignar responsabilidades y tener un calendario para seguir adelante. (AIEP, Andrés Bello., 2015)

2.1.1.6 Estructura de un plan de negocios

(Harvard Business, Press., 2013), un plan de negocio puede llevar una estructura de 8 pasos como se presenta a continuación:

- **Primer paso: La justificación:**

Dentro de esta etapa se describe del porqué la idea, que es lo que persigue y hacia dónde se quiere llegar, es decir. Explicar su MISIÓN, VISION Y OBJETIVOS. Toda justificación de proyecto deberá de ser de manera lógica y acorde con nuestras capacidades en el entorno en el que se va a desenvolver.

- **Segundo paso: Realizar un análisis FODA**

Es decir analizar la situación actual de la empresa, identificando las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente así como también las fortalezas y debilidades internas de la organización.

- **Tercer paso: Analizar la ventaja competitiva**

Dentro de este proceso el fin es señalar cuales son las ventajas competitivas con las que cuenta como por ejemplo:

- Ventajas tecnológicas
- Orientación del negocio
- Descripción del producto o servicio
- Estatus del proyecto y su viabilidad
- Estrategias genéricas (reducción de costos, diferenciación)

De esta manera es así como se señalan algunos de los tantos criterios, dependiendo del negocio que se puede tener como parte de una ventaja competitiva.

- **Cuarto paso: Análisis estructural del sector**

Dentro de este análisis se deben de tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Las barreras de entradas a las que nos enfrentaremos
- El poder de negociación que se tendrá para con los proveedores.
- El riesgo que se corre con los productos sustituto que pueden presentarse posteriormente
- El poder de negociación que se deberá tener con los compradores, que tan bueno se puede ser para persuadir y atraer el mayor número de clientes para la empresa.
- Y finalmente determinar la rivalidad a la que se enfrentaran dentro del sector.

- **Quinto paso: Analizar el Mercado**

Es analizar el mercado al que se quiere introducir, de tal manera que se debe conocer la posibilidad real de participación de un producto o servicio en dicho mercado. Para ello se debe de conocer:

- Todo el entorno de la empresa ya fuese de forma interna o externa de la empresa
- Los segmentos del mercado en el que se participa
- Identificar el mercado meta
- Su competitividad esperada de la organización
- Definir el tamaño del mercado.

- **Sexto paso: Elementos de la mercadotecnia**

Dentro de este paso, que a decir verdad es uno de los más importantes y que de él depende en gran mayoría el éxito que pueda tener en el mercado el producto o servicio que se piensa presentar, se debe:

- Definir con claridad la estrategia a utilizar.

- Describir los atributos que van a conformar el producto o servicio.
- De la misma manera establecer el precio de dicho producto o servicio.
- Sobre todo se debe definir la imagen corporativa y determinar los canales de distribución que se va a utilizar.

Desde un comienzo del proyecto la organización o persona debe de tener una expectativa de la diferenciación y posicionamiento que se espera obtener en el futuro.

- **Séptimo paso: Organización y operaciones**

Aquí se describe el personal que se es necesario para llevar a cabo el proyecto y se ilustra de la mejor manera en un organigrama funcional, así mismo se especifican los recursos necesarios para la implementación del proyecto como lo son:

- Las instalaciones
- La maquinaria, instrumentación, insumos y equipo adecuado
- Estructura de la organización
- El capital humano y financiero
- Descripción de las actividades a desarrollar de cada participante
- Establecimiento de las políticas dentro de la organización.

- **Octavo paso: Factores de riesgos**

Para una empresa es importante analizar todos los factores de riesgos a los que se enfrenta por menores que parezcan pues de esta manera se pueden incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos.

Los factores típicos de riesgos a los que se puede enfrentar son:

- Económicos
- Regulatorios
- Financieros
- Tecnológicos

Estos ocho pasos son los más importantes a considerar dentro de un plan de negocio para que el proyecto no marche a la deriva sino, se encuentre sustentable de información verídica y confidencial.

2.1.1.7 Factibilidad del plan

Un plan de negocios además de ser estrictamente organizado mediante determinadas fases, también debe ser comprobado utilizando como medio un análisis de factibilidad, para proyectar el presupuesto del que requiere la puesta en marcha del plan, razón por la cual es importante definir los conceptos relacionados a la factibilidad del plan de negocios.

Por lo tanto, se puede considerar que un plan de negocios mantiene estrecha relación con las estrategias y actividades que se van a requerir para implementar el nuevo proyecto.

Se asegura que un plan de negocios es factible cuando este se puede ejecutar, cuando ha sido medido y evaluado en todos sus aspectos tanto de funcionalidad, implementación y rentabilidad, situación que puede ser comprobada a través de la medición del impacto que causará en las diferentes áreas que existen en la empresa.

2.1.2 El Servicio

De acuerdo a las expresiones de (Borello, 2014), en la descripción del servicio se debe detallar los atributos y la calidad además se describirá el aporte del servicio para los distintos segmentos a los que va dirigido ya sean personas (consumidores finales) o empresas, también se describirán las necesidades que van a satisfacer.

2.1.2.1 Especificaciones del servicio

En este apartado se deberá demostrar que se conocen los requerimientos técnicos y de diseño del servicio, el diseño del servicio debe contemplar aspectos tales como:

- Su simplicidad, es decir, facilidad de uso.

Se deberá especificar en qué consiste el servicio a través de una descripción detallada del mismo, incluyendo sus características y prestaciones, y otras características que lo definen. En este apartado sería conveniente la utilización de gráficos que faciliten las explicaciones y mejoren la comprensión. (Borello, 2014)

2.1.2.2 Área de servicios

Con independencia de si se va a producir o comprar será necesario conocer y aportar alguna información sobre el proceso de prestación del servicio requerido. En este apartado se deberá hacer referencia a:

- Al proceso de prestación del servicio
- La tecnología aplicada
- La determinación del costo del servicio

En relación al proceso de prestación del servicio se deberá:

- Describir las actividades requeridas para prestar el servicio
- Organizar las actividades de manera secuencial
- Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo la actividad

Será muy útil la utilización de diagramas de flujo del proceso de prestación de servicios que no es más que la secuencia de operaciones expresada de forma gráfica.

Asimismo, será importante determinar la tecnología necesaria para brindar el servicio y especificarla ya que ello nos permitirá:

- Asegurar que el nivel de tecnología es adecuado al proyecto.
- Pensar en las alternativas de tecnología para hacer la mejor selección. (Borello, 2014)

2.1.2.3 Componentes del servicio

De acuerdo a las aportaciones de (Ferrell & Hartline, 2012) Los componentes o atributos que los clientes esperan obtener de un servicio son los siguientes:

- **Seguridad:** sólo está bien cubierta cuando se puede decir que el servicio ofrecido brinda al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas.
- **Credibilidad:** va de la mano de la seguridad, al demostrar seguridad absoluta se crea un ambiente de confianza, que además debe ser veraz y honesto, sin ofrecimientos irreales o mentiras sólo con la finalidad de vender.
- **Comunicación:** se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo de fácil comprensión. Una vez que se han cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, será más viable y sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente - empresa.
- **Comprensión del cliente:** consiste en mantener una buena comunicación con el cliente y de esta manera conocer qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponernos en su lugar.
- **Accesibilidad:** para dar un excelente servicio se debe contar con varias vías de contacto con el cliente, como puede ser buzones de sugerencias, de quejas o de reclamos; también se puede utilizar el sitio web de la empresa de ser factible o una línea 800. Esto implicará la implementación de un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, que permita establecer acciones reales para resolver fallas existentes y que gracias a los clientes han sido detectadas.
- **Cortesía:** aspecto de gran importancia que el cliente espera recibir al contratar o buscar un servicio e involucra un trato amable, respetuoso, que demuestre la atención y simpatía del personal. Es más fácil cautivar a los clientes si reciben un excelente trato y gran atención.
- **Profesionalismo:** este componente del servicio implica la posesión de las destrezas necesarias y conocimiento para la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, tomando en cuenta que todas las áreas contribuyen a un mejor servicio.

- **Capacidad de respuesta:** es la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Los clientes no tienen por qué rogar para ser atendidos, ni para que sus dificultades o problemas sean solucionados. El proveedor del servicio debe estar al tanto de las dificultades, para estar un paso adelante de ellas. Esto se puede obtener por medio de una retroalimentación obtenida con las observaciones de nuestros clientes.
- **Fiabilidad:** es la capacidad de la organización para ejecutar el servicio de forma íntegra, sin contratiempos ni problemas, este componente se relaciona directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- **Elementos tangibles:** se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

2.1.2.4 Fundamentos de la propuesta de valor del servicio

De acuerdo a lo manifestado por (Cardozo, 2012), la importancia que alcance determinada empresa depende del valor agregado que la organización les ofrezca a los clientes en relación a lo que pueden ofertar la competencia, el beneficio que recibe el cliente es lo que constituye en valor, no por el precio que se paga por el servicio, sino por el nivel de expectativas o necesidades que satisface.

Es importante que las características de o cualidades del servicio, siendo éstas la calidad, precio, uso, soporte, pueden incrementar el valor o destruirlo, debido a que la percepción del valor depende exclusivamente de las expectativas del cliente más no de los elementos estructurales del producto.

Los elementos de la propuesta de valor de una empresa pueden ser diversos, pero en general se agrupan como se presentan a continuación:

- **Costo económico:** el precio es uno de los factores más importantes en la proposición de valor, y para que sea atractiva a los clientes se debe mantener precios competitivos.

- **Tiempo:** es el espacio temporal que el cliente dedica a la adquisición del servicio y a su posterior uso, hecho que eleva el nivel de la propuesta de valor.
- **Servicio:** los clientes o consumidores esperan que la atención que reciben relativa al servicio sea eficiente, y en muchos casos están dispuestos a pagar precios más altos por recibir mejor atención.
- **Producto:** los parámetros de calidad cada vez son más elevados, por los que los servicios deben cumplir no solo con las características fundamentales en estructura y presentación, sino con normas de elaboración y certificación.

2.1.3 Las metas

Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos, de manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca. Las metas pueden ser a su vez una herramienta para aquellos procesos en los que se persigue la elaboración de un producto o servicio, la obtención de un conocimiento o el cumplimiento de una expectativa.

Una amplia definición la establece (Castillo G., 2014), meta es el término o referencia para denotar el cumplimiento de un recorrido, cada meta se complementa con alguno de los objetivos definidos en la estrategia (aunque un objetivo puede estar asociado a más de una meta), mientras un objetivo define la forma más abstracta y cualitativa lo que queremos lograr, la meta define cuantitativa y específicamente los valores verificables que nos permiten comprobar o demostrar que hemos alcanzado una parte o todo el objetivo.

2.1.3.1 Características de las metas

Para (Sanz, 2013) las metas son indispensables para definir el rumbo que se quiere seguir y evaluar si el camino es el correcto o hay que corregirlo.

Las características principales que deben tener las metas son:

- Contemplar fines y medios.
- Ser cuantitativas y medibles.
- Ser concretas, realistas y congruentes.
- Tener un tiempo definido para su logro.
- Estar fijadas por los participantes.
- Estar por escrito.
- Las metas individuales deben estar relacionadas con las del grupo.

2.1.4 La planeación

Antes de iniciar cualquier acción, es imprescindible determinar los resultados que se pretende alcanzar, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficazmente, esto solo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos elementos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzo y de recursos y una administración por demás fortuita e improvisada.

Consiste en fijar el punto de partida y el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. (Chiavenato, 2010)

Para (Reyes Ponce, 2009), la planeación consiste en fijar el curso concreto de acciones que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

2.1.3.1 Importancia de la planeación

De acuerdo a las expresiones de (Doudis, 2010), la mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de un negocio, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Por lo común, los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito. Es una oportunidad muy valiosa para elaborar un análisis tranquilo del modo en que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten. La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan de negocios bien concebido.

La planeación equivale a trazar los planes para fijar dentro de ellos nuestra futura acción; para lograr la óptica planeación debemos conocer los siguientes fundamentos sobre su importancia:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se puede presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de los cuales operará la empresa.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
- La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- Minimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

2.1.3.2 Equipos e infraestructura

Para (Borello, 2014), se deberán evaluar las necesidades reales de las infraestructuras necesarias que pueden abarcar los siguientes puntos:

- Locales y oficinas.
- Maquinaria y herramientas.
- Instalaciones.
- Equipos para el proceso de información.
- Aplicaciones informáticas.
- Mobiliario.
- Derechos de traspaso/ Patentes y marcas.
- Depósitos y fianzas.
- Gastos de constitución y puesta en funcionamiento.
- Existencias.
- Otros.

En el plan se indicará de qué se dispone en el momento inicial, las características de los equipos requeridos y se cuantificará la inversión requerida así como la política que se seguirá.

2.1.5 El Mercado

En forma general podemos decir que “MERCADO es cualquier persona o grupo con los que un individuo u organización tenga o pueda tener una relación de intercambio” (Jany, 2010)

Conjunto de demanda por parte de clientes potenciales de un producto o servicio, en teoría económica un mercado implica un conjunto de condiciones y fuerzas que determinan los precios” (Pope, 2011)

Para (Bonta & Farber, 2010), el mercado es donde confluye la oferta y la demanda en un sentido más amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo parcial que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.

2.1.5.1 Análisis de mercado

Para (Bottaro, 2010), una vez identificado nuestro mercado potencial ha de analizarse la competencia. Se trata de destacar sus puntos débiles y fuertes, comparándolos con los de nuestro proyecto y definirla desde diferentes perspectivas: dimensión, medios humanos, zona de influencia, estructura, prestigio, etc., o en el caso de tratarse de un servicio completamente nuevo, es necesario hacer un esfuerzo para determinar cómo, hoy en día, se resuelve la necesidad que nuestro servicio puede satisfacer y que posibilidades existen de que surjan potenciales competidores de productos sustitutos.

Además se debería ver qué facilidad tienen otros posibles competidores de entrar en el mercado y cuáles serían los efectos en nuestro proyecto. Con esta información lo que se pretende es determinar con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento que se deberá seguir para entrar y desarrollarse en el mercado.

Dentro del análisis de mercado se debe considerar los siguientes aspectos:

a. El sector: Es fundamental analizar las tendencias del sector donde se desenvuelve la empresa, porque permite reflejar el comportamiento del mercado y evaluar las principales variables "generales", que pueden incidir en forma negativa o positiva, esto permite visualizar lo "atractivo" o no de un sector

- Tendencia comercial.
- Información sobre la competencia que actúa en el sector.
- Información sobre los clientes
- Análisis del ciclo de vida del sector.
- Cambios en las preferencias de los clientes
- Información sobre los productos y servicios que se comercializan.
- Análisis y evaluación de nuevos productos o servicios.
- Análisis sobre costos de los servicios
- Pautas de publicidad y promoción de los productos o servicios.
- Visualizar segmentos de mercado disponibles

- b. Consumidores:** Entender e interpretar correctamente los deseos de los consumidores implica investigar lo que piensan de los productos o servicios que se ofertan y de los que ofrece la competencia, escuchar sugerencias para mejorar, estudiar las actitudes que tienen hacia la comunicación de marketing, es decir es necesario dividir en segmentos los mercados y conocer cómo el comportamiento difiere de un segmento a otro.

- c. Los clientes:** El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios, si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta, todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él, es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa, de nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, si no existen compradores. (Borello, 2014)

2.1.5.2 La demanda

Es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso puede satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o puede tener acceso a su utilidad intrínseca. (Andrade Espinoza, 2011)

Un buen estudio de la demanda ayuda a tomarse buenas decisiones en el futuro respecto al producto o servicio que se piensa ofrecer al mercado, para ello es necesario cuantificar la demanda potencial y efectiva de bienes y servicios que el segmento identificado está dispuesto a adquirir a un precio determinado.

2.1.5.3 La oferta

Para (Andrade Espinoza, 2011), la oferta es la cantidad de bienes o servicios que la empresa está dispuesta a vender a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso puede satisfacer parcial o totalmente sus necesidades o puede tener acceso a su utilidad.

En un sentido general la oferta es una fuerza de mercado que representa la cantidad de bienes o servicios que las organizaciones e individuos quieren y pueden vender en el mercado a un precio determinado.

Según lo manifestado por (Fisher & Espejo, 2011), a la oferta se refiere a las cantidades de un productos que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado.

2.1.5.4 Segmentación

El objetivo para la segmentación de un mercado es permitir que el plan de negocios se centre en el conjunto de perspectivas que son más probables para la compra de la oferta. Si se realiza esto correctamente ayudará a asegurar la máxima rentabilidad para los gastos de marketing.

2.1.5.5 Modelos de segmentación

- **Mercado masivo**

El modelo de Mercado Masivo quiere alcanzar los segmentos que pueden estar interesados en la propuesta de valor que se les ofrece. Normalmente este modelo es el usado por las grandes empresas también llamado Modelo de Grandes Superficies.

- **Mercado de nichos**

Es un segmento de clientes muy específico. La empresa crea propuestas de valor, estableciendo canales de distribución en función de sus clientes.

- **Mercado de segmentos**

Se dirige a segmentos específicos, no necesariamente rentables por igual. Lo que interesa es el conjunto de estos segmentos.

- **Mercado diversificado**

Atendemos a segmentos de consumidores en extremo diferentes. Es un modelo complicado y requiere planes de contingencia e infraestructura para alcanzar el éxito.

2.1.5.6 Las estrategias

Son el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos, toda estrategia es básicamente competitiva, es el camino que conduce a la formulación de las estrategias adecuadas, dado que permite considerar el posicionamiento individual de cada una de las actividades que la componen. (Pride & O., 2011)

Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento, desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o un segmento determinado, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos.

- a. Liderazgo general en costos.-** Esta estrategia se basa fundamentalmente en mayor productividad y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer un precio bajo, como consecuencia de un mayor control en los costos, esta estrategia la adoptan generalmente las grandes empresas que ofrecen productos de consumo masivo, supermercados e hipermercados, para las micro y pequeñas empresas es muy riesgoso implementar este tipo de estrategias en un mercado muy competitivo, porque conduce a una guerra de precios difícil de soportar por las mismas. (Pride & O., 2011)
- b. Estrategia de diferenciación.-** Esta estrategia consiste en adicionar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores, la diferenciación posibilita una barrera contra la rivalidad competitiva, al reducir la potencial sustitución del producto, aumentar la fidelidad de los consumidores y disminuir la sensibilidad a precios, todo lo cual redundará en mejores condiciones para generar rentabilidad. (Pride & O., 2011)

c. **Concentración o enfoque de especialista.**- El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores, implica una diferenciación, un liderazgo de costos o las dos variantes a la vez, pero dirigidas solamente a la población objetivo, además ésta estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento objetivo y es aconsejable para los micro y pequeños empresarios. (Pride & O., 2011)

2.1.6 El Marketing Mix

Según (Ferrell & Hartline, 2012), la mezcla de mercadotecnia se define como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”

Para (Kotler, 2009) explica que para una mejor comprensión de la definición de marketing mix se debe entender la dinámica existente:

Gráfico 1: Marketing mix



Fuente: (Kotler, 2009)

En términos generales, la dirección de marketing de toda empresa debe ocuparse básicamente del análisis, planificación, la ejecución y el control de programas diseñados para crear y mantener intercambios beneficiosos con clientes seleccionados con el fin de conseguir los objetivos.

Para lograr que todo lo anterior se de manera eficiente, rentable y cumpla con los objetivos, debe asegurarse que se proporcione los bienes y servicios adecuados a los consumidores que necesiten en el momento oportuno, en el lugar adecuado y al precio que estén dispuestos a pagar, al cumplir con cada uno de estos requerimientos se puede garantizar la satisfacción de los consumidores. (Kotler, 2009)

A continuación se muestra una gráfica sobre el direccionamiento del marketing:

Gráfico 2: Modelo simple del marketing



Fuente: (Kotler, 2009)

2.1.6.1 Importancia

Frente al dinamismo El conocimiento de una buena mezcla de marketing permite que la empresa pueda actuar de forma planificada y coherente para satisfacer las necesidades del consumidor y conseguir un beneficio mutuo. (Ferrell & Hartline, 2012)

2.1.6.2 Componentes

2.1.6.2.1 Producto

La empresa conseguirá sus objetivos de ventas en la medida que su producto se adapte a las necesidades del consumidor. Se debe definir, por tanto, las características que este producto ha de reunir para atender al mercado o al segmento de mercado al que va dirigido. Un producto posee un conjunto de características y atributos que pueden ser tangibles como la forma, el tamaño, el color; e intangibles como la marca, imagen de empresa, el servicio; que el comprador acepta en busca de satisfacer sus necesidades. En

marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo. En la actualidad, lo ideal es que un producto sea acompañado por el servicio, como medio para conseguir una mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo. (Ferrell & Hartline, 2012)

2.1.6.2.2 Precio

Se debe fijar por encima del coste total medio para obtener beneficios, sin embargo, existen limitaciones derivadas del entorno competitivo en que se encuentra la empresa y de la actitud del consumidor. En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos. (Ferrell & Hartline, 2012)

Para asignar el precio se debe tomar en cuenta los diferentes factores:

- Marco legal
- Mercado y competencia
- Métodos de fijación
- Estrategias de precio entre otros.

2.1.6.2.3 Promoción y comunicación

La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, para llegar a satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas de promoción y comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. (Andrade Espinoza, 2011)

Uno de los principales propósitos de la promoción es permitirles a potenciales compradores enterarse de la existencia de un bien o servicio con el fin de que los consuman.

2.1.6.2.4 Plaza de distribución

Es necesario hacer llegar el producto al sitio y en el momento adecuado. Esto implica determinar los medios de transporte y los canales de distribución más idóneos. En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto o servicio hasta los diferentes puntos de venta o de atención. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía, no existe un esquema general para distribuir los productos u ofrecer los servicios, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc. (Andrade Espinoza, 2011)

2.1.6.3 Ventajas competitivas

De acuerdo a lo expresado por (Porter, 2009), es indispensable para las organizaciones trabajar en la creación de ventajas que le ayuden a tener un plus o el extra que incite la preferencia del mercado. El objetivo es aprovechar las fuerzas que la empresa posee en sus diversos entornos, sobre todo el marketing mix, para ofrecer esa diferencia ventajosa en el mercado, sin embargo es importante aclarar que las ventajas sólo se aprovecharán si están orientadas a ofrecer un valor superior y a satisfacer a los clientes.

Tabla 1: Ventajas competitivas

Relaciones	Ventajas de productos
<ul style="list-style-type: none">• Clientes leales a la organización• Relaciones a largo plazo con socios• Alianzas estratégicas• Poder de negociación	<ul style="list-style-type: none">• Productos exclusivos• Calidad o características superiores• Experiencia en producción• Garantías• Servicio sobresaliente a clientes• Investigación y desarrollo• Imagen superior del producto

<p style="text-align: center;">Ventajas legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patentes y marcas registradas • Contratos benéficos y fuertes • Ventajas fiscales • Subsidios del gobierno 	<p style="text-align: center;">Ventajas del precio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos más bajos de producción • Economías de escala • Compras a gran volumen • Distribución de bajo costo • Poder de negociar con los vendedores
<p style="text-align: center;">Ventajas organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros abundantes • Planta y equipo moderno • Cultura, visión y metas compartidas • Buena voluntad organizacional 	<p style="text-align: center;">Ventajas promocionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen de la empresa • Presupuesto alto para promociones • Fuerza de ventas superior • Creatividad • Experiencia en marketing
<p style="text-align: center;">Ventajas de recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talento superior para la administración • Cultura organizacional fuerte • Mano de obra capacitada • Empleados comprometidos 	<p style="text-align: center;">Ventajas de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de distribución eficientes • Control de inventario justo a tiempo • Sistema de información superior • Tiendas de distribución exclusivas • Ubicación conveniente • Fuertes capacidades para el comercio en línea

Fuente: Ferrel y Hartline, 2010

2.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Competencia**

Son las empresas que actúan dentro del mismo sector y tratan de satisfacer las necesidades de los mismos grupos de clientes. Ahora que la diferencia entre la competencia radica en la posible calidad o precio que se le asigna al producto o servicio. (Fischer & Espejo, 2011)

- **Cooperativa de Ahorro y Crédito**

Las cooperativas de ahorro y crédito o, simplemente, cooperativas de crédito son Sociedades cooperativas cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito. (Gleen, 2000)

- **Cliente**

Se refiere a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes constantes, que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual. (Pérez Porto, 2011)

- **Escenarios**

El concepto principal que sirve para el diseño de escenarios consiste en agrupar los sucesos externos e internos de una empresa y en imaginar los posibles resultados de estos agrupamientos en el futuro, las técnicas de escenarios se diferencian de los pronósticos convencionales que simplemente proyectan las tendencias del pasado hacia el futuro (por ejemplo, pronóstico de ventas). (Fischer & Espejo, 2011)

- **La imagen**

La imagen resulta de la combinación de factores físicos y emocionales que rodean al servicio o producto, aunque estos deben tener la calidad suficiente para soportar la comparación con los de la competencia, es ese valor añadido el que permite a una empresa justificar para un servicio o producto su precio en el mercado. (Arías, 2010)

- **Negocio**

El negocio es una operación de cierta complejidad, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de servicios y bienes con el objeto de satisfacer las diferentes necesidades de los compradores y beneficiando, a su vez, a los vendedores, en la modernidad la administración de dichas funciones están a cargo de empresarios y

propietarios individuales, quienes a su vez se encargaran de organizar y dirigir los negocios, buscando obtener un beneficio económico. (Pérez Porto, 2011)

- **Posicionamiento**

El posicionamiento es un concepto de marketing que describe lo que una empresa debe hacer para comercializar su producto o servicio a sus clientes. En el posicionamiento, el departamento de marketing crea una imagen del producto en función de su público objetivo. Esto se crea a través de la utilización de la promoción, precio, lugar y producto.

Cuanto más intensa es una estrategia de posicionamiento, por lo general es más eficaz la estrategia de marketing de tu empresa. Una buena estrategia de posicionamiento eleva los esfuerzos de marketing y ayuda a un movimiento comprador a partir del conocimiento de un producto o servicio a su compra.

- ¿Qué debo hacer para alcanzar el posicionamiento que quiero?
- ¿Qué debo hacer para conservar mi posición?
- ¿Qué debo hacer para mejorar mi posición? (AIEP, Andrés Bello., 2015)

- **Promoción**

La promoción comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa, a sus distintos canales de comercialización y al público en general. (Fischer & Espejo, 2011)

- **Publicidad**

La publicidad es toda transmisión de información impersonal y remunerada efectuada a través de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo en la que se identifica el emisor con una finalidad determinada, que de una forma inmediata o no trata de estimular la demanda de un producto o servicio de cambiar el comportamiento del consumidor. (Arías, 2010)

- **Servicios**

(González, 2011), indica que los servicios son un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos.

- **Socios**

Es un individuo que se une a otro para desarrollar algo en conjunto. Las personas que se vinculan con un objetivo en común forman una sociedad. (Pérez Porto, 2011)

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de un Plan de Negocios permitirá mejorar los procesos y procedimientos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., para que de esta manera se entreguen mejores productos y servicios y así cumplir con las expectativas de los socios y clientes.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Modalidad cualitativa/cuantitativa

La presente investigación se desarrolló bajo la modalidad cualitativa/cuantitativa por cuanto se resolvió los inconvenientes generados en la cooperativa debida a la falta de un plan de negocios, puesto que el uso de la modalidad cualitativa contribuyó a la generación de la información relacionada a las actividades que se realizan en la entidad financiera, mientras que la modalidad cuantitativa destaco la generación de los resultado obtenidos de esas actividades.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación de campo

Se empleó una investigación de campo por cuanto el estudio se lo efectuó en el lugar de ocurrencia de los hechos, la cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., lo que permitió recopilar información acerca de los procesos que implicaron la prestación de servicios a socios y clientes.

Investigación bibliográfica – documental

Se empleó este método por cuanto permitió la revisión de conceptos relativos al plan de negocios y a partir de su análisis se sustentó el uso de bibliografía especializada.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Técnicas

Encuesta.- Con ésta técnica se logró conocer el punto de vista de los empleados, socios y clientes de la cooperativa con relación a la prestación de servicios que ofrecen y reciben.

Entrevista.- Se entrevistó al Gerente de la cooperativa para conocer su apreciación sobre los servicios que ofrece la entidad y las necesidades de implementar un plan de negocios que aporte a la mejora de la calidad de servicios.

Observación.- Esta técnica permitió analizar la influencia de los servicios que actualmente se ofrecen en la cooperativa y la satisfacción que alcanzan los socios y clientes.

3.3.2 Instrumentos

Cuestionario.- Estuvieron dirigidos a los empleados, socios y clientes de la institución financiera, con preguntas de fácil comprensión.

Guía de entrevista.- Mediante este instrumento se aplicó un banco de preguntas que tienen por finalidad la obtención de información acerca de los servicios que se ofrecen en la entidad.

Guía de observación.- Este instrumento sirvió para registrar las actividades que la cooperativa realizó en cada uno de los procesos que se desarrollaron como parte del diario accionar.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

La población estuvo conformada por 4.691 socios según datos proporcionados por la entidad financiera.

3.4.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula para distribuciones normales:

$$n = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

Dónde:

N: tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados)

K: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: e: es el error muestral deseado, en tanto por ciento.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0,5$ que es la opción más segura.

q: proporción de individuos que no posee esa característica, es decir, es $1-p$.

n: tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer)

$$n = \frac{1.15^2 * 4.691 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(4.691-1) + 1.15^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$N = \frac{1.550.96}{11.725.33} = 132,2$$

Efectuado el correspondiente cálculo se llega a establecer que las técnicas de investigación se aplicaron a 132 encuestados, considerando que el número de directivos y empleados suma un número de 17 se realizó la correspondiente encuesta para conocer su apreciación sobre la propuesta.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Dirigido a los Directivos y empleados

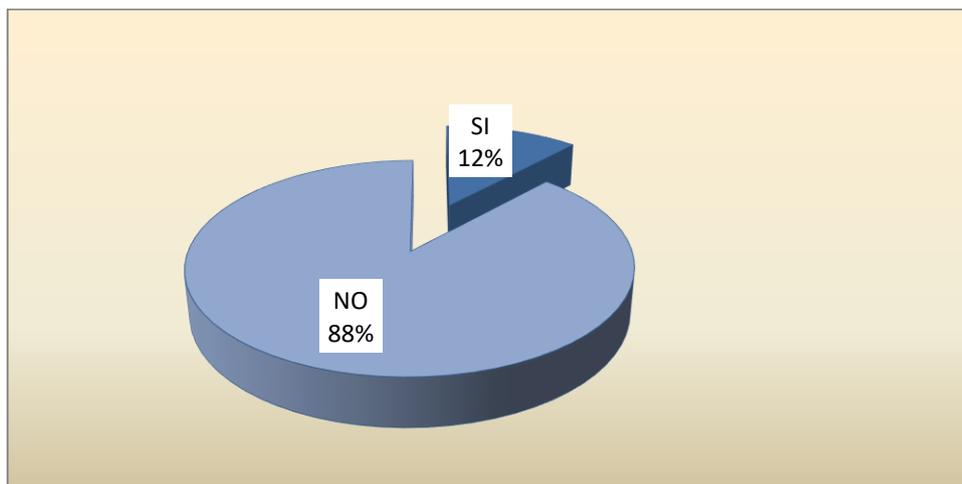
Tabla 2: Existencia de un plan de negocios

PREGUNTA N° 1	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
¿Conoce usted si la cooperativa posee un plan de negocios?	2	12%	15	88%

Fuente: Directivos y empleados COAC Guamote Ltda.,01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Gráfico 3: Existencia de un plan de negocios



Fuente: Directivos y empleados COAC Guamote Ltda., 01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Análisis e interpretación

Los resultados de esta pregunta indicaron que una minoría de los encuestados conocen la existencia de un plan de negocios en la cooperativa, mientras la mayoría de ellos manifestó no estar al tanto sobre la existencia de dicho plan.

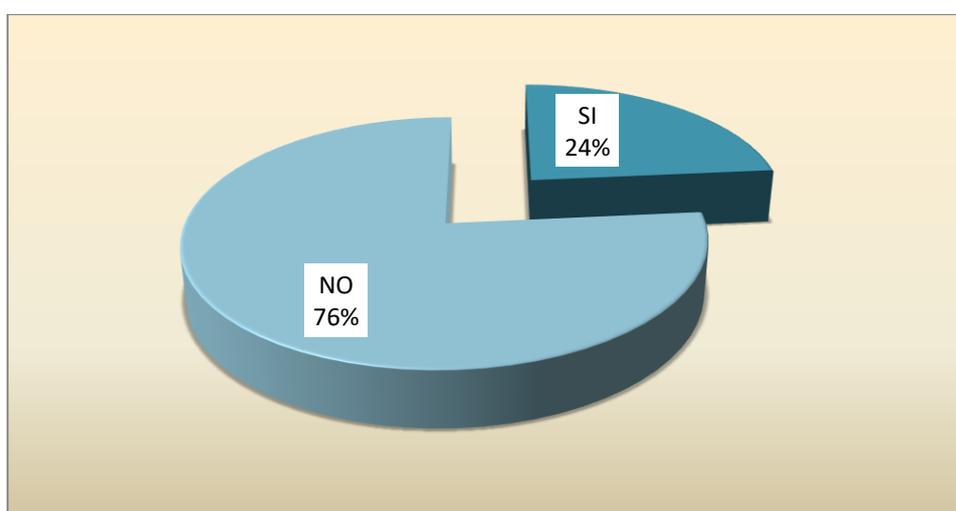
Tabla 3: Cumplimiento de objetivos eficientemente

PREGUNTA N° 2	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
¿Considera usted que la entidad financiera se encuentra alcanzando sus objetivos de manera eficiente, sin la guía de un plan de negocios?	4	24%	13	76%

Fuente: Directivos y empleados COAC Guamote Ltda., 01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Gráfico 4: Cumplimiento de objetivos eficientemente



Fuente: Directivos y empleados COAC Guamote Ltda., 01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Análisis e interpretación

Los resultados expresados por los encuestados fueron: un porcentaje minoritario manifestó que la entidad financiera se encuentra alcanzando los objetivos planteados, mientras la gran mayoría de los directivos y empleados opinan que las actividades no se encuentran organizadas apropiadamente razón por la cual la institución no ejecuta sus actividades de manera eficiente.

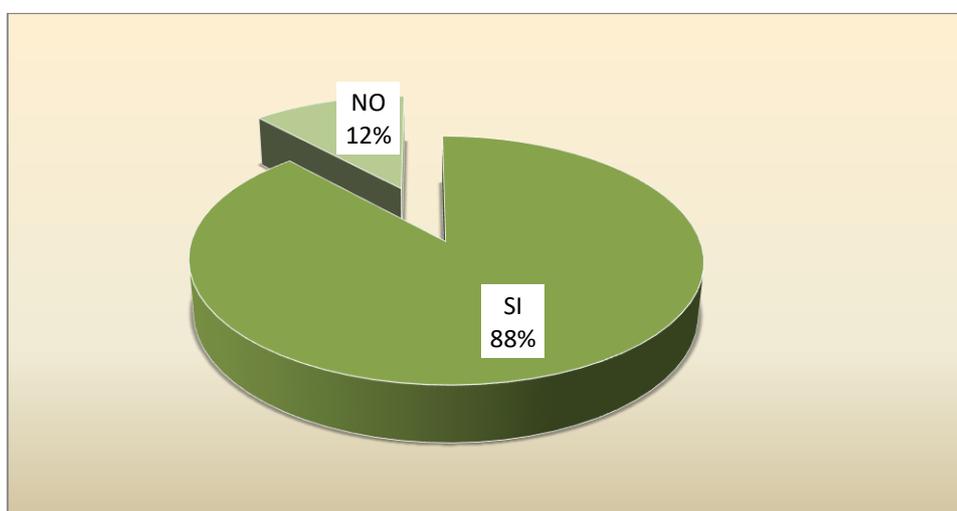
Tabla 4: Implementación de un plan de negocios en la cooperativa

PREGUNTA N° 3	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
¿Considera conveniente la implementación de un plan de negocios para la cooperativa, el cual oriente apropiadamente las estrategias a seguir para alcanzar un mejor rendimiento de las actividades y operaciones?	15	88%	2	12%

Fuente: Directivos y empleados COAC Guamote Ltda., 01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Gráfico 5: Implementación de un plan de negocios en la cooperativa



Fuente: Directivos y empleados COAC Guamote Ltda., 01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Análisis e interpretación

Los encuestados respondieron en su mayoría de manera positiva refiriéndose a que la implementación de un plan de negocios para la cooperativa es conveniente, más aun cuando se trata de mejorar el rendimiento de las actividades y operaciones, mientras un porcentaje minoritario indico que no sería necesaria dicha implementación.

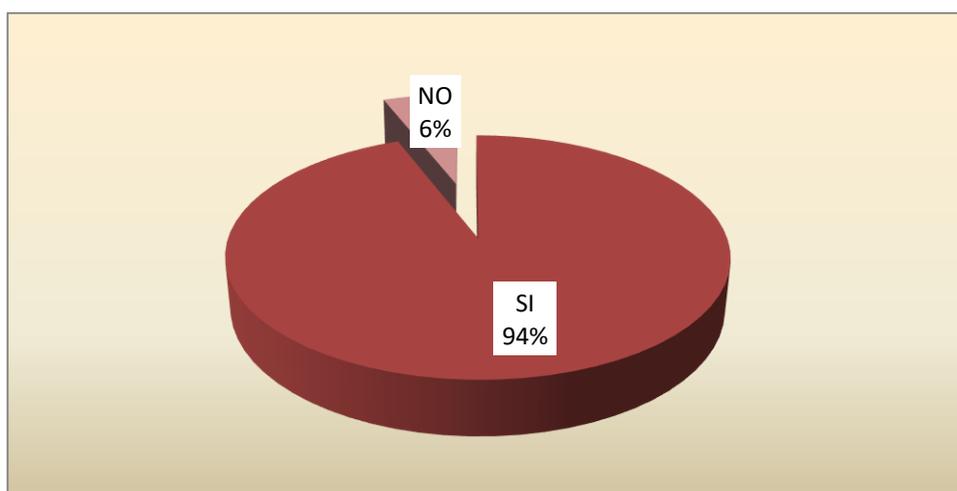
Tabla 5: Apoyo para la implementación de un plan

PREGUNTA N° 4	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
¿Estaría dispuesto a colaborar para que se implemente un plan de negocios en la cooperativa?	16	94%	1	6%

Fuente: Directivos y empleados COAC Guamote Ltda., 01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Gráfico 6: Apoyo para la implementación de un plan



Fuente: Directivos y empleados COAC Guamote Ltda., 01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Análisis e interpretación

En relación a la pregunta planteada en este punto la mayoría de los encuestados indicó que brindarían su apoyo para la implementación de un plan de negocios, siempre que este les ofrezca mayores beneficios, y a la minoría de los encuestados les es indiferente la propuesta.

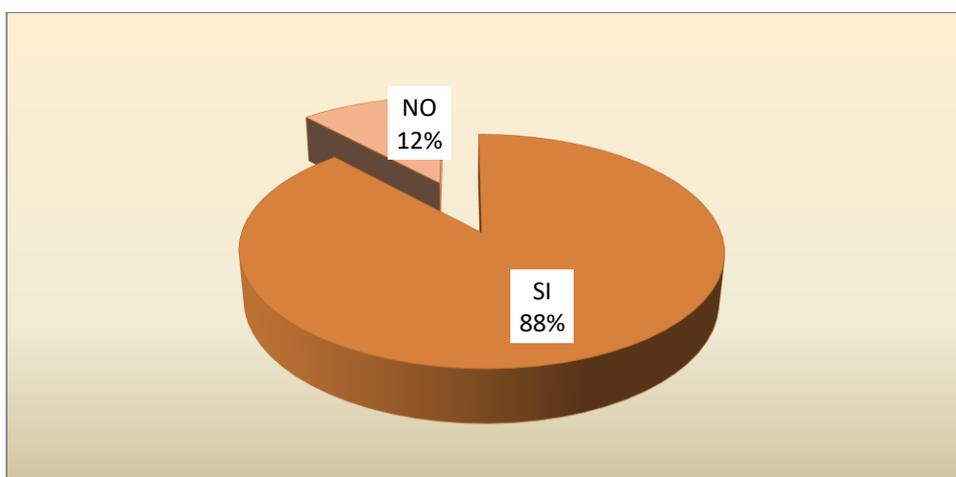
Tabla 6: El plan de negocios y el logro de un mejor posicionamiento

PREGUNTA N° 5	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
¿Considera usted que un plan de negocios ayudaría a que la entidad lograr un mejor posicionamiento en el mercado?	15	88%	2	12%

Fuente: Directivos y empleados COAC Guamote Ltda., 01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Gráfico 7: El plan de negocios y el logro de un mejor posicionamiento



Fuente: Directivos y empleados COAC Guamote Ltda., 01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Análisis e interpretación

De manera mayoritaria los encuestados dieron a conocer su criterio acerca de que sería conveniente que la institución aplique un plan de negocios para que la institución tenga una mejor posición dentro de su línea de desarrollo, sin embargo a la minoría de los encuestados no acaba de convencerle la idea planteada.

3.5.2 Dirigido a socios y clientes

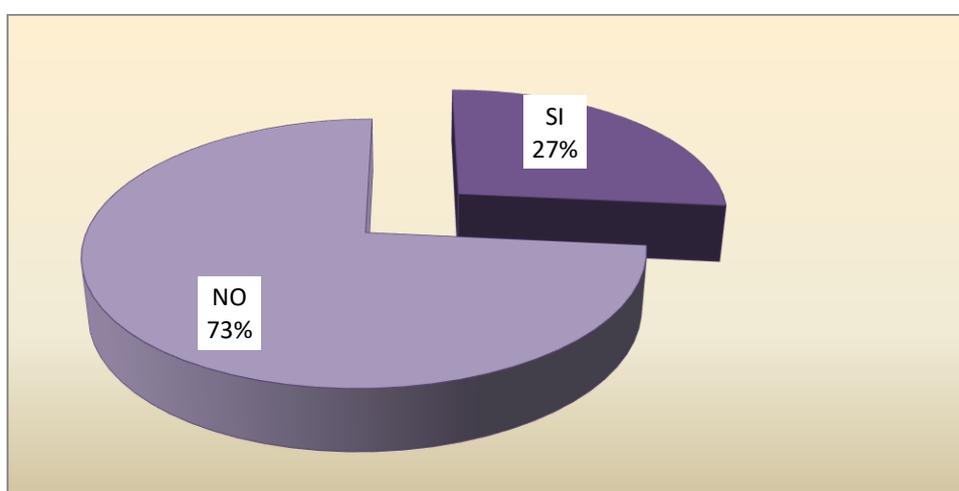
Tabla 7: Socio o cliente de la cooperativa

PREGUNTA N° 1	Cliente		Socio	
	FA	FR	FA	FR
¿Es usted socio o cliente de la cooperativa?	35	27%	97	73%

Fuente: Socios y clientes COAC Guamote Ltda., 01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Gráfico 8: Socio o cliente de la cooperativa



Fuente: Socios y clientes COAC Guamote Ltda., 01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Análisis e interpretación

Un porcentaje minoritario de los encuestados son clientes de la cooperativa, y la gran mayoría se considera socio de la entidad financiera.

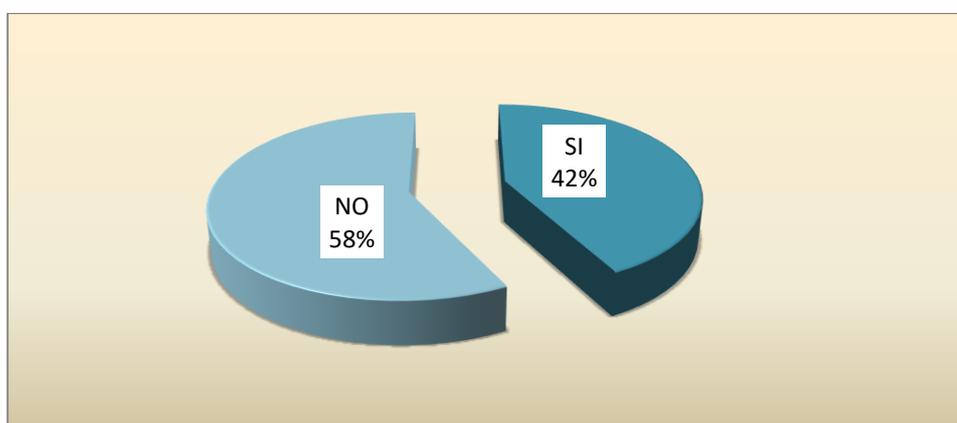
Tabla 8: Los productos y servicios financieros cumplen con las expectativas de los clientes

PREGUNTA N° 2	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
¿Los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa cumplen con sus expectativas?	56	42%	76	58%

Fuente: Socios y clientes COAC Guamote Ltda., 01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Gráfico 9: Los productos y servicios financieros cumplen con las expectativas de los clientes



Fuente: Socios y clientes COAC Guamote Ltda., 01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos en esta pregunta difieren en porcentajes mínimos es así que un número específico respondió afirmativamente con relación a que los servicios y productos financieros que la cooperativa ofrece cumplen con sus expectativas, mientras un número diferenciado de encuestados indicó no encontrarse satisfecho con los servicios y productos que le ofrece la entidad.

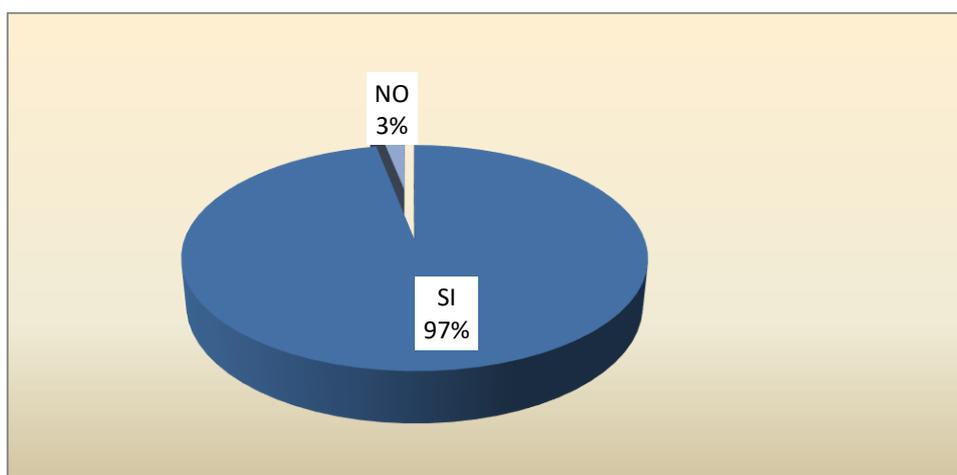
Tabla 9: Ofrecimiento de nuevos productos y servicios financieros

PREGUNTA N° 3	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
¿Le gustaría que la cooperativa le ofreciera nuevos productos financieros acordes a sus necesidades?	128	97%	4	3%

Fuente: Socios y clientes COAC Guamote Ltda., 01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Gráfico 10: Ofrecimiento de nuevos productos y servicios financieros



Fuente: Socios y clientes COAC Guamote Ltda., 01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados la gran mayoría de ellos supo manifestar que desean que la institución financiera les ofrezca otros productos y servicios a más de los existentes, siempre que estos se proyecten a cumplir sus necesidades, mientras una minoría expresó estar conforme con los existentes.

Tabla 10: Incremento de socios y clientes con la implementación de nuevos servicios y productos financieros

PREGUNTA N° 4	SI		NO	
	FA	FR	FA	FR
¿Considera usted que la implementación de nuevos productos y servicios financieros captarán un número mayor de clientes y socios en la institución?	128	97%	4	3%

Fuente: Socios y clientes COAC Guamote Ltda., 01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Gráfico 11: Incremento de socios y clientes con la implementación de nuevos servicios y productos financieros



Fuente: Socios y clientes COAC Guamote Ltda., 01/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Análisis e interpretación

Mayoritariamente los encuestados afirman que la oferta de nuevos productos y servicios financieros aportarán a que más personas deseen ser parte de la institución, y un porcentaje minoritario opina lo contrario.

3.5.3 Entrevista al Gerente de la cooperativa

¿Cuál es su apreciación sobre la implementación de un plan de negocios en la cooperativa que usted dirige?

En primer lugar considero que un plan de negocios es un alternativa para encaminar apropiadamente las actividades a realizar en cualquier instancia, por cuanto permite plantear las estrategias adecuadas para conseguir los objetivos deseados, la implementación de un plan de negocios en la cooperativa será una propuesta muy acertada para mejorar la condición actual de la institución.

¿Considera que el recurso humano que colabora en la cooperativa está listo para enfrentar este reto?

Desde luego, aun así tomaremos las medidas adecuadas para que nuestro recurso humano pueda brindar la información necesaria a los socios y clientes que confían en la institución.

¿Según su criterio que tan conveniente considera que sería ofertar otro tipo de servicios y productos financieros?

Mi visión como funcionario de la entidad es la de proyectar nuevas formas de servir a nuestros socios, por lo que brindarles servicios enfocados a alcanzar la satisfacción es uno de los retos que nos hemos planteado.

¿Está al tanto de los gastos que implicaría la implementación de un plan de negocio?

Si estoy consciente, pero más allá de ello estoy convencido que los beneficios que alcanzaríamos serán mayores, puesto que la proyección de la institución es ofrecer satisfacción en los servicios a un mayor número de socios y clientes, situación que nos permitirá hacer de la cooperativa una entidad eficiente.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Diseño de un Plan de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guamote Ltda”, cantón Guamote, provincia de Chimborazo, período 2016-2017.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Naturaleza del Plan de Negocios

Nombre de la empresa

Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda.

Descripción de la cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., nace como Caja de Ahorro y Crédito en el año de 1998 y se legaliza como cooperativa desde el 18 de diciembre del año 2001 con Acuerdo Ministerial N° 0016 del Ministerio de Bienestar Social de Chimborazo y la Dirección Nacional de Cooperativas.

Desde sus inicios el objetivo fundamental fue incentivar a la ciudadanía la cultura del ahorro para crear una economía familiar sustentada en su propio desarrollo, creando pequeñas microempresas de comercialización que permitan instaurar fuentes de trabajo en cada una de las comunidades del cantón y fuera de ella. Para el cumplimiento de este objetivo impulsó en la colectividad servicios financieros y sociales con profesionalismo, responsabilidad y profundo sentido humano tanto en la oficina matriz como en sus agencias.

La vocación de servicios inspirada en la filosofía cooperativista, ha hecho de esta Cooperativa una auténtica alternativa a la hora de realizar transacciones financieras por

parte de quienes antes debían viajar a Riobamba para efectuar fatigosos trámites. Progresivamente se fueron ampliando la gama de servicios y el volumen de operaciones.

Tipo de empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda, es una institución dedicada a ofrecer productos y servicios enmarcados dentro de la línea de las finanzas.

Gráfico 12: Ubicación de la COAC Guamote Ltda.



Fuente: Google map

Tamaño de la cooperativa y su ubicación

La cooperativa se encuentra dentro del segmento 2 de acuerdo a la Economía Popular y Solidaria EPS con un número de socios que llega a 12.000 clientes, la oficina matriz de la entidad financiera está ubicada en el cantón Guamote perteneciente a la provincia de Chimborazo, en las calles Riobamba y 10 de agosto.

Misión de la cooperativa

Ofrecer productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los socios y clientes, con altos estándares de calidad, a través de una adecuada gestión y la mitigación de riesgos, convencidos del aporte que se brindará para mejorar la calidad de vida de los grupos de interés.

Visión de la cooperativa

Ser la institución con mayor liderazgo dentro del ámbito cooperativístico, entregando productos y servicios de alta calidad guiados por el compromiso, la transparencia y responsabilidad con los socios y clientes, proyectados en alcanzar la máxima satisfacción a través de servicios personalizados, en tiempos record y un capital humano de gran experiencia en comprender lo que usted desea.

Valores

Los principios y valores que La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guamote Limitada” que procurara ponerlos en práctica se basan en la vivencia personal de cada uno de los que conformamos nuestra institución financiera los mismos que son los siguientes:

1. **Solidaridad y generosidad**, ayudar con un alto grado de honestidad a los socios y clientes de la cooperativa
2. **Diálogo y respeto**, intercambiar ideas para lograr acuerdos a través del compromiso y la buena predisposición.
3. **Agilidad y sencillez**, ofrecer servicios oportunos sin complicaciones en tiempos prudenciales.
4. **Responsabilidad**, responder antes los hechos cumpliendo con las obligaciones contraídas con nuestro socios.
5. **Honradez y transparencia**, actuar con justicia en apego al cumplimiento de las normas institucionales y la claridad de los procesos.
6. **Sinceridad y Amabilidad**, asumir el compromiso con los asociados de manera cordial, para crear empatía entre las partes.
7. **Confianza**, actuar con seguridad en lo que deseamos alcanzar con una visión futurista
8. **Puntualidad y cumplimiento**, alcanzar los objetivos y metas propuestas en los tiempos establecidos para que los servicios y productos cumplan las expectativas de los socios.

Tipo de contribuyente

La entidad financiera se encuentra obligada a llevar contabilidad, presentar un resumen económico financieros de cada período a través de la emisión de Estados, los mismos que contendrán información razonable de sus operaciones.

La entidad posee el Registro Único del Contribuyente RUC mediante el cual se encuentra autorizada a realizar las actividades de captación y colocación de recursos económicos, siendo el representante legal de la institución el Sr. José Apugllón Guamán, quien se desempeña como Gerente General.

4.2.2 Objetivos de la cooperativa

4.2.2.1 Corto plazo

- Brindar servicios acordes a las necesidades de los socios y clientes, ofreciendo tasas de interés competitivas con una amplia cobertura de productos, para satisfacer sus necesidades.

4.2.2.2 Mediano plazo

- Fortalecer la estructura financiera de la COAC Guamote Ltda, mediante adecuados márgenes de cobertura, apalancamiento financiero y sinergias, generando resultados que permitan el crecimiento, la permanencia y el mejoramiento de la rentabilidad.

4.2.2.3 Largo plazo

- Incrementar la capacidad tecnológica y de respuesta en la red de la cooperativa para alcanzar un mayor crecimiento de socios y clientes.

4.2.3 Ventajas competitivas

- Innovación de productos y servicios
- Productos orientados a los sectores agrícolas.

- Mejores tiempos de respuestas a través de personal capacitado en todas las oficinas
- Variedad de productos y servicios acordes a las necesidades de socios y clientes.

4.2.4 FODA

Tabla 11: FODA de la cooperativa Guamote

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Reconocimiento en el mercado	Carencia de un plan de negocios
Servicios y productos financieros específicos	Carencia de manuales de funciones
Evolución institucional	Poca capacidad de gestión comercial para captar nuevos socios
Trato personalizado	Deficiente estructura de manejo de riesgo
Sistema de comunicación eficiente	Falta de servicios automatizados
Atención en horarios extendidos	Cadena de servicios incompletos
Agilidad en los trámites para la concesión de créditos	Sistema informativos deficiente
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tendencia de crecimiento en el mercado financiero cooperativo	Crecimiento de la competencia directa
Participación en el área rural del Cantón	Falta de liquidez en el mercado
Automatización de procesos en el mercado financiero	Repunte tecnológico de la banca tradicional
Apertura de otras sucursales	Crisis económica evidente a nivel país
Confianza del público en el sistema cooperativo	Incertidumbre por aumento de requerimientos al sistema financiero

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Belén Quishpi

4.2.5 Análisis de la industria

El cooperativismo es el resultado de un largo proceso histórico en el cual el hombre ha demostrado su espíritu asociativo y solidario, generando diversas formas de organización

social y económica que teniendo como base la cooperación, persiguen la realización de la justicia y la igualdad a través de la acción económica y la promoción humana.

Hoy en día el cooperativismo es mundialmente conocido y aceptado en los diferentes contextos socioeconómicos; tiene una activa participación en el desarrollo de los países; lo que le ha permitido jugar un papel trascendente en el combate a la marginalidad, la pobreza y la injusta distribución de la riqueza, por otra parte apoya al fortalecimiento de la democracia.

El cooperativismo en el Ecuador es importante porque surge como una iniciativa que engloba a amplios sectores sociales, como las organizaciones gremiales de trabajadores obreros, pequeños comerciantes, y demás asociaciones, que demandaban recursos de previsión social, productivos, de servicios y de consumo, desde los antecedentes mundiales del siglo XVIII y XIX, hasta la llegada de las ideas de cooperación a la república cacaotera, se aborda los inicios de la conformación del sector en los gremios de trabajadores del puerto de Guayaquil y la urbe interandina de Quito, por intermedio de la conformación de las cajas de ahorro.

Complementariamente, se destaca la consolidación del proceso con la primera intervención del Estado, por intermedio de la expedición de Ley de Cooperativas en 1937, durante la década de los años ochenta y noventa se registran eventos importantes para el sector: el surgimiento de una política estatal en el control financiero de las actividades de grandes cooperativas de ahorro y crédito, y la debacle de una de las cooperativas ecuatorianas más grandes de América Latina; el advenimiento y fin del modelo neoliberal y el surgimiento de nuevos actores, como las pequeñas cooperativas rurales, los bancos comunales, las cajas de ahorro y otras asociaciones comunales. Finalmente, como parte de la historia inmediata, se determina una ruptura en la tendencia histórica de desempeño general del sector, por intermedio del establecimiento por primera vez del sistema de la economía popular y solidaria.

Actualmente en Ecuador (SEPS, 2013) existen más de 3000 cooperativas, de las cuales 888 son de ahorro y crédito, más de 2000 pertenecen al sector no financiero y 2.839 asociaciones realizan actividades económicas. Siendo el número de socios del sector financiero y popular de 5 millones y suponiendo el 31.67% del total de la población la

que pertenece a este sector. El 27.6% del sector cooperativo está concentrado en el área de ahorro y crédito, 8,9% de producción, 7% de vivienda y 0,3% de consumo.

4.2.6 El Mercado

4.2.6.1 Objetivos a corto plazo

Incrementar o sustituir los productos y servicios financieros, con sus respectivos beneficios para que los clientes puedan adquirirlos de manera segura.

4.2.6.2 Objetivos a mediano plazo

Ampliar la cobertura de créditos, reduciendo el índice de morosidad para generar flujos de efectivo y alcanzar el crecimiento institucional.

4.2.6.3 Objetivos a largo plazo

Mantener el liderazgo en la línea en la cual se desarrolla la entidad financiera, mediante la oferta de servicios y productos que cumplan las expectativas de socios y clientes, y a través de ello se pueda identificar a la cooperativa como la institución que brinda oportunidades a los sectores olvidados.

4.2.7 Tamaño del mercado

El segmento del mercado de la COAC Guamote Ltda., es la población de la localidad y de las comunidades aledañas llegando a un número estimado de 16.586 personas consideradas como población económicamente activa.

Dentro de este mercado se encuentran personas dedicadas al comercio, agricultura, empleados públicos y privados y ciudadanos en general, que por diversas circunstancias no pueden trasladarse hasta la capital de la provincia. Debido a las actividades que se desarrollan en el cantón la captación del mercado es alta por cuanto la necesidad de

realizar transacciones financieras es constante lo que se convierte en una ventaja para la institución.

Los clientes en el mercado objetivo se caracterizan por ser personas que registran actividades productivas y de comercio al ser una zona netamente agropecuaria, los futuros clientes son personas con un alto movimiento financiero debido a las actividades económicas que desarrollan.

Entre las características de la segmentación de mercado se ha considerado:

- **Aspectos demográficos:** Genero, la edad y los ingresos que viene a ser un factor clave para la concesión de créditos.
- **Aspectos geográficos:** es importante analizar el lugar de residencia de los socios que van a acceder a los productos y servicios financieros, por cuanto su localización será un determinante para poder localizar a los asociados en caso de requerir su presencia para cualquier tipo de trámites.
- **Aspectos conductuales:** Dentro de estos aspectos es convenientes conocer la frecuencia con la que los socios utilizarán los servicios y productos ofertados por la cooperativa.

4.2.8 Consumo potencial

En lo que respecta al número de socios y clientes potenciales se han clasificados de la siguiente manera:

Un promedio de 65 socios realizan operaciones a diario en la oficina matriz de la cooperativa, esto nos permite realizar un cálculo semanal, llegándose a determinar que los socios y clientes acuden has la institución financiera para hacer uso de los productos y servicios en un número de 390.

Tomando el mismo referente se estima que a la institución acuden 975 personas en un tiempo de quince días y al mes la cantidad llega a 1560 socios.

Es necesario aclarar que no todas las personas se ubican en la categoría de socios por lo que se ha realizado un cálculo del 5% sobre la cantidad de personal que han realizado alguna transacción durante el mes llegando a representar un número de 78 personas.

4.2.9 Demanda potencial

Será conveniente ampliar la infraestructura en base a la capacidad de oferta de los productos y servicios a través de la apertura de una sucursal en la parroquia de Cajabamba por ser una localidad de gran afluencia de habitantes dedicados a las actividades comerciales y productivas que requieren servicios ágiles, sencillos y con un mayor número de beneficios para los asociados.

La demanda potencial debe mantener ciertos parámetros esenciales para alcanzar sus objetivos, para ello es preciso orientar las actividades hacia la consecución de estrategias claras, un elemento determinante para ello es el punto de equilibrio el cual permitirá conocer en qué cantidad la cooperativa requiere invertir para obtener rentabilidad.

4.2.10 Punto de equilibrio

P.E.	$\frac{CV}{P-CV}$
	Costos fijos 5,197.92
	Precio 4.77
	Costos variables 160.84
	P.E. 928.87

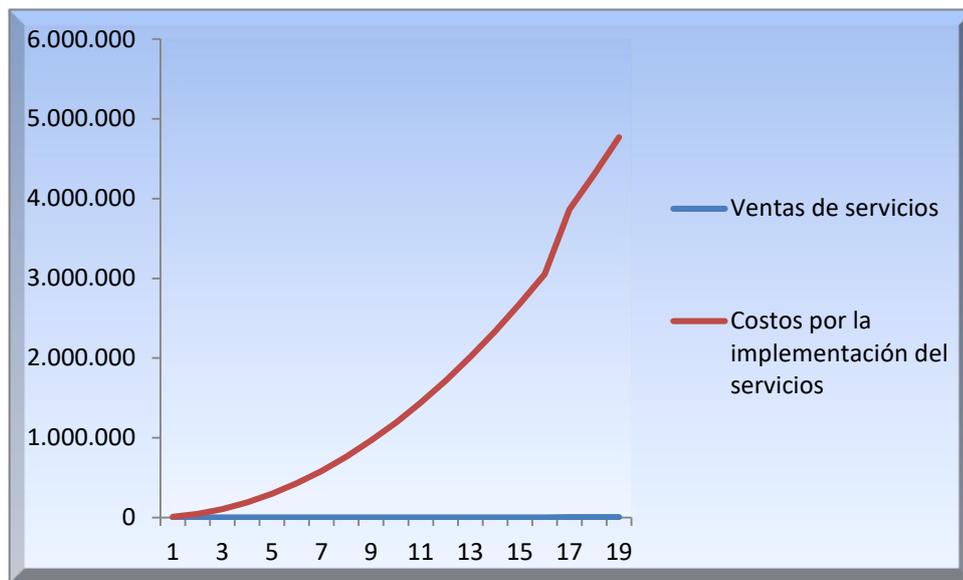
Tabla 12: Punto de equilibrio

Unidades	Ventas de servicios	Costos por la implementación del servicios
50	239	11,925
100	477	47,700
150	716	107,325
200	954	190,800
250	1,193	298,125
300	1,431	429,300
350	1,670	584,325
400	1,908	763,200
450	2,147	965,925
500	2,385	1,192,500
550	2,624	1,442,925
600	2,862	1,717,200
650	3,101	2,015,325
700	3,339	2,337,300
750	3,578	2,683,125
800	3,816	3,052,800
900	4,293	3,863,700
950	4,532	4,304,925
1000	4,770	4,770,000

Fuente: Estado Financiero COAC Guamote

Elaborado por: Belén Quishpi

Gráfico 13: Punto de equilibrio



Fuente: Estado Financiero COAC Guamote

Elaborado por: Belén Quishpi

El punto de equilibrio nos demuestra que la cooperativa para alcanzar un nivel de rentabilidad óptimo deberá captar 929 operaciones en inversiones a plazo fijo. Este proceso es parte de la fijación y política de precios.

4.2.11 Participación de la competencia en el mercado

La presencia de la competencia en el mercado ayuda a mejorar los servicios, por cuanto los socios y clientes pueden comparar lo que se ofrece en la cooperativa Guamote y las otras instituciones, destacando la calidad de los servicios, el acceso y los tiempos establecidos para proporcionar los productos y servicios ofertados.

La competencia son otras instituciones que prestan similares servicios financieros, como la Cooperativa Fernando Daquilema y Sumac Llacta, las mismas que manejan sus estrategias específicas para la captación de nuevos clientes y socios, como factores principales las dos instituciones ofrecen los servicios de ahorros, concesión de créditos en montos emergentes y topes de hasta \$5.000USD, la diferencia se marca en los montos que se cobran por gastos administrativos y financieros que son lo que incrementan los valores otorgados.

Lo manifestado ha permitido diferenciar entre los servicios de la competencia y los que la cooperativa Guamote ofrece lo que hace que los servicios sean atractivos, para que los socios se sientan cómodos y satisfechos.

Tabla 13: Competencia de la COAC Guamote Ltda.

Competencia	Ubicación	Posicionamiento
<p>Fernando Daquilema</p> 	<p>Cantón Guamote calles: Panamericana Sur Av. Macas frente a la gasolinera Petrocomercial</p>	<p>Mercado Comercial: Oferta de créditos emergentes con montos de hasta \$5.000 USD.</p>
<p>Sumac Llacta</p> 	<p>Cantón Guamote calles: 10 de Agosto 666</p>	<p>Mercado consumidor: Concesión de créditos de consumo hasta \$5.000USD sin garante dos meses de gracia</p>

Elaborado por: Belén Quishpi

4.2.12 Estudio de mercado

4.2.12.1 Objetivos del estudio de mercado

Conocer la preferencia de los socios en cuanto a los servicios y productos financieros que desean que la cooperativa Guamote Ltda., les ofrezca como una alternativa para satisfacer sus necesidades.

4.2.12.2 Aplicación de la encuesta

- **Información del estudio de mercado**

¿Los actuales servicios y productos ofertados por la cooperativa cumplen con sus expectativas como socios de la entidad?

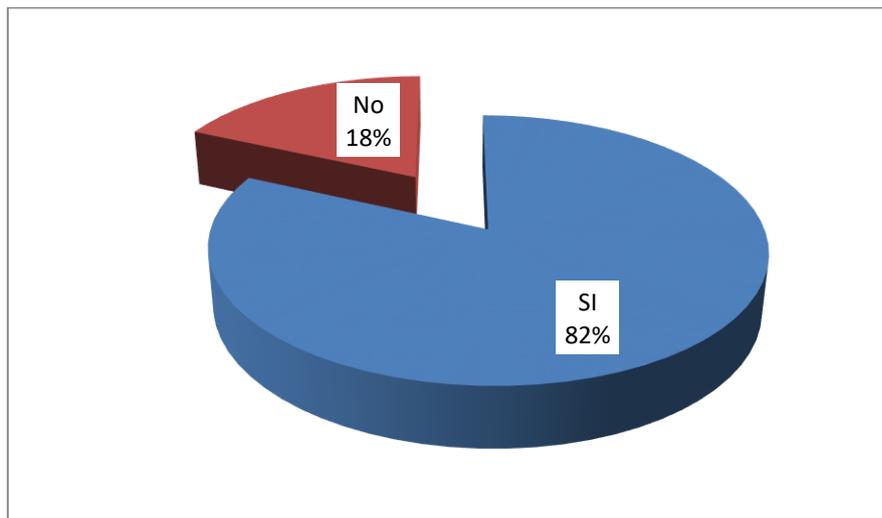
Tabla 14: Los servicios cumplen con sus expectativas

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	108	82%
NO	24	18%
TOTAL	132	100%

Fuente: Encuestas de opinión socios cooperativa 05/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Gráfico 14: Los servicios cumplen con sus expectativas



Fuente: Encuesta de opinión socios cooperativa 05/ 2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Análisis e interpretación

La mayoría de los socios de la cooperativas a los que se les aplicó la encuesta aseguraron que los servicios que ofrece la cooperativa cumplen con sus expectativas, mientras un porcentaje menor indicó que no están de acuerdo con dichos servicios

¿Los servicios que ha solicita le han proporcionado respuestas inmediatas?

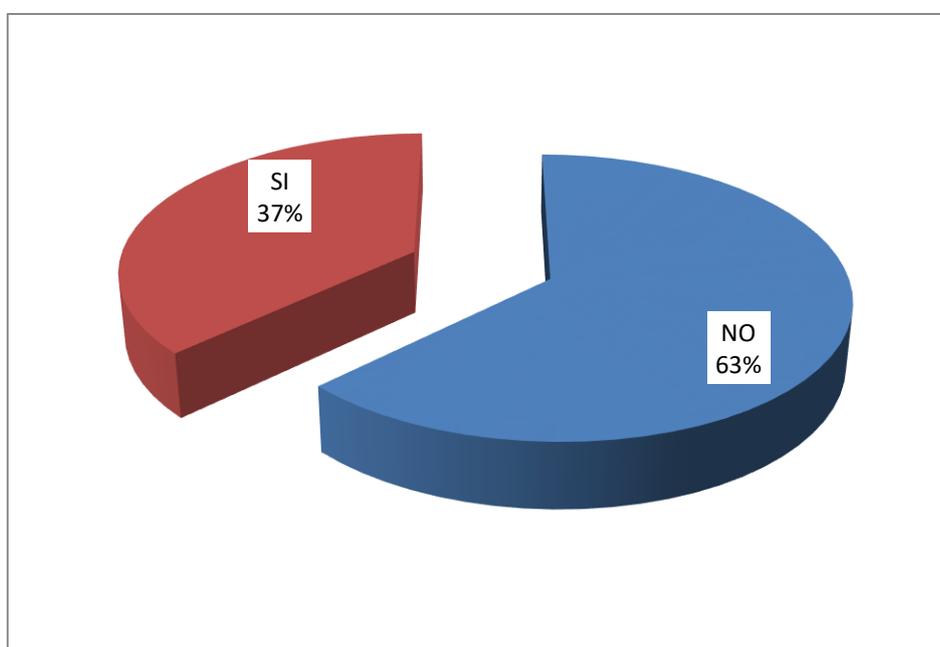
Tabla 15: Los servicios le han dado respuestas inmediatas

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	49	37%
NO	83	63%
TOTAL	132	100%

Fuente: Encuestas de opinión socios cooperativa 05/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Gráfico 15: Los servicios le han dado respuestas inmediatas



Fuente: Encuesta de opinión socios cooperativa 05/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Análisis e interpretación

Una amplia mayoría de los socios encuestados opinaron que los servicios solicitados en la cooperativa no proporcionan respuestas inmediatas, pero un porcentaje minoritario estuvo de acuerdo con que los servicios solicitados dan respuestas inmediatas.

¿Cree usted que los servicios que ofrece la cooperativa son de fácil acceso?

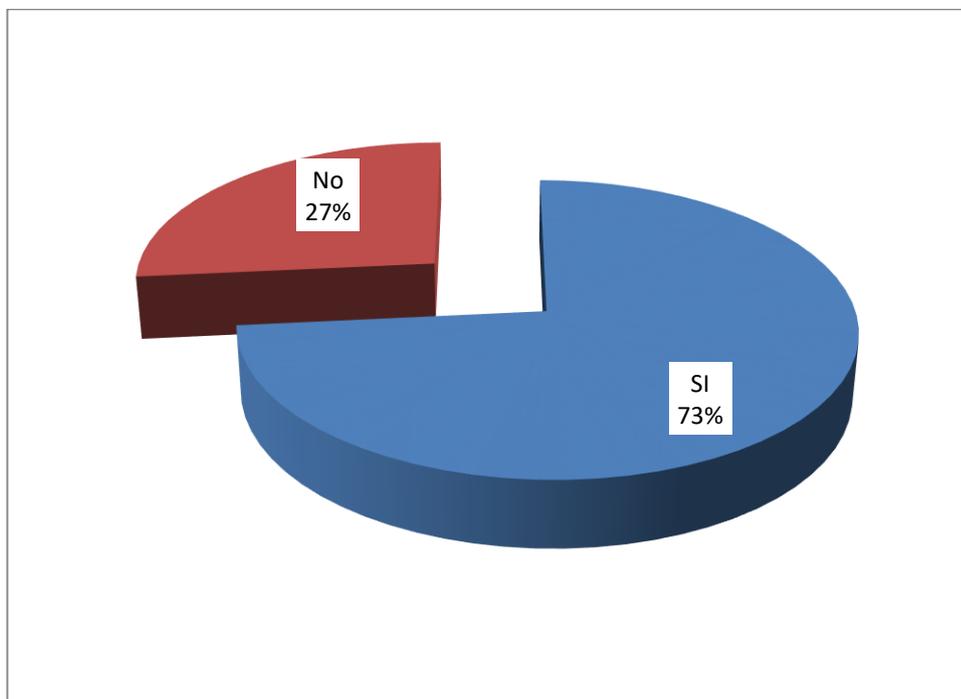
Tabla 16: Los servicios son de fácil acceso

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	97	73%
NO	35	27%
TOTAL	132	100%

Fuente: Encuestas de opinión socios cooperativa 05/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Gráfico 16: Los servicios son de fácil acceso



Fuente: Encuestas de opinión socios cooperativa 05/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Análisis e interpretación

Mayoritariamente los encuestados opinó que los servicios que ofrece la cooperativa son de acceso fácil, y un porcentaje minoritario expresó que los servicios según su apreciación no son fáciles de acceder.

¿En qué áreas le gustaría que se mejoraran los servicios en la cooperativa?

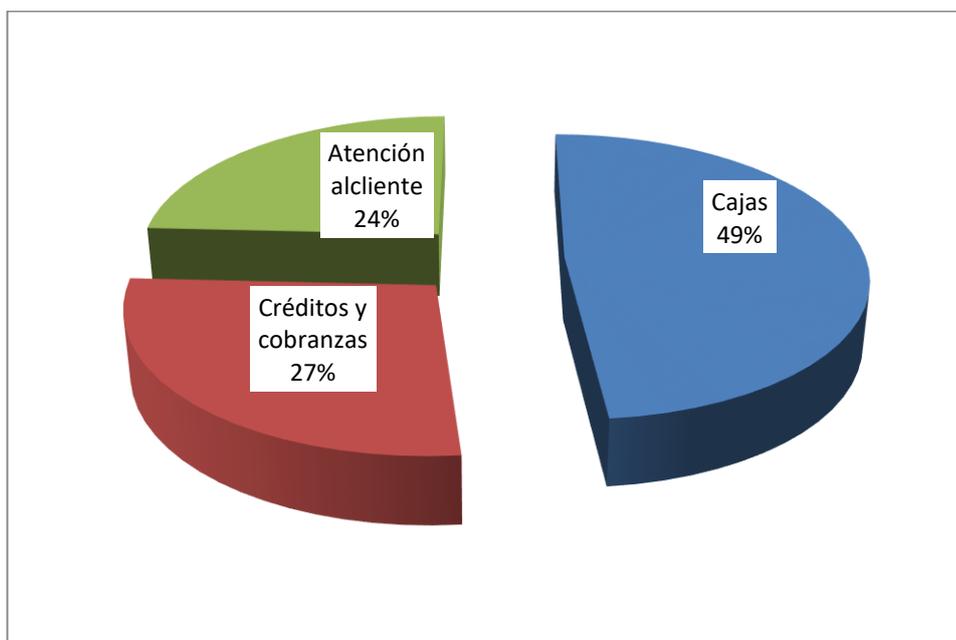
Tabla 17: En qué áreas desearía que se mejore los servicios

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cajas	64	49%
Créditos y cobranzas	36	27%
Atención al cliente	32	24%
TOTAL	132	100%

Fuente: Encuestas de opinión socios cooperativa 05/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Gráfico 17: En qué áreas desearía que se mejore los servicios



Fuente: Encuestas de opinión socios cooperativa 05/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Análisis e interpretación

Un porcentaje considerable manifiesto que se debe mejorar la atención que se ofrece en las cajas, seguido de la opinión importante de los encuestados quienes supieron indicar que el área que debe mejorar su atención es la de Créditos y Cobranzas, mientras un porcentaje menor a los anteriores indicó que el área de Atención al Cliente es una zona en la cual los socios no se recibe un trato amable.

¿Cómo califica los servicios y productos que actualmente posee la cooperativa?

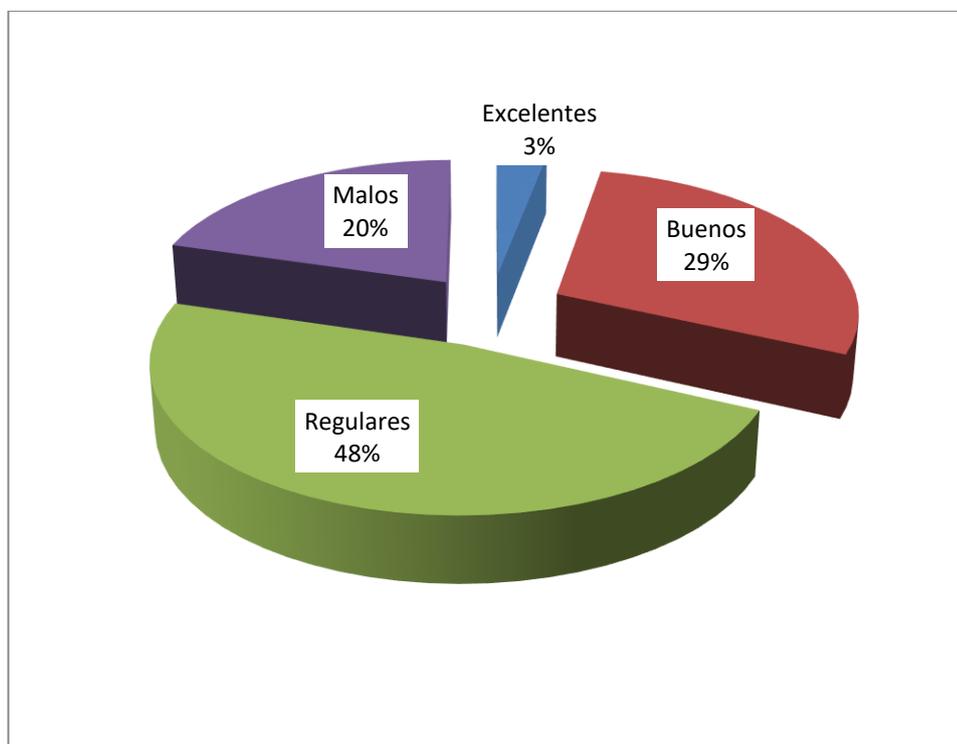
Tabla 18: Cómo califica los servicios de la cooperativa

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	4	3%
Buenos	38	29%
Regulares	64	48%
Malos	26	20%
TOTAL	132	100%

Fuente: Encuestas de opinión socios cooperativa 05/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Gráfico 18: Cómo califica los servicios de la cooperativa



Fuente: Encuestas de opinión socios cooperativa 05/2017

Elaborado por: Belén Quishpi

Análisis e interpretación

La mayoría de los encuestados expresaron que los servicios que se reciben en la cooperativa son regulares, mientras un porcentaje considerable calificó a los servicios como buenos y la minoría supo expresar que estos son malos.

4.2.12.3 Conclusiones del estudio

Se ha llegado a la conclusión de que los socios de la cooperativa desean obtener servicios de fácil acceso que puedan ser generadores de oportunidades en los diferentes entornos, pero sobre todo que al solicitarlos sean inmediatos ahorrando tiempo y recursos, los socios buscan que los beneficios sean mayores sin que esto provoque un incremento significativo en los costos por servicios y productos financieros.

4.2.12.4 Sistema de distribución

La distribución comercial de los servicios y productos financieros utilizarán un sistema de distribución por procesos con acciones promocionales en los segmentos de mercado diferenciados por el tipo de actividad que realizan los socios.

El acceso a los servicios considera además el empleo de medios informativos a través del uso de la página web institucional en la que se podrá acceder a la información necesaria para aplicar a determinado servicio y producto, esto no limita a que el socio pueda escoger como alternativa las consultas telefónicas en las cuales el personal autorizado podrá informar sobre los beneficios que cada uno de los servicios otorga.

Las ferias promocionales también se constituyen en un sistema de distribución en los cuales se dará a conocer los requerimientos que la institución exige para que los socios puedan obtener el servicio o producto.

4.2.13 Plan de Marketing

El diseño de estrategias va a consistir en crear acciones para captar un mayor número de asociados, ampliando la cobertura o exposición de los servicios y productos que ofrece la cooperativa Guamote Ltda.

4.2.13.1 Estrategia de Plaza

Nombre de la estrategia: Tu sitio de beneficios	
Objetivo:	Ubicar los servicios y productos señalando las vías de acceso por donde puede llegar a satisfacer sus expectativas.
Táctica:	Ofrecer los productos y servicios a través de la página institucional, o vía telefónica.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar un mapa guía sobre los puntos de ubicación tanto de la matriz como de las sucursales.• Entregar los mapas a los socios cuando acudan hasta las oficinas de la cooperativa.
Departamentos implicados:	Sistemas, Marketing, Gerencia
Cuantificación:	Número de visitas a la página en la red.
Autorización:	Consejo de Administración
Alcance:	Todas las personas que deseen conocer las actividades de la cooperativa.
Seguimiento:	Controlar que página se encuentre habilitada
Responsable:	Sistemas
Fecha de inicio:	Junio del 2017
Fecha de renovación:	Diciembre del 2017

Elaborado por: Belén Quishpi

4.2.13.1.1 Plan de acción

Se diseñará un mapa de localización de las oficinas matriz y sucursales de la cooperativa para que los clientes y asociados puedan acudir de manera directa sin tener el inconveniente en la localización.

En el mapa se hará constar las direcciones de cada oficina con sus respectivos números de contacto y las vías de acceso más rápidas.

Gráfico 19: Mapa de localización de las oficinas de la cooperativa



Elaborado por: Belén Quishpi

4.2.13.2 Estrategia de Promoción

Nombre de la estrategia: Comunicación activa	
Objetivo:	Dar a conocer a la población en general las actividades que desarrollan la cooperativa y los beneficios que otorga.
Táctica:	Ofrecer recursos para la reactivación de la economía dentro de la agricultura, ganadería y comercio, que representan un amplio mercado al ser actividades que generan ingresos a la población de la localidad.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar volantes para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la cooperativa • Entregar los volantes a la población en las principales calles de la localidad • Realizar visitas domiciliarias a los socios y entregar el volante.
Departamentos implicados:	Créditos
Cuantificación:	Número de socios que utilizaran los servicios y productos propuestos
Autorización:	Jefe de crédito
Alcance:	Todos los socios que deseen acceder a los servicios
Seguimiento:	Se dará seguimiento a la cartera de socios que cumplen puntualmente con sus pagos.
Responsable:	Jefe de Cobranzas
Fecha de inicio:	Julio del 2017
Fecha de renovación:	Indefinido

Elaborado por: Belén Quishpi

4.2.13.2.1 Plan de acción

Se manejará la estrategia de promoción, la cual ofrecerá servicios acordes a las necesidades de los socios, el cantón Guamate al ser una zona en la cual la principal fuente de ingresos proviene de la agricultura, ganadería y comercio, los servicios que se ofrecerán estarán orientados a cubrir necesidades existentes dentro de estas actividades, para ello se propone la colocación de recursos orientados a la reactivación, ampliación o puesta en marcha de proyectos de este tipo, con beneficios específicos como dos meses de gracia para empezar a cubrir las mensualidades, esto apoyará a que la institución se posicione de mejor manera en el mercado local y pueda proyectarse a nivel provincial y nacional.

Dentro de esta estrategia también podemos mencionar que la institución ampliará sus horarios de atención, extendiendo una hora más de lo normalmente establecido, quedando los horarios de la siguiente manera:

Lunes a viernes: de 8h00 a 18h00

Sábados: de 8h00 a 14h00

La finalidad de extender los horarios de atención se debe a que los socios y nuevos socios tengan la comodidad de realizar sus transacciones con tranquilidad, logrando así un mayor grado de satisfacción al mantener relaciones comerciales con la cooperativa.

Dentro de los servicios podemos mencionar además el servicio de visitas domiciliarias para la cancelación de créditos, lo cual se realizará con personal autorizado debidamente identificado por los socios para evitar inconvenientes, para ello el procedimiento será la presentación de las cartillas impresas por la institución las cuales deben coincidir con la secuencia que le será entregada al cliente previo pedido del servicio en las oficinas de la institución, para lo cual deberá indicar dirección domiciliaria, día de la visita y hora en la que se puede localizar al socio, esta actividad se la realizará de acuerdo a la programación realizada en el área de cobranzas.

Se considera necesaria la elaboración de volantes para informar sobre los nuevos créditos que la cooperativa ofertará exclusivamente para impulsar el desarrollo productivo, en los

que el factor base es asegurar la venta de la producción generado en el proceso, estimulando a los sectores la reactivación de su economía en actividades pecuarias conocidas como la crianza de especies mayores y menores, y la otra alternativa se enfoca a la agricultura para ambos casos la institución les ofrecerá capacitación técnica.

A continuación se presenta el diseño del volante que se utilizará en la promoción de los nuevos servicios y productos financieros:

Gráfico 20: Volante



Recursos para desarrollo productivo

La COAC Guamote Ltda., apoya tu desarrollo productivo a través de:

Créditos para emprendimientos productivos

Modalidad del crédito	Acuerdos de pago	Cancelación saldos
<p>Siembra de productos agrícolas</p>  <p>Compramos tu cosecha hasta por un monto de \$1000 USD en el período.</p>	<p>Compramos las especies hasta por un monto de \$500USD</p> 	<p>Compramos las especies hasta por un monto de \$ 300USD</p> 
<p>Crianza de especies mayores</p>	<p>Crianza de especies menores</p>	<p>Cuotas de acuerdo a los plazos establecidos por el socio.</p> 

Visítanos

Te estaremos esperando

Elaborado por: Belén Quishpi

4.2.13.3 Estrategia para el Producto y Servicio (Soluciones al instante)

Nombre de la estrategia: Soluciones al instante	
Objetivo:	Satisfacer las necesidades de los asociados, en especial aquellas que requieren de una solución urgente ofreciendo servicios y productos accesibles.
Táctica:	Incluir nuevas características a los servicios a través de la ampliación de los servicios.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none">• Informar sobre las alternativas que ofrece la cooperativa para acceder a los servicios y productos en la página institucional.• Contactar a los clientes vía web.• Ayudar con la solicitud de contratación del servicio.
Departamentos implicados:	Gerencia, Marketing
Cuantificación:	Número de socios que usan los servicios
Autorización:	Consejo de Administración
Alcance:	Todos los socios de la cooperativa.
Seguimiento:	Servicios y productos ofertados
Responsable:	Jefe Operativo
Fecha de inicio:	Julio 2017
Fecha de renovación:	Diciembre del 2017

Elaborado por: Belén Quishpi

4.2.13.3.1 Plan de acción

Para alcanzar esta estrategia será necesario incorporar en la página institucional los servicios y productos financieros actualizando la información de manera trimestral.

Gráfico 21: Diseño página institucional en la web



Fuente: COAC Guamote Ltda.

Elaborado por: Belén Quishpi

4.2.13.4 Estrategia para el Producto y Servicio (Calidad a tu Servicio)

Nombre de la estrategia: Calidad a tu Servicio	
Objetivo:	Capacitar al personal de caja en el manejo de efectivo, atención al cliente, prevención contra fraudes y utilización correcta de medios de pago.
Táctica:	Incluir equipos tecnológicos que aporten al desenvolvimiento de las actividades a desarrollarse dentro de los cajeros.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los cajeros sobre el uso del equipo tecnológico. • Realizar técnicas de atención al cliente y detención de billetes y monedas falsas. • Realizar técnicas de conteo de dinero, orden y fajado.

	<ul style="list-style-type: none"> Asesorar contra fraudes y detección de documentos falsos como papeletas.
Departamentos implicados:	Créditos
Cuantificación:	Número de socios que utilizaran los servicios.
Autorización:	Jefe de crédito
Alcance:	Todos los socios de la entidad
Seguimiento:	Controlar que el equipo tecnológico este en buen funcionamiento.
Responsable:	Jefe de Cobranzas
Fecha de inicio:	Julio del 2017
Fecha de renovación:	Indefinido

4.2.13.4.1 Plan de acción

Para alcanzar esta estrategia será necesario capacitar a los empleados del área de caja para ofrecer un buen servicio a los clientes y socios de la cooperativa, se lo realizara en horarios fuera de trabajo para que no obstaculice su desempeño laboral.

Gráfico 22: Equipo Tecnológico



4.2.13.5 Estrategia para el Producto y Servicio (Facílitate con tu cajero)

Nombre de la estrategia: Facílitate con tu cajero	
Objetivo:	Implementar un cajero automático en las instalaciones de la cooperativa para una mejor prestación de servicios.
Táctica:	Persuadir a los socios a que utilicen el servicio del cajero automático para evitar congestiones en los pagos y depósitos.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar al consejo administrativo para informar sobre la implementación del cajero automático. • Contratar un técnico para la colocación del cajero automático en las instalaciones de la cooperativa. • Entrega de volantes en el cual se describa los pasos a seguir para la utilización del cajero automático. • Entrega de las tarjetas e incentivos a los socios que adquieran este servicio.
Departamentos implicados:	Sistemas, Marketing.
Cuantificación:	Número de socios que utilizara el servicio.
Autorización:	Consejo Administrativo
Alcance:	Todos los socios que deseen este servicio.
Seguimiento:	Controlar que el equipo tecnológico este en buen funcionamiento.
Responsable:	Sistemas
Fecha de inicio:	Julio del 2017
Fecha de renovación:	Indefinido

4.2.13.5.1 Plan de acción

Con esta estrategia se mejorara los servicios que brinda la entidad ya que los socios podrán realizar sus transacciones lo más pronto posible sin largas filas.

Gráfico 23: Cajero Automático



Gráfico 24: Volante Cajero Automático

Utilización del Cajero Automático



1. Inserta la tarjeta
2. Introduce tu clave digital
3. Selecciona tu transacción
4. Selecciona el valor a retirar
5. Retire la tarjeta y espera mientras la máquina procesa la transacción.
6. Presiona "SI" para aceptar la transacción.
7. Presione "SI" para obtener un recibo.
8. Retire el dinero y el recibo.



Por favor inserta tu tarjeta
Please insert your card

Selecciona tu transacción

Retiro cuenta corriente	Saldo cuenta corriente
Retiro cuenta de ahorros	Saldo cuenta de ahorros
Transferencias	
Cambio de clave	Otras transacciones

4.2.13.6 Estrategia de Publicidad

Nombre de la estrategia: Conozcamos juntos la cooperativa	
Objetivo:	Utilizar medios de comunicación para dar a conocer a los socios y futuros socios quienes son, y que servicios brindan a la población.
Táctica:	Instalar ferias de promoción para publicitar los nuevos servicios y productos, en los que se entregara dípticos y volantes, entrega de globos con el logo institucional para que los asistentes identifiquen a la entidad que ofrece los servicios y productos financieros.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none">• Buscar el lugar apropiado para instalar la feria• Diseñar y entregar los dípticos y globos con la publicidad.• Asesorar acerca del ingreso a la página institucional.
Departamentos implicados:	Gerencia, Marketing
Cuantificación:	Registro de nuevos socios
Autorización:	Gerencia
Alcance:	Todas las personas que deseen formar parte de la cooperativa.
Seguimiento:	Movimiento que realicen en sus cuentas
Responsable:	Gerencia
Fecha de inicio:	Agosto del 2017
Fecha de renovación:	Enero del 2018

Elaborado por: Belén Quishpi

4.2.13.6.1 Plan de acción

Como medio principal para la difusión de los servicios que ofrecerá la cooperativa se utilizaran dípticos en los cuales se explicará cada uno de los beneficios que otorga la institución a los socios y clientes los cuales estarán enfocados a los diferentes productos financieros en especial a los créditos que es el de mayor utilización, para quienes deseen utilizar información tecnológica se creará una página web en la cual se dará a conocer

todo sobre la institución y los servicios que actualmente ofrece, además de un simulador de crédito para que los socios conozcan los requisitos, bases, tiempo establecidos para el pago, tasa de interés que la colocación de los recursos cobra por el servicio, las mensualidades que deberá cancelar y el tiempo de gracia otorgado.

Además se instalaran ferias para dar a conocer sobre los nuevos servicios y productos en los que se distribuirán los dípticos y volantes, globos con el logo institucional para que la comunidad pueda conocer sobre las actividades que realiza la institución y los beneficios que otorga.

Aprovechando las fiestas el cantón Guamote que inician la última semana del mes de junio con una duración de 15 días en las que se desarrollan actividades socio culturales y de producción se instalara una carpa en la parte céntrica de la población en un espacio de 3m x 4m que es la dimensión de la estructura, en la cual dos empleados de la cooperativa darán a conocer al público en general sobre los servicios y productos se ofrece la cooperativa.

Gráfico 25: Globo promocional



Elaborado por: Belén Quishpi

Tabla 19: Díptico

 <p>"El ahorro es la semilla de su futuro"</p>	<p>CRÉDITOS</p> <p>Que sus deseos de superación se plasmen a través de nuestras ofertas financieras</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Micro créditos • Consumo • Emergente <p>Emprendimientos productivos Créditos para:</p>
<p>¿Quiénes somos?</p> <p>Una organización del sector de las finanzas populares, la cual presta servicios financieros con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de las familias, y la llegar a satisfacer las expectativas de los socios y clientes.</p>	<p>Siembra de productos agrícolas</p> 
<p>PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS</p>	<p>Crianza de especies mayores</p> 
<p>AHORROS E INVERSIONES</p>	<p>Crianza de especies menores</p> 
<p>La forma de producir con los mejores rendimientos y total seguridad te la ofrecemos en nuestra institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahorros a la Vista • Depósitos a plazo fijo • Certificados de aportación 	<p>Pagos y trasferencias Luz Agua Cable SOAT SRI CNT IESS</p>
<p>Apoyamos tu iniciativa de ahorro y lo premiamos con las tasas más altas del mercado financiero</p>	

Elaborado por: Belén Quishpi

En la elaboración del díptico se decido utilizar colores en una gama de pasteles para llegar de manera visual, es así que:

Morado: Representa el conocimiento por parte de los funcionarios hacia las necesidades que presentan los socios de querer satisfacer sus expectativas.

Rosa: La tranquilidad que alcanzaran al obtener los servicios y productos que ofrece la cooperativa.

Blanco: Representa la verdad, la intención de la institución por alcanzar el bienestar de los asociados.

Naranja: El acceso a la diversidad de servicios y productos financieros.

Verde: significa el crecimiento económico que obtendrá siendo asociada de la institución.

Celeste: este color representa la seguridad y responsabilidad con que los directivos de la entidad financiera manejaran los recursos confiados.

4.2.14 Plan de Ventas

Cuota de ventas

La cuota de venta hace referencia a las metas que el o los oficiales deben alcanzar en un determinado segmento de mercado.

4.2.14.1 Objetivos del área de ventas

Alcanzar una mayor cuota de mercado a través de la oferta de tasas convenientes para inversiones a plazo fijo.

4.2.14.2 Pronóstico de ventas

AÑOS	(Y) VENTAS	PORCENTUAL
2014	1500	0
2015	3600	1.4
2016	5198	0.44
2017	9980	0.92

$$P1 = \frac{3600 - 1500}{1500}$$

$$P2 = \frac{5198 - 3600}{3600}$$

$$P1 = 1.4$$

$$P2 = 0.44$$

$$P = \frac{\Sigma P}{N1}$$

$$P3 = 5198 (0.92) + 5198$$

$$P = \frac{1.84}{2}$$

$$P3 = 9980$$

$$P = 0.92$$

Número de asesores que debe contratar la cooperativa

$$NV = \frac{\text{Potencial de ventas}}{\text{Ventas por vendedor}} \times (1+R0)$$

$$NV = \frac{500000}{220000} \times (1+10\%)$$

$$NV = 2.27 \times (1.1)$$

$$NV = 2 \text{ Asesores}$$

Para el próximo año será necesario 2 asesores de crédito, quienes se encargarán de ofertar los servicios y productos financieros.

4.2.14.3 Política de inversión

Los asesores de crédito recibirán un porcentaje sobre el cumplimiento de metas en la colocación de recursos a plazo fijo (inversiones), por lo que la cooperativa ha establecido determinados montos, los mismos que se especifican a continuación:

Inversiones a plazo fijo			
Montos	Plazo	Comisión	
5,000.00	Plazo 30 – 60	0.65%	32.50
15,000.00	Plazo 61 – 90	0.80%	120.00
20,000.00	Plazo 91 – 120	1.00%	200.00
25,000.00	Plazo 121 – 180	1.25%	312.50
50,000.00	Plazo 181 – 360	1.50%	750.00
100,000.00	Plazo 361 y más	1.75%	1,750.00

De acuerdo a la política interna de la entidad financiera los oficiales deben cumplir con la colocación de montos determinados para poder comisionar sobre los porcentajes establecidos, los valores ganados por la colocación se suman al salario mensual siempre que estos alcancen su total cumplimiento.

4.2.15 Plan de Producción

4.2.15.1 Objetivos del área de producción

4.2.15.1.1 Objetivos a corto plazo

Informar a la población sobre los productos y servicios financieros que se encuentran en oferta por tiempo determinado.

4.2.15.1.2 Objetivos a mediano plazo

Conocer las necesidades de los socios para el diseño de otros servicios que satisfagan sus necesidades.

4.2.15.1.3 Objetivos a largo plazo

Alcanzar la confianza de los socios ofreciendo beneficios atractivos que permitan mantener el interés de los asociados.

4.2.15.2 Especificaciones del producto o servicio

Los servicios en su mayoría estarán direccionados en la colocación de recursos mediante el acceso a créditos en las diferentes líneas productivas, a tasas de interés por debajo de las establecidas por la competencia, con dos meses de gracia en la primera cuota y sin tanto papeleo. Por otra parte se brindará el servicio de recaudación puerta a puerta para evitar incomodidades de los socios.

4.2.15.3 Descripción de la prestación de servicios

La cooperativa Guamote Ltda., enfoca sus actividades específicamente en la captación y colocación de recursos económicos provenientes de los ahorros de los asociados y la concesión de créditos diferenciados de acuerdo a la necesidad de los socios.

4.2.15.3.1 Ahorros a la vista

Es creado a partir de dos objetivos: simpleza y rapidez, para la captación de depósitos de ahorro a la vista de fácil manejo que permite acumular sus fondos y ganar intereses sobre saldos, con la flexibilidad de poder realizar retiros y depósitos en cualquier momento para enfrentar de inmediato eventos no contemplados del diario vivir como emergencias ya sea de salud, estudio u oportunidades de negocio. Está dirigida a personas naturales y jurídicas mayores de 18 años y legalmente establecidas.

4.2.15.3.2 Depósitos a plazo

Es un producto que tiene como propósito fomentar la cultura del ahorro. Está diseñada para la captación de dinero a un plazo determinado y con una tasa atractiva. Está dirigida a todas las personas naturales del sector urbano y rural.

4.2.15.3.3 Certificados de aportación

De acuerdo a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento, el Estatuto y el Reglamento Interno de la Cooperativa, los certificados de aportación son aportaciones que realizan los socios para capitalizar la Cooperativa y con ello cumplir el requerimiento mínimo de patrimonio técnico que exige el Órgano de Control para su funcionamiento. Además fomenta la iniciativa de pertenecer a la Cooperativa con un aporte mínimo para que sea socio de la misma, lo cual permitirá capitalizarla. Está dirigida a todas las personas naturales mayores de 18 años que quieran ser parte de la Institución.

4.2.15.3.4 Microcréditos

Es un tipo de préstamo basado en conceder dinero a personas que tienen una idea de negocio viable pero que no disponen de avales y que, por tanto, son excluidas de los bancos tradicionales. Son préstamos de corta duración y cuantías no muy elevadas.

4.2.15.3.5 Credifácil

En vista que no falta usureros en el mercado financiero informal, no existe crecimiento económico de los comerciantes informales quienes son potencias económicas en las finanzas populares, es por ello hemos creado este producto que facilita a los socios adquirir crédito un día antes de la jornada de comercio y permita contar con su capital de trabajo y cancele su crédito al final del día, simplemente con una comisión mínima.

4.2.15.3.6 Créditos de Bono de desarrollo Humano

De acuerdo al convenio de colocación y transferencias de recursos fideicomisos programa de protección social programa de créditos productivos solidarios líneas de crédito de desarrollo humano y vivienda. Celebrada el día 12 de noviembre del 2009, desarrollamos como un servicio más de la cooperativa, impulsando los emprendimientos locales.

4.2.15.4 Requisitos para créditos

1. Mantener 15 días de movimiento de la cuenta, para solicitar un crédito.
2. Presentar la solicitud con los siguientes requisitos:
 - a. Copias de la cedula del socio y conyugue con certificados de votación.
 - b. Copias de la libreta.
 - c. Una foto.
 - d. Recibo de pago de los servicios básicos.
 - e. Copias simples de escrituras públicas de bienes.
 - f. En caso de ser empleado presentar rol de pagos.
 - g. En caso de ser con garantes solidarios presentar las copias de la cedula del garante con su conyugue y recibo de pago de los servicios básicos.
 - h. En caso de ser hipotecario presentar la escritura pública con certificado gravamen.
3. Depositar encaje del 10% del monto a solicitar.

4.2.15.5 Servicios adicionales

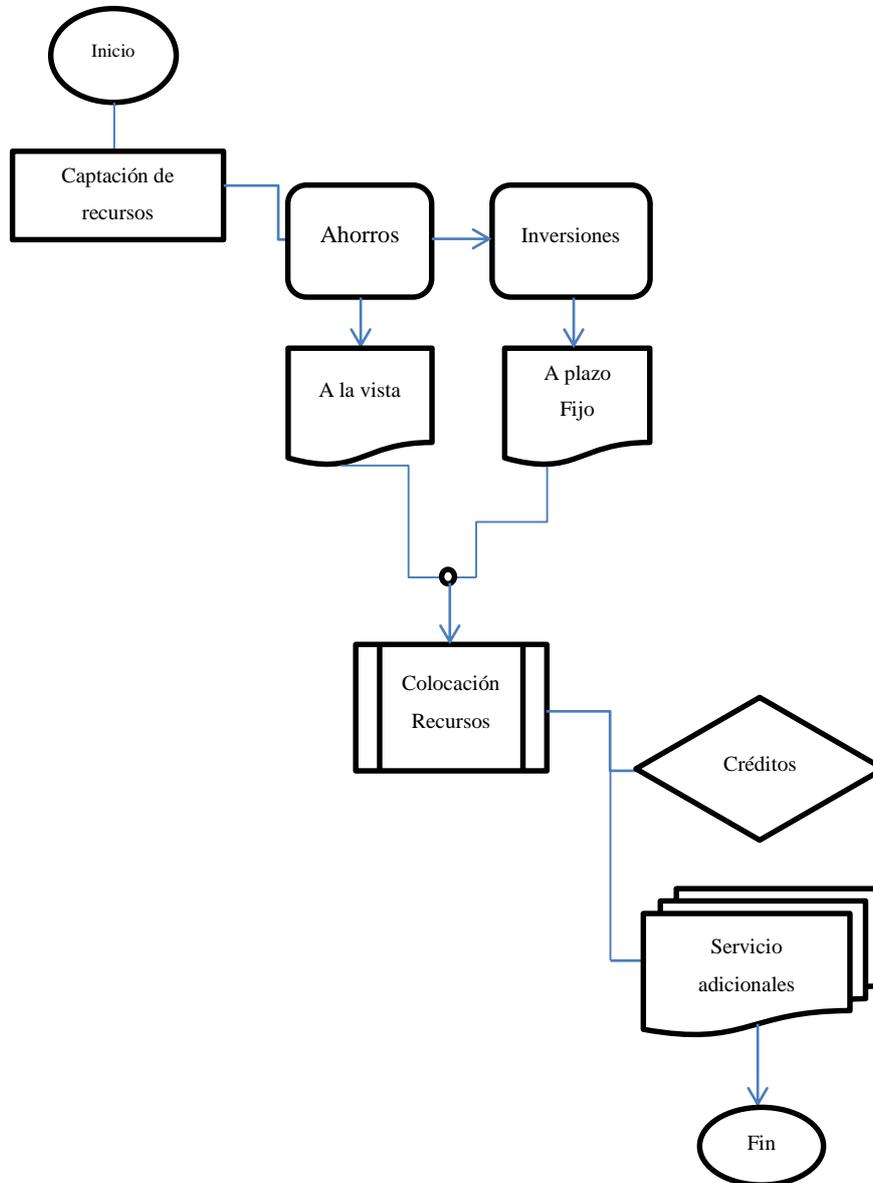
- CNT
- Money Gram
- SRI -RISE
- CNEL Regional (luz)
- Matriculación vehicular
- Bono de Desarrollo Humano
- Planes Claro
- Recargas (Claro - CNT-Movistar)

- CEP
- Dinero electrónico
- Pagos de Yambal y Avon

El tiempo establecido para la prestación de los diferentes productos y servicios es de 5 a 10' en lo que respecta a retiros de ahorros y en inversiones a plazo, en el caso de la concesión de créditos estos se otorgan en 24 horas cuando el crédito es concedido por primera vez, si el socio ya se encuentra registrado en el sistema este es acreditado en dos horas.

4.2.15.6 Diagrama del proceso de producción o prestación de servicios.

Gráfico 26: Flujograma de procesos de servicios COAC Guamote
CAPTACIÓN **COLOCACIÓN** **SERVICIOS**



Elaborado por: Belén Quishpi

4.2.15.7 Características de la tecnología

Actualmente la cooperativa cuenta con un cajero automático en el cual se puede realizar operaciones de retiro y depósito, con el plan se pretende incrementar una plataforma para transferencias en línea con acceso desde los dispositivos celulares, pago de servicios básicos, matriculación vehicular entre otros servicios que han sido analizados de acuerdo

a las necesidades de los clientes. Para el buen funcionamiento del software se capacitará a empleados y clientes sobre el uso de la nueva tecnología y sus aplicaciones de tal manera que los clientes alcancen una mayor satisfacción y la tranquilidad de haber realizado las operaciones financieras en tiempos oportunos.

4.2.15.7.1 Equipos e instalaciones

- **Materia prima**

La materia prima que utiliza la cooperativa por así decirlo son todos los recursos económicos provenientes de los asociados y clientes y que han sido colocados en las diferentes modalidades de inversión que ofrece la institución crediticia.

4.2.15.8 Identificación de los proveedores y cotizaciones

Los proveedores para este tipo de actividad serán directamente otras instituciones financieras dedicadas a ofrecer similares servicios, en la localidad se pueden identificar las siguientes:

Banco de Fomento: el cual ofrece créditos orientados al sector productivo a tasas muy convenientes

Cooperativa Fernando Daquilema: la cual mantiene servicios similares, con tasas de interés diferenciadas en los productos.

La diferencia entre estas instituciones y la COAC Guamote Ltda., se encuentra marcada por el porcentaje de interés que se ofrece:

Inversiones a plazo:

Plazo 30 – 60 anual 4%

Plazo 61 – 90 anual 4.50

Plazo 91 – 120 anual 5%

Plazo 121 – 180 anual 5.25%

Plazo 181 – 360 anual 5.68%

Plazo 361 y más anual 8%

Depósitos de ahorros anual 2.5%

Créditos:

Microcréditos 21% anual

Consumo 19% anual

4.2.15.9 Capacidad instalada

En la actualidad la cooperativa cuenta con:

Oficina matriz en el cantón Guamote

Dirección: Calles Riobamba y 10 de agosto

Teléfonos: 032916199 – 032916258

E-mail: coac@guamoteltda.fin.ec - matriz@guamoteltda.fin.ec –
gerencia@guamoteltda.fin.ec

Agencia Naranjito:

Dirección: General Cordova y av. Quito

Teléfonos: 042721285

E-mail: naranjito@guamoteltda.fin.ec

Agencia Durán:

Dirección: Ciudadela el Recreo 2da. Etapa mz. 228 villa 20

Teléfonos: 042670054

E-mail: duran@guamoteltda.fin.ec

Desde estas tres oficinas se atiende a 4,691 socios activos, la perspectiva de la institución es captar un mercado mayor.

4.2.15.10 Manejo de inventarios

La institución posee un control detallado de papeletas para los servicios de depósitos y retiros que son distribuidas de manera secuencia a las sucursales.

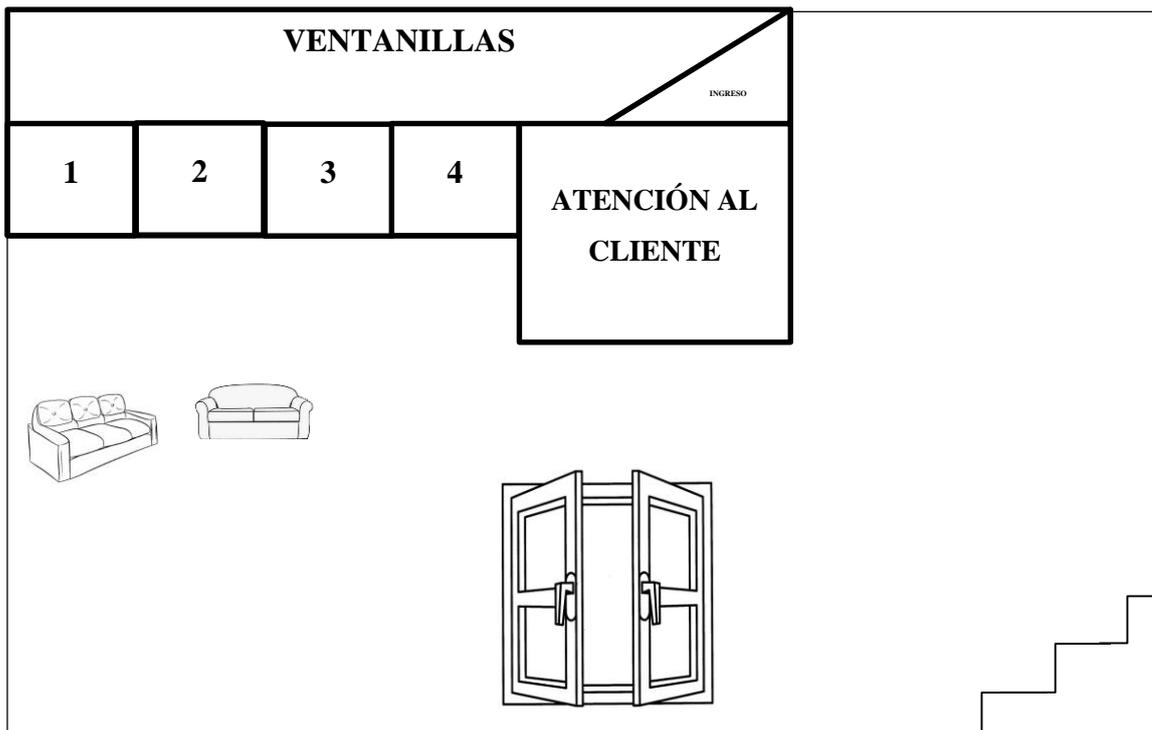
Las cartillas de depósitos también se registran de acuerdo a la numeración asignada a cada asociado.

4.2.15.11 Diseño y distribución de las oficinas

La infraestructura de la cooperativa está distribuida de la siguiente manera:

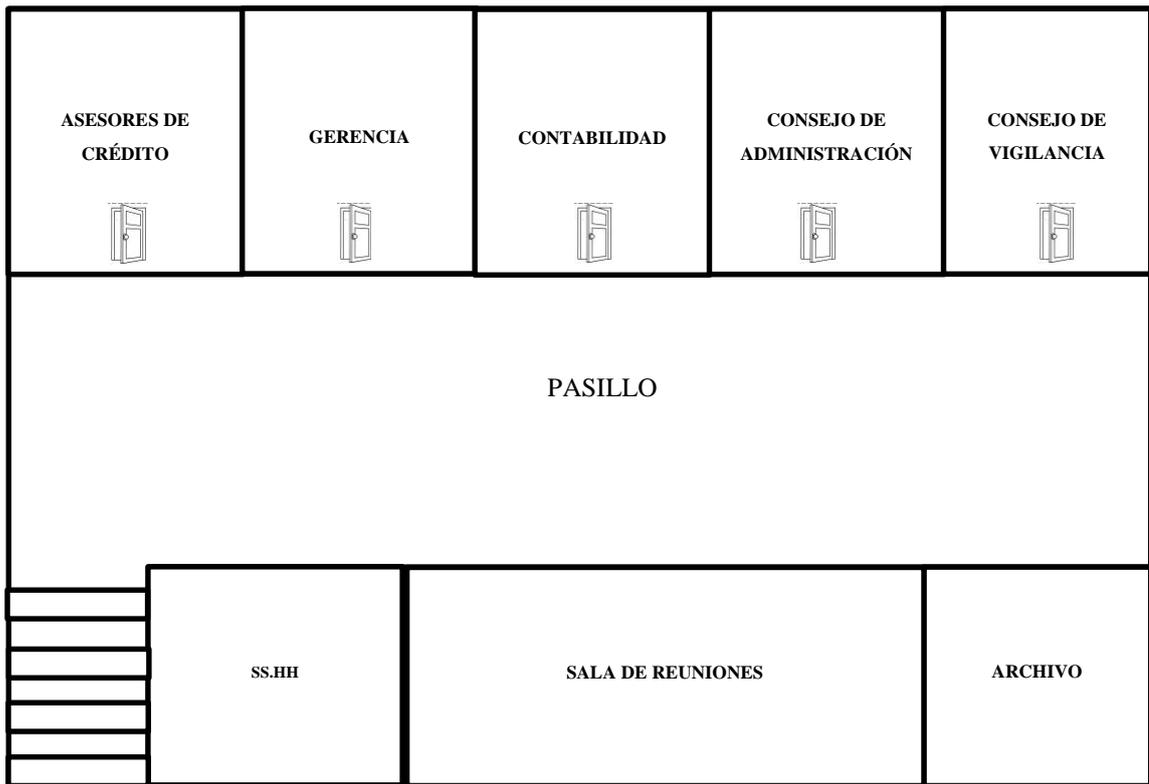
Gráfico 27: Infraestructura de la cooperativa

Primer piso



Elaborado por: Belén Quishpi

Segundo piso



Elaborado por: Belén Quishpi

4.2.15.12 Mano de obra requerida

La institución para el desarrollo de sus actividades requiere de personal con amplios conocimientos de:

- 4 Administración y liderazgo.
- 5 Atención al cliente
- 6 Contabilidad
- 7 Negociación
- 8 Finanzas
- 9 Seguridad personal

Los empleados que actualmente prestan sus servicios en la cooperativa cumplen con el perfil requerido para el cargo.

4.2.16 Plan Organizacional

4.2.16.1 Objetivos del área de organización

4.2.16.1.1 Mercadotecnia

- Identificar mercados rentables en los que la incursión de la cooperativa sea factible
- Lograr que las actividades de promoción cumplan con su objetivo de informar, persuadir o recordar.
- Realizar estudios de segmento

4.2.16.1.2 Contabilidad y finanzas

- Presentar los estados financieros con información confiables para la adecuada toma de decisiones
- Proporcionar la debida información financiera – contable el momento que esta sea requerida.
- Respalda la información con los sustentos documentales sobre el uso de los recursos

4.2.16.1.3 Créditos y cobranzas

- Administrar y controlar la cartera de clientes
- Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio
- Crear sistemas estándares de evaluación de créditos
- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro
- Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos

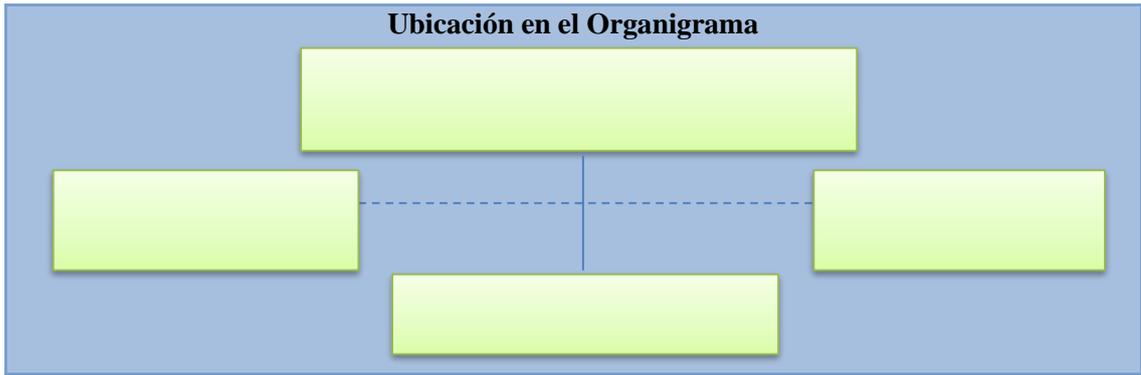
4.2.16.1.4 Gerencia

- Establecer políticas y normas administrativas que conduzcan al fortalecimiento de los procesos.
- Trazas pautas para que los departamentos desarrollen sus actividades conforme a los objetivos.
- Proveer un ambiente de trabajo que conduzca a la excelencia en las actividades institucionales.

4.2.16.2 Formato para la descripción de puestos

Tabla 20: Formato descripción de puestos

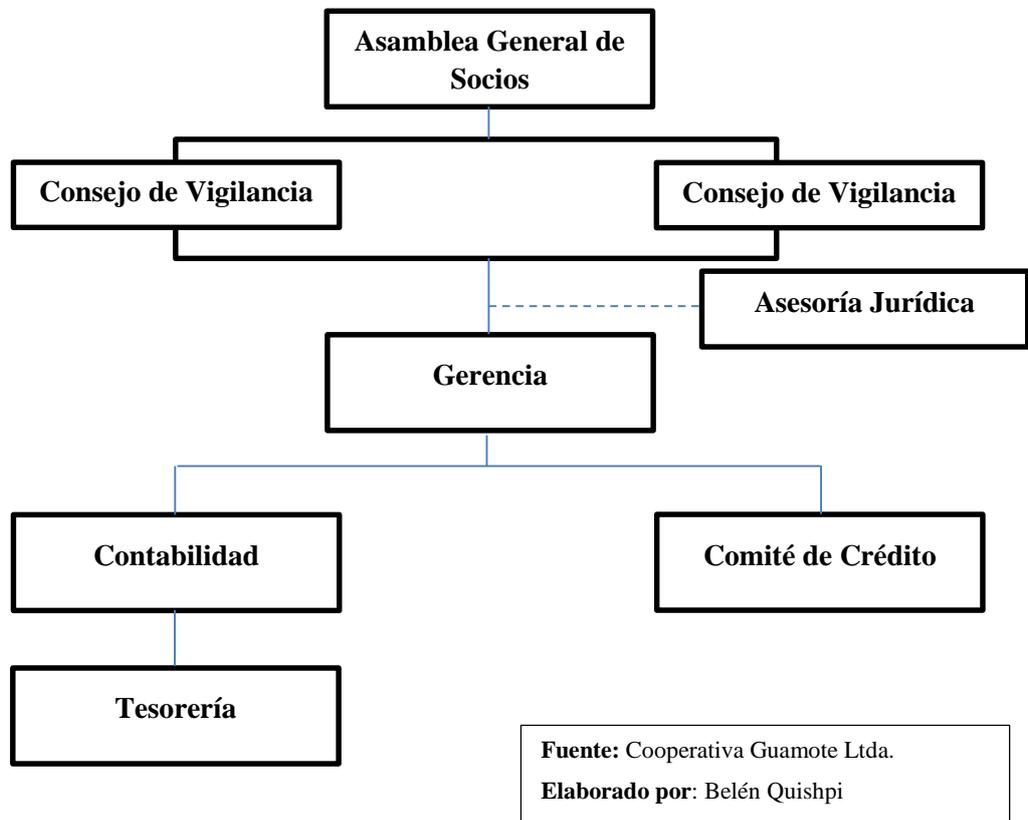
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Cargo/puesto:	
Misión del cargo	
Perfil del cargo:	
Formación académica:	
Inmediato superior	
Reporta a:	
Supervisa a:	
Funciones:	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	



Elaborado por: Belén Quishpi

4.2.16.3 Diseño del organigrama de la cooperativa

Gráfico 28: Organigrama de la COAC Guamote propuesto



4.2.16.4 Funciones generales y específicas por puestos

4.2.16.4.1 Asamblea general de socios

Es la máxima autoridad de la Cooperativa, de ella dependen los demás organismos. Los socios forman Asamblea General cuando han sido citados para ejercer las funciones que

los Estatutos señalan, las decisiones que se tomen en Asamblea General son obligatorias para todos los socios.

4.2.16.4.2 Funciones de la asamblea

- Examinar, aprobar o desaprobar las cuentas.
- Examinar, modificar, aprobar o desaprobar el Balance.
- Examinar, modificar aprobar o desaprobar el proyecto de distribución de excedentes cooperativos.
- Examinar, modificar los Estatutos.

Estos informes deberán ser presentados por el Consejo de Administración con el visto bueno de la Junta de Vigilancia y del Fiscal

- Atender las quejas que se presenten contra los administradores o empleados a fin de exigirles el cumplimiento de la responsabilidad adquirida.
- Recibir y examinar los informes presentados por los organismos y cargos de la Cooperativa referentes al desarrollo de sus funciones.
- Elegir entre los socios:
 - El Consejo de Administración.
 - La Junta de Vigilancia.
 - El Comité de Educación.
 - El Comité de Trabajo y otros.
 - El Fiscal y su respectivo suplente.

Resolver:

- La disolución de la Cooperativa. La fusión o incorporación a otras organizaciones Cooperativas.
- Establecer para fines determinados, cuotas especiales representados o no en certificados de aportación

4.2.16.4.3 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; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento institucional. Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez

4.2.16.4.4 Funciones, atribuciones y deberes

La función principal de sus integrantes es mantener un adecuado y oportuno control, como el seguimiento y asesoría constructiva de toda la gestión de la sociedad cooperativa, tiene derecho a veto, con el propósito de que el Consejo de Administración reconsidere sus decisiones.

El Consejo de Vigilancia, tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- 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 y la gestión de la cooperativa;
- Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente;
- 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 la 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 incluya 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.

4.2.16.4.5 Consejo de administración

El Consejo de Administración está integrado por cinco (05) miembros titulares y dos (02) suplentes, elegidos por la Asamblea General de Delegados, debiendo instalarse dentro de los tres (03) días posteriores a la Asamblea (instalación) y elegirá de entre sus miembros por la mayoría.

4.2.16.4.6 Atribuciones y obligaciones

- Cumplir y hacer cumplir la ley. El Estatuto, las decisiones de la Asamblea General de Delegados, los reglamentos internos y sus propios acuerdos
- Elegir de su seno a su presidente, vicepresidente, y Secretario, con cargo de que los demás consejeros ejerzan las funciones de vocales.
- Aceptar la dimensión de sus miembros, de los delegados integrantes de los comités, salvo de los miembros del Comité Electoral
- Dictar los reglamentos que sean necesarios para desarrollar y aplicar las normas del Estatuto y las políticas aprobadas por la Asamblea General y las relativas al cumplimiento de las facultades y deberes propios del Consejo de Administración y comités, excepto los del Consejo de Vigilancia y del Comité Electoral.
- Adoptar los Planes y Presupuestos Anuales de la cooperativa
- Controlar y evaluar periódicamente la ejecución de las medidas que apruebe según el inciso anterior
- Apoyar las medidas necesarias y convenientes que la Gerencia adopte para la óptima utilización de los recursos de la cooperativa y la eficaz realización de los fines de ésta.
- Aceptar los actos de liberalidad que se constituyan a favor de la cooperativa
- Elegir y remover al Gerente, fijando su remuneración, y a propuesta de éste nombrar y promover a los demás funcionarios y otros trabajadores, cuya designación no sea atribución legal o estatutaria de aquel.

- Conocer y decidir sobre las solicitudes de ingreso o retiro de socios, la pérdida de la concisión de tal, por las causales previstas en este Estatuto y sus reglamentos.
- Designar a un integrante del propio consejo o a otra persona, para que ejerza la gerencia de la cooperativa, cuando en ésta no exista plaza de Gerente Rentado, o fuere necesario reemplazarlo.
- Decidir sobre la afiliación a organismos de integración cooperativa, tanto nacionales como internacionales, que le permitan el logro de sus objetivos, con cargo de dar cuenta a la Asamblea General.
- Elegir entre sus miembros, al delegado suplente que represente a la cooperativa, ante los órganos nacionales de grado superior
- Fijar las políticas sobre tasas de interés, plazos, garantías y condiciones generales de captación, capitalización y monto de los créditos
- Autorizar el otorgamiento de poderes, con determinación de las atribuciones delegables
- Proponer la apertura o cierre de oficinas a la Asamblea General de Delegados
- Denunciar, ante la Asamblea General, los actos de negligencia o de exceso de funciones en que incurriere el Consejo de Vigilancia y/o Comité Electoral.
- Convocar a Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias, con determinación de su agenda, y a Elecciones Anuales..
- Fijar el Monto de la ayuda por sepelio; así como dictar el reglamento correspondiente

4.2.16.4.7 Gerente

Es la parte Ejecutiva de las operaciones sociales y estará a cargo, preferiblemente, una persona ajena a la Cooperativa y será designada por el Consejo de Administración. La principal Misión de la Gerencia será la de alcanzar los objetivos planteados por la Cooperativa utilizando todos los recursos que estén a su alcance y para ello deberá de planificar, organizar y cumplir con las funciones propias del cargo y las asignadas por el Consejo de Administración.

4.2.16.4.8 Funciones

- Organizar y dirigir la Administración y Servicios conforme a normas establecidas por el Consejo de Administración.
- Ejecutar acuerdos que por mandato de la Asamblea y Consejo de Administración se tomaran.
- Contratar al personal que se requiera (técnico y administrativo en conjunto con el Consejo de Administración)
- Velar por una contabilidad al día.
- Realizar los cobros a deudores y realizar los pagos correspondientes.
- Hacer que se depositen en el Banco designado por el Consejo de Administración los valores recibidos en Caja General.
- Informar mensualmente, o cuando lo requieran al Consejo de Administración sobre el Estado económico y financiero de la forma establecida.
- Es el responsable directo de la Ejecución del POA.
- Reajustar los planes si fuese necesario.
- Realizar gestiones encaminadas a la consecución de recursos financieros complementarios, para el alcance de los objetivos.
- Establecer métodos de control administrativos.
- Determinar si las metas están siendo alcanzadas.
- Determinar la relación entre los distintos empleados de la Cooperativa.
- Facilitar una buena relación entre los empleados y la Cooperativa, así como con terceros.
- Velar por el buen uso de los recursos técnicos y materiales de la cooperativa con eficacia y eficiencia.

4.2.16.4.9 Contador

- Realizar arqueo de Cajas General y Chica y entregar copias del mismo a Gerencia.
- Contabilizar el débito al (a) cajero (a) si el faltante es irrelevante, exigir el reintegro si es relevante o grave.
- Realizar arqueos sorpresivos a Caja General y Chica.
- Capitalizar intereses a cuentas de ahorro
- Presentación de informes a la renta según lo estipulado por la ley. (año fiscal).

- Presentar informes según lo requerido por las autoridades de la cooperativa.
- Elaboración y revisión de cheques.
- Velar para que los directivos y empleados cumplan con los procedimientos contables.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Llevar libro diario y mayor actualizado

4.2.16.4.10 Cajera

- Contar el efectivo al recibir y/o entregar
- Depositar y/o retirar al Banco
- Elaborar papeleta de retiro y/o depósito.
- Actualizar tarjetas de control interno de ahorro y calcular intereses mensuales a cada tarjeta.
- Conciliar ingresos y egresos al final del día y elaborar papeleta de depósito para efectuarse al día siguiente, previa revisión del contador.
- Responder por el faltante de caja
- Al final del día enviar todo el movimiento a Contabilidad
- Permanecer en su puesto en todo momento.

4.2.16.4.11 Crédito y cobranza

- Velar porque se cumplan los reglamentos de crédito
- Hace plan de pago de cada socio
- Recepción y análisis de solicitudes de crédito y hacer sus comentarios por escrito para cada caso.
- Abrir expediente por cada socio.
- Registrar en sistema computarizado plan de pago de préstamo de cada socio el monto de crédito retirado.
- Registrar en sistema computarizado el estado de cuenta de préstamo de cada socio el monto abonado.
- Actualizar registro de intereses mensualmente de cada socio. Notificar previamente a deudores sobre el vencimiento del plazo pactado.
- Elaborar avisos de cobros y enviar a cada socio.

4.2.16.5 Obligaciones legales que debe cumplir la empresa para los empleados

Los beneficios a los que tienen derechos los empleados de la cooperativa Guamote se encuentran constituidos en las leyes laborales:

- Afiliación a la seguridad social desde el primer día de trabajo
- A percibir como mínimo el sueldo básico según la tabla sectorial
- A percibir horas extras y suplementarias
- A percibir décimos tercero y cuarto en las fechas establecidas
- A percibir los fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo
- A un período de vacaciones laborales remuneradas
- A un período de licencia por maternidad
- A un período de licencia por paternidad
- Al subsidio por maternidad para la nueva madre
- Solicitar certificados relativos a su trabajo
- A recibir un pago por concepto de utilidad

4.2.16.6 Tabulador de sueldos

Tabla 21: Sueldos del personal de la COAC Guamote Ltda.

N°	NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	SUELDOS	APORTE INDIVIDUAL	APORTE PATRONAL	IECE Y CEP	F DE RESERVA	H. EXTRAS	ANTICIPOS	LIQ. A RECIBIR
1	Apugllon Guamán María E.	Coor. Tesorería	375.59	35.43	41.88	3.76	31.30	208.60	0.00	580.00
2	Naula Lema Ruben Dario	Asesor de Crédito	370.94	35.05	41.36	3.71	30.91	113.20	50.00	430.00
3	Ailla Guamán Juan Willian	Guardia	370.58	35.02	41.32	3.71	30.91	0.00	0.00	366.47
4	Casco Lozano Maribel	Asistente Servicio Operacionales	380.00	35.91	42.37	3.80	30.91	125.00	0.00	500.00
5	Naula Moyolema Tamia	Cajera	370.94	35.05	41.36	3.71	30.91	0.00	0.00	366.80
6	Cajilema Víctor Manuel	Captaciones	369.40	34.91	41.19	3.69	30.91	0.60	0.00	366.00
7	Quishpi Chicaiza Enrique	Seguimiento de Créditos	370.43	35.01	41.30	3.70	30.91	33.66	50.00	350.00
			2,607.88	246.38	290.78	26.08	216.76	481.06	100.00	2,959.27
DIRECCIÓN FINANCIERA										
1	Apugllon Guamán José	Gerente	400	37.8	44.6	4	33.33	304.47	200	500
2	Naula Vimos Leticia Isabel	Contadora	380	35.91	42.37	3.8	31.67	24.24	0	400
			780	73.71	86.97	7.8	65	328.71	200	900

4.2.16.7 Programa de capacitación del personal

4.2.16.7.1 Reclutamiento y selección de personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, con la definición de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto.

Este proceso iniciará con:

Convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas).

La convocatoria se realizará por diferentes medios informativos como:

- **Anuncios o avisos:** la forma más común de buscar o convocar postulantes es a través de la publicación de anuncios o avisos, ya sea en diarios, Internet, carteles, murales, etc., por la cual es recomendable que al redactar los anuncios, seamos lo más precisos y específicos posibles en cuanto a los requisitos.

El siguiente paso del proceso de reclutamiento y selección de personal es la evaluación de los postulantes que hemos reclutado o convocado, con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto.

Y una vez que contamos con un número razonable de postulantes, pasamos a citarlos y a evaluarlos a través del siguiente proceso:

1. **Entrevista preliminar:** consiste en tomarle al postulante una primera entrevista informal en la cual se le hará preguntas abiertas con el fin de comprobar si realmente cumple con los requisitos que se ha solicitado.
2. **Prueba de conocimiento:** consiste en tomarle al postulante una prueba escrita con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.

3. **Prueba psicológica:** consiste en tomarle una prueba psicológica con el fin de determinar su equilibrio emocional.
4. **Entrevista final:** consiste en tomarle una entrevista más formal y estricta que la primera, en donde se le hará preguntas abiertas con el fin de conocer en profundidad, la cual podría ser tomada por el jefe del área a la cual postula.

4.2.16.7.2 Selección y contratación

Una vez que se ha evaluados a todos los postulantes o candidatos, se procede a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, se pasara a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante.

Y una vez que se haya elegido al candidato más idóneo, se procede a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde se describa el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo de duración del contrato y otros aspectos que podrían ser necesario acordar.

4.2.16.7.3 Inducción y capacitación

Finalmente, una vez que se haya seleccionado y contratado al nuevo personal, se deberá procurar que se adapte lo más pronto posible a la entidad, y capacitarlo para que se pueda desempeñar correctamente en su nuevo puesto.

Para ello, se empezará por darle a conocer las instalaciones y las áreas de la cooperativa, indicarle dónde puede encontrar las herramientas que podría necesitar para su trabajo, y presentarle a sus supervisores inmediatos y a sus compañeros.

Luego se le indicará su horario de trabajo, decirle dónde puede guardar sus pertenencias, entregarle su uniforme.

Y luego informarle sobre los procesos, políticas y normas de la cooperativa, y asignarle al empleado que se encargue de capacitarlo sobre las funciones, tareas, responsabilidades, obligaciones y demás particularidades de su nuevo puesto.

Aunque antes de contratarlo, se puede ponerlo a prueba durante un breve periodo de tiempo, con el fin de evaluar directamente su desempeño en su nuevo puesto, además de su capacidad para relacionarse con sus nuevos jefes, pares y subordinados.

4.2.16.7.4 Evaluación de desempeño al personal

Este proceso consiste en indagar la manera como el personal ejecuta sus funciones, si estas se encuentran dentro del cumplimiento a las normas, políticas y disposiciones emitidas por las instancia superiores de la entidad, la evaluación permitirá mejorar el desempeño de los empleados, determinar las necesidades de capacitación y desarrollo y tomar decisiones de ascensos o de ubicación.

Para dar cumplimiento a este proceso las personas encargadas de la evaluación estarán ligadas directamente a los empleados por lo que será conveniente que el jefe de área conjuntamente con el encargado de talento humano se encuentre presentes en la evaluación.

4.2.17 Plan Financiero

4.2.17.1 Objetivos del área contable y financiera

4.2.17.1.1 Objetivos a corto plazo

- Definir los gastos en los que se incurrirá para de desarrollo del plan de negocios.
- Establecer las fuentes de financiamiento para ejecutar las operaciones correspondientes al plan.

4.2.17.1.2 Objetivos a mediano plazo

- Proveer los medios económicos para que se cumplan las etapas del plan de negocios diseñado para la institución financiera.

- Distribuir los recursos económicos a cada área para alcanzar los objetivos planteados.

4.2.17.1.3 Objetivos a largo plazo

- Obtener un mayor rendimiento financiero sobre las operaciones realizadas en el período.
- Captar mayores recursos para extender el mercado.

4.2.17.2 Catálogo de cuentas del mercado

La codificación de las cuentas se basa en el sistema decimal por considerarse el más idóneo en el procesamiento de la información contable a través de sistemas computarizados, manuales o mecánicos. Las asignaciones de dígitos a los códigos de las cuentas se realizan siguiendo la práctica de dos números por nivel. Se exceptúan los códigos de los elementos.

Los nombres de las diferentes cuentas, corresponden a los términos técnicos del negocio financiero, el tipo de operación, su desagregación por vencimiento o por tipo de institución, para efectos de facilitar la implementación de metodologías de evaluación de riesgos, con su clasificación dentro de los elementos de los estados financieros, en armonía con las disposiciones de las regulaciones y resoluciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Las cuentas que componen el Catálogo Único de Cuentas se desagregan hasta un nivel de seis dígitos, el último de los cuáles permite registrar los grupos, cuentas, y subcuentas de movimientos, de acuerdo a la información que se pretende identificar como detalle.

0	Elemento del estado financiero
00	Grupo de cuentas
00 00	Cuentas
00 00 00	Subcuentas

Para la identificación de los elementos de los estados financieros se ha utilizado la numeración del 1 al 7 dentro del primer dígito.

Los tres primeros comprenden las cuentas expresivas del activo (1), pasivo (2) y patrimonio (3), destinadas a conformar el balance de situación patrimonial. Los dos elementos siguientes agrupan las cuentas de gestión, sintetizadas en las partidas de gastos (4) e ingresos (5). El elemento (6) integra las cuentas contingentes que agrupan los compromisos y las obligaciones eventuales; y, el elemento (7) que resume las cuentas de orden y de control indispensables para una acertada administración.

4.2.17.3 Software a utilizar

El software que la COAC Guamote Ltda., utiliza es el AFC (Administración Financiera para Cooperativas), esta es una aplicación empresarial para la gestión de cooperativas, asociaciones crediticias y demás entidades vinculadas con el manejo de fondos de sus asociados

4.2.17.4 Capital social de la empresa

El capital social con el que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guamote Ltda., es de \$ 273,911.37 USD proveniente del dinero de los socios y el valor de los bienes, este se encuentra en el Pasivo del balance y desarrolla la función de garantía por parte de la cooperativa hacia terceros.

4.2.17.5 Financiamiento

Para el desarrollo del plan de negocios la institución cuenta con los recursos necesarios para la puesta en marcha, por lo que no será necesario buscar fuentes de financiamiento.

4.2.17.6 Flujo de efectivo

Tabla 22: Flujo proyectado de efectivo

N	DETALLE	OPERACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	INGRESOS TOTALES	286,022.87	294,603.56	303,441.66	312,544.91	321,921.26
	Ingresos totales por actividades permitidas	286,022.87	294,603.56	303,441.66	312,544.91	321,921.26
2	GASTO TOTAL (a + b)	265,504.50	273,469.64	281,673.73	290,123.94	298,827.66
	a) Gastos Fijos	227,672.84	234,503.03	241,538.12	248,784.26	256,247.79
	Gastos de Operación	204,265.14	210,393.09	216,704.89	223,206.03	229,902.21
	Gastos de Comercialización	23,407.70	24,109.93	24,833.23	25,578.23	26,345.57
	b) Gastos Variables	37,831.66	38,966.61	40,135.61	41,339.68	42,579.87
	Gastos Intereses causados	37,644.18	38,773.51	39,936.71	41,134.81	42,368.86
	Otros gastos	187.48	193.10	198.90	204.86	211.01
3	UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS (1 - 2)	20,518.37	21,133.92	21,767.93	22,420.97	23,093.60
4	IMPUESTO UTILIDADES (25%)	5,129.59	5,283.48	5,441.98	5,605.24	5,773.40
5	UTILIDAD CONTABLE (3 - 4)	15,388.78	15,850.44	16,325.95	16,815.73	17,320.20

Fuente: Estados Financieros COAC Guamote Ltda.

Elaborado por: Belén Quisphi

4.2.17.7 Balance General

Tabla 23: Balance general proyectado
COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO GUAMOTE
BALANCE GENERAL
Al 31 de diciembre de 2017

ACTIVO		1,404,311.54	PASIVO		1,480,429.34
Fondos Disponibles	107,198.83		Obligaciones con el Público	971,176.52	
Inversiones	1,300.00		Cuentas por Pagar	12,556.50	
Cartera de Crédito	1,161,360.17		Obligaciones Financieras	476,716.32	
Cuentas por Cobrar	123,244.46		Otros Pasivos	19,980.00	
Bienes Realizable, Adjudicados por Pago	11,208.08		PATRIMONIO		392,774.24
			Capital Social	273,911.37	
			Reservas	46,315.14	
Propiedades y Equipos		453,028.27	Otros Aportes Patrimoniales	57,158.95	
Otros Activos		15,863.77	RESULTADOS	15,388.78	
TOTAL ACTIVOS		1,873,203.58	PASIVO + PATRINONIO		1,873,203.58

4.2.17.8 Indicadores financieras

Es conveniente determinar la operatividad de la cooperativa a través del uso de indicadores financieros, es por ello que se ha empleado las siguientes razones:

Tabla 24: Indicadores utilizados por la cooperativa

INSTITUCIONES FINANCIADORAS DEL ESTADO				Guamote Ltda.	
CRITERIO	INDICADOR	REFERENTE		INDICADOR	ESTADO
SOLVENCIA	Patrimonio/Activos	No menos de	9%	20.15%	OK
ESTRUCTURA DE CARTERA	Participación de Cartera de Microcrédito	No menos de	25 %	99.34%	OK
MOROSIDAD	Cartera Vencida >30 días	No más de	5%	4.96%	OK
	Cartera Contaminada >30 días	No más de	10 %	9.77%	OK
	Provisiones/Cartera vencida >30 días	No menos de	50 %	63.91%	OK
LIQUIDEZ	Fondos Disponibles/Pasivos <a 90 días	No menos de	8%	12.12%	OK
SOSTENIBILIDAD	ROE Utilidades/Patrimonio	No menos de	4%	4.08%	OK

Fuente: COAC Guamote Ltda.

CRITERIO	INDICADOR	REFERENTE		INDICADOR	ESTADO
CALIDAD DE ACTIVOS	Activos Productivos	No menos de	80%	57.29%	NO
	Activos Improductivos	No más de	20%	44.62%	NO
	Activos Productivos/Pasivos con Costo	No menos de	140%	74.12%	NO
	Cartera Neta/Activo	Entre	70% 85%	62.00%	NO
	Cartera Financiada con Ahorros	Entre	70% 85%	51.85%	NO
	Endeudamiento Externo	No más de	5%	25.45%	NO
	Pasivo con Costo/Pasivo sin Costo	No menos de	200%	340.43%	OK
OTROS INDICADORES DE LIQUIDEZ	Liquidez Global	Entre	2% 3%	11.04%	OK
	Liquidez Ajustada	No menos de	3%	12.29%	OK
	Liquidez Ociosa	No más de	1%	4.11%	NO
EFICIENCIA FINANCIERA	Margen Financiero	No menos de Margen Financiero del Mercado	15%	13.44%	NO
	Sostenibilidad Operacional	No menos de	111%	105.80%	NO
	Ingresos Préstamos/Promedio de Créditos	No más de TASA BCE	31%	15.10%	OK
	Costo Financiero por Depósitos	No Menos de la Inflación	5%	3.88%	NO
	Costo Financiero por Crédito Externo	No menos de	4%	4.95%	OK
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	Gastos Operacionales/Activos	No menos de	5%	10.90%	OK
	Gastos Operacionales/Recursos Captados	Entre	6% 7%	21.03%	OK
	Eficiencia en Ingresos	No menos de	57%	72.72%	OK

% Cumplimiento al Umbral Mínimo Inst. Financiadores del Estado	100.00%
% Cumplimiento a Otros Índices Financieros	44.44%

RESULTADOS DE PORCENTAJE DE EFICIENCIA		
Número de Indicadores NO cumplidos	10	40.00%
Número de Indicadores CUMPLIDOS	15	60.00%
TOTAL INDICADORES HEMOFIN	25	100.00%

4.2.18 Plan de Trabajo

Las fases que llevará a cabo la cooperativa para atender a los socios se desarrollará de la siguiente manera:

Iniciación: el primer contacto con el socio se realizará a través del personal asignado a balcón de servicios quien estará en la planta física de la cooperativa, se realizará un diálogo informativo para dar a conocer sobre los beneficios que ofrecen cada producto financiero y se fijará el procedimiento a seguir.

Diagnóstico: incluye la reunión y el análisis de información sobre las actividades, el rendimiento y la perspectiva del socio, en la parte interna institucional se realizarán conversaciones con el personal de la cooperativa con el propósito de adaptar una visión dinámica y global sobre lo que pretende alcanzar la entidad crediticia, su medio de desarrollo, recursos, metas y actividades, para ello debe tenerse en cuenta ciertos puntos de referencia que le permitan orientarse en una evaluación preliminar rápida de los aspectos positivos, deficiencias, perspectivas de desarrollo y mejoras deseable para alcanzar las metas establecidas en el plan de negocios.

Planificación de medidas: complementariamente al diagnóstico realizado se definirán las medidas y sugerencias a presentar, sobre las necesidades urgentes que los clientes desean alcanzar y las posibles respuestas que la institución ofrezca para cubrir las expectativas, para conocimiento sobre las sugerencias de debe presenta un informe preliminar dirigido a la gerencia.

Aplicación (implementación): para la aplicación de plan de negocios previamente se definirán las correspondientes capacitaciones al personal inmerso en el proceso.

Terminación: el plan considera la oferta de nuevos servicios y productos financieros que desde el punto de vista de los funcionarios de la cooperativa cumplen con las expectativas de los socios, es así que la terminación de los servicios estará definida por la cantidad de nuevos socios que se hayan captado con la implementación del plan de negocios.

Para el desarrollo de este punto se requiere efectuar una serie de actividades que el talento humano debe considerar para el cumplimiento eficiente del plan de negocios, por lo que se propone la ejecución de programas de capacitación enfocados a las actividades a realizar.

Tabla 25: Cronograma de actividades

Plan de acción	Responsable	Fecha	Costo
Estrategia de plaza	Sistemas, Marketing, Gerencia	Junio del 2017	Diciembre del 2017 300.00
Estrategia de promoción	Jefe de crédito	Julio del 2017	Indefinido 348.00
Estrategia para el producto (servicio)	Jefe Operativo	Julio del 2017	Diciembre del 2017 200.00
Estrategia de publicidad	Gerencia	Agosto del 2017	Enero del 2019 500.00
TOTAL			1,348.00

Elaborado por: Belén Quishpi

CONCLUSIONES

- A través del plan de negocios se ha podido determinar las condiciones en las que se encuentra actualmente la Cooperativa Guamote Ltda., los objetivos que persigue y las estrategias que requiere para posicionar los productos y servicios financieros en el mercado.
- Se ha estudiado a la competencia para conocer el alcance de sus objetivos e identificar las áreas en las cuales la cooperativa debe actuar con habilidad para posicionar sus servicios y productos.
- El desarrollo del plan financiero demuestra la accesibilidad que la cooperativa tienen para ejecutar el plan de negocios, considerando que la inversión es moderada y los beneficios serán mayores para las partes involucradas.
- Se ha demostrado la utilidad del plan de negocios, mediante un estudio técnico de los diferentes elementos que componen su desarrollo, lo que ha permitido diseñar probables acciones que contribuirán a que la cooperativa Guamote Ltda., adquiera mayor presencia en el mercado.

RECOMENDACIONES

- La entidad crediticia debe adoptar estrategias concretas como las sugeridas en el presente trabajo investigativo, las mismas que han sido adaptadas a las condiciones y expectativas de socios y clientes
- Dentro del plan de negocios se ha diseñado procedimientos claros que permitirán incrementar la cuota de mercado y aprovechar al máximo las fortalezas de la institución crediticia.
- La institución debe aprovechar al máximo sus recursos, desarrollando actividades concretas para alcanzar las metas fijadas en los diferentes segmentos en los que ha proyectado su estudio.
- Se recomienda considerar la propuesta planteada por cuanto las estrategias han sido diseñados de acuerdo a las características del entorno que actualmente posee la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S. (2011). *Diccionario de economía*. 2a. ed. Lima: Andrade.
- Borello, A. (2014). *El Plan de Negocios*. 4a. ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Bottaro, O. (2010). *El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa*. 4a. ed. México: La Ley.
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la Administración*. 10a. ed. México: McGraw-Hill.
- Doudis, A. (2010). *Gestión de proyectos, cómo planificarlos, organizarlos y dirigirlos*. 6a. ed. México: Gestión 2000.
- Ferrel, O. & Hartline, M. (2012). *Estrategias de marketing*. 5a. ed. México: Cengage Learning.
- Fisher, L. & Espejo, J. (2011). *Mercadotécnica*. México: McGraw-Hill.
- Fleitman, J. (2012). *Negocios exitosos*. 4a. ed. México: McGraw-Hill.
- Garzozi, R. (2014). *Planes de negocios para emprendedores*. Ecuador: Latin.
- Gleen, D. (2000). *Desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito eficaces en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- González, M. (2011). *Los servicios: concepto, clasificación y problemas de medición*. Alcalá: Fundación FIES.
- Harvard Bussiness. (2013). *Crear un plan de negocios*. 2a. ed. Chile: Impact media.
- Jany, F. (2010). *Investigación integral de mercados*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2009). *Fundamentos del Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Pope, J. (2011). *Investigación de mercados, guía maestra para el profesional*. 4a. ed. México: Norma.
- Porter, M. (2009). *Ventaja competitiva*. México: ALAY.
- Pride, W. & Ferrel, O. (2011). *Marketing, conceptos y estrategias*. 7a. ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Reyes, A. (2009). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. 5a. ed. Quito: Limusa.
- Santesmases, M. (2011). *Ud compra, yo vendo, qué tenemos en común*. 3a. ed. México: Pirámide.
- Sanz, E. (2013). *Concepto de meta y objetivos*. Recuperado de: <http://sorprendemos.com/consultoresdocumentales/?p=637>

- Sierra, M. (2014). *Qué es un plan de negocios*. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/>
- AIEP. (2015). *Plan de negocios*. Recuperado de: http://serviciosacademicos.aiep.cl/_CuadernoApuntes/2015/1/COM117/Plan%20de%20Negocios%20-%20COM117.pdf
- Arias, J. (2010). *Mercadotécnica*. Recuperado de: <http://jennyarias03.blogspot.com/2010/06/la-competencia.html>
- Bonta, P. & Farber, M. (2010). *El mercado*. Recuperado de: <http://www.sanchezmercado-verito.blogspot.com/2010/04/definicion-de-mercado-segun-varios.html>
- Cardozo, J. (2012). *Plan de negocio; definiciones y objetivos*. Recuperado de: <http://www.clave.com.ec/630-propuesta-de-valor-de-servicio>
- Castelán, A. & Lya, O. (2013). *Importancia de un plan de negocios*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2011b/cvom.html>
- Castillo, O. (2014). *Mi caja de herramientas para la gerencia*. Recuperado de: <http://imagnetik.blogspot.com/2007/10/321-documentacin-de-procesos.html>
- Pérez, J. (2011). *Definición de Negocios*. Recuperado de: <http://definicion.de/negocio/>

ANEXOS

Anexo 1: Función de Transparencia y Control Social



Fecha de Generación de Documento: 03/octubre/2016

Validez de Documento: 30 días a partir de la fecha de generación

COMPROBANTE DE EXISTENCIA LEGAL DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Revisado el Catastro Digital de Organizaciones de esta Superintendencia, consta la siguiente información de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUAMOTE LTDA

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

No. RESOLUCIÓN CONSTITUCIÓN/ADECUACIÓN: SEPS-ROEPS-2013-000746

FECHA DE RESOLUCIÓN CONSTITUCIÓN/ADECUACIÓN: 08/05/2013

RUC	0691705897001
SECTOR:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO-null
RAZÓN SOCIAL:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUAMOTE LTDA
PROVINCIA:	CHIMBORAZO
CANTÓN:	GUAMOTE
PARROQUIA:	GUAMOTE
SEGMENTO / NIVEL:	SEGMENTO 4
ESTADO:	ORGANIZACION ACTIVA

La información constante en el presente documento, corresponde a la recibida de la organización, quien asume cualquier tipo de responsabilidad por error o falsedad de la misma. En caso de querer validar ésta información deberá ingresar en la página web: www.seps.gob.ec

El presente comprobante carecerá de validez probatoria en un proceso judicial; para el efecto, se solicitará la respectiva certificación.

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA



Anexo 2: Propuesta de la Cooperativa

Microcrédito
en
24
Horas Laborables



Sin Garante hasta \$ 1000

GUAMOTE Ltda.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

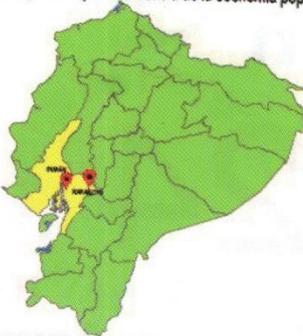
Entidad controlada por la superintendencia de la economía popular y solidaria



GUAMOTE Ltda.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Entidad controlada por la superintendencia de la economía popular y solidaria

HAZTE SOCIO, SOLO CON TU DOCUMENTO DE IDENTIDAD.



☎ Teléfono: Durán 042670054 Naranjito: 042721285
📍 Agencia Durán: El Recreo 2da. Etapa, Mz: 228 V:20
📧 Agencia Naranjito: General Córdova y Av. Quito
Correo: guamoteduran@gmail.com



www.guamoteltda.fin.ec

Tu Cooperativa
te acompaña siempre!!



Ventanilla
MOVIL

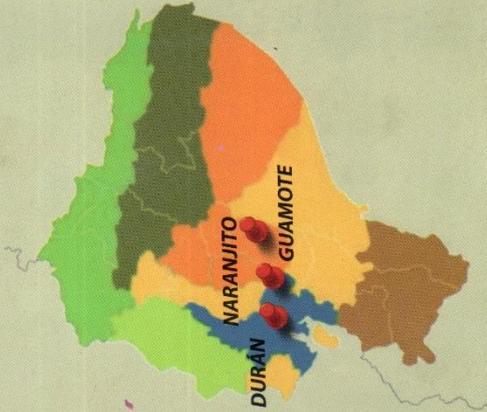
Ahora!

Tu
Cooperativa
cuenta con
Ventanilla
Movil



Realiza todas tus
transacciones con las
facilidades de este
nuevo Servicio

Siempre junto a ti!!



Matriz Guamote:

Dirección: Calles Riobamba y 10 de agosto
Teléfonos: 0329161199 - 032916258
E-mail: coac@guamoteltda.fin.ec - matriz@guamoteltda.fin.ec
gerencia@guamoteltda.fin.ec

Agencia Naranjito:

Dirección: General Cordova y av. Quito
Teléfonos: 042721285
E-mail: naranjito@guamoteltda.fin.ec

Agencia Durán:

Dirección: Ciudadela el Recreo 2da. Etapa mz. 228 villa 20
Teléfonos: 042670054
E-mail: duran@guamoteltda.fin.ec



Cooperativa
de Ahorro y Crédito

GUAMOTE Ltda.



El Ahorro
es la Semilla de su Futuro

www.guamoteltda.fin.ec



**GIROS
NACIONALES**
en minutos

Ahora es...



Facilito

Red de servicios

**Con la tarifa más baja
del mercado**

FÁCIL, CONFIABLE

Anexo 3: Instalaciones de la Cooperativa

