



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO CON ACTIVOS DE 1.000.000,00 HASTA
5.000.000,00 DÓLARES (SEGMENTO 4) EN EL SECTOR POPULAR Y
SOLIDARIO EN EL ECUADOR.



AUTOR

Víctor Wladimir Recalde Zambrano

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CON ACTIVOS DE 1.000.000,00 HASTA 5.000.000,00 DÓLARES (SEGMENTO 4) EN EL SECTOR POPULAR Y SOLIDARIO EN EL ECUADOR.

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”

Profesora Guía

Ing. Ketty Nicool Guerrón, MBA

Autor

Ing. Víctor Wladimir Recalde Zambrano

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la creación de una cooperativa de ahorro y crédito con activos de 1.000.000,00 hasta 5.000.000,00 dólares (segmento 4) en el Sector Popular y Solidario en el Ecuador, a través de reuniones periódicas con el estudiante Víctor Wladimir Recalde Zambrano, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Ketty Nicool Guerrón Moreno, MBA

CC: 100250421-3

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la creación de una cooperativa de ahorro y crédito con activos de 1.000.000,00 hasta 5.000.000,00 dólares (segmento 4) en el Sector Popular y Solidario en el Ecuador, del estudiante Víctor Wladimir Recalde Zambrano, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Arq. Lidia Margarita Romo Pico, Mg

CC: 170371408-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Víctor Wladimir Recalde Zambrano

CC: 172334209-1

AGRADECIMIENTOS

Dejo constancia mi agradecimiento a Dios, luz de sabiduría en el día a día, así como a mis padres por su apoyo constante, quienes son la guía de mi camino hacia la superación en la vida.

RESUMEN

El presente trabajo investigado tiene como objetivo principal presentar un modelo organizacional integral para la creación de una cooperativa de ahorro y crédito del segmento 4 en el Sector Popular y Solidario, en la parroquia de Carcelén al norte de la ciudad de Quito, caracterizado por ser una zona en donde la población tiene la necesidad de contar con una cooperativa en su parroquia a fin de obtener crédito en dinero, de forma flexible y oportuna para la diversidad de necesidades y aprovechar las oportunidades de emprender sus propios negocios.

La importancia de un modelo para la estructuración (administración, organización, procesos y plan financiero) de una cooperativa de ahorro y crédito en el sector popular y solidario, facilitará la coherente generación de créditos y captación de dinero por parte de los pobladores, así como la sostenibilidad de estas organizaciones en el tiempo.

En la parroquia de Carcelén se están desarrollando nuevas construcciones en el sector inmobiliario que dan apertura a la expansión urbana, al igual que al contar con mayores vías de acceso, infraestructura y el uso de otros servicios (telefonía, electricidad e internet) permitirá las posibilidades de que aumente la captura de clientes.

Esta investigación ayudó a la aplicación de conocimientos propios de la carrera donde se desarrollen aspectos importantes como el estudio de estrategias de mercado, estructura organizativa, análisis de tendencia de ahorro, así como la evaluación financiera que evidencia que el proyecto es rentable y financieramente viable; contribuyendo así al crecimiento de la economía del país fundamentando los lineamientos sólidos de inversión.

ABSTRACT

The main objective of this research is to present an integral organizational model for the creation of a savings and credit cooperative of segment 4 in the Popular and Solidary Sector, in Carcelén parish, which is located at the north of Quito city, characterized by being an area where the population needs to have a cooperative in their parish in order to obtain credit in money, in a flexible and timely manner for the diversity of needs and take advantage of the opportunities to start their own businesses.

The importance of a model for the structuring (management, organization, processes and financial plan) of a savings and credit cooperative in the popular and solidarity sector, will facilitate the coherent generation of credits and raising of money by the inhabitants as well as the sustainability of these organizations over time.

In Carcelén parish, new constructions are being developed in the real estate sector that open up urban expansion, as well as having access roads, infrastructure and the use of other services (telephony, electricity and internet) will allow the possibilities increase customer.

This research helped to apply own knowledge of the career where important aspects such as the study of market strategies, organizational structure, analysis of saving trend as well as the financial evaluation that shows that the project is profitable and financially viable; thus, contributing to the growth of the country's economy based on investment lineament.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Razones por las cuales se escogió el tema.....	3
1.3. Objetivos	4
1.4. Pertinencia del tema a desarrollar	5
1.5. Diagnóstico del entorno actual	7
1.6. Capacidad y acceso a medios de pago	9
1.7. Conclusiones del capítulo.....	9
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA.....	12
2.1. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente	12
2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica.	17
2.3. Conclusiones del capítulo.....	18
CAPÍTULO III: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO	21
3.1. Naturaleza y filosofía de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	21
3.2. Estilo corporativo e imagen	23
3.3. Enfoque social, impacto en la comunidad	24

3.4. Misión y Visión	25
3.4.1. Misión.....	25
3.4.2. Visión	25
3.5. Objetivos de crecimiento y financieros	26
3.6. Información Legal.....	26
3.6.1. Tipo de empresa	27
3.6.2. Estado legal actual para la constitución	27
3.6.3. Legislación vigente que regula la actividad económica	27
3.7. Estructura Organizacional	28
3.7.1. Descripción detallada de los integrantes y sus responsabilidades.....	28
3.7.2. Gobierno corporativo	35
3.7.3. Organigrama	37
3.7.4. Justificación de la estructura organizacional elegida	37
3.8. Ubicación.....	38
3.8.1. Macro localización	38
3.8.1.1. Ubicación Geográfica	38
3.8.1.2. La población	39
3.8.1.3. Clima	40
3.8.1.4. División Política Administrativa.....	40
3.8.1.5. Medios de Transporte.....	40
3.8.1.6. Población Económicamente Activa de Carcelén	41
3.8.1.7. Presencia física	41
3.9. Lugar donde se ubicará la empresa/proyecto	42
3.10. ¿Subsidiarias? ¿Dónde?	44

3.11.	Análisis de la industria	45
3.11.1.	Entorno macroeconómico y político	45
3.11.2.	Análisis del Sector	46
3.11.2.1.	Tamaño de la Industria.....	47
3.11.2.2.	Ciclos económicos	48
3.11.3.	Análisis del mercado.....	49
3.11.3.1.	Estimación del mercado potencial.....	49
3.11.3.2.	Segmentación del Mercado.....	50
3.11.3.3.	Perfil del Consumidor	50
3.11.4.	Análisis de la Competencia	51
3.11.4.1.	Cinco Fuerzas Competitivas.....	51
3.11.5.	Análisis F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	55
3.11.6.	Estrategias de mercadeo.....	57
3.11.6.1.	Concepto del Servicio:.....	57
3.11.6.2.	Estrategias de Distribución:.....	58
3.11.6.3.	Estrategias de Precios:.....	58
3.11.6.4.	Estrategias de Promoción	59
3.11.6.5.	Estrategias de Comunicación.....	59
3.11.6.6.	Estrategia de Servicio.....	60
3.11.6.7.	Presupuesto	60
3.11.6.8.	Proyección de ventas	61
3.12.	Conclusiones del capítulo	61
CAPÍTULO IV: OPERACIONES		63
4.1	Estado de Desarrollo	63

4.2	Descripción del proceso	65
4.3	Necesidades y requerimientos	71
4.4	Plan de producción.....	74
4.5	Plan de compras	75
4.6	KPI' s de desempeño del proceso productivo	75
4.6.1	Definición los KPI' s del servicio del proyecto	76
4.7	Conclusiones del capítulo.....	76
CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO		78
5.1	Inversión	78
5.1.1	Inversión fija.....	78
5.1.2	Inversión Diferida	79
5.2	Gastos Administrativos	81
5.3	Depreciaciones.....	82
5.4	Amortizaciones.....	82
5.5	Presupuestos	83
5.5.1	Presupuestos de Ingresos	84
5.5.2	Presupuestos de Egresos	85
5.6	Proyección del flujo de caja.....	85
5.7	Rentabilidad sobre la inversión total.....	86
5.8	T.I.R. (Tasa Interna de Retorno).....	87
5.9	V.A.N. (Valor Actual Neto).....	88
5.10	Período de recuperación de la inversión.....	88
5.11	Estudios de Impactos	89
5.11.1	Impacto Ambiental.....	89

5.11.2	Impacto Social	90
5.11.3	Impacto Económico	90
	CONCLUSIONES	92
	RECOMENDACIONES.....	93
	REFERENCIAS	94
	ANEXOS	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Cooperativas de ahorro y crédito clasificadas al Sistema Nacional de pagos por segmentos</i>	8
Tabla 2 <i>Estadísticas por tipo de medios de pago en Ecuador</i>	9
Tabla 3 <i>Entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al segmento</i>	19
Tabla 4 <i>Proyección de la población ecuatoriana por años según cantones 2010 – 2020</i>	40
Tabla 5 <i>Población de Quito – parroquia - Carcelén</i>	41
Tabla 6 <i>Matriz de ponderación</i>	43
Tabla 7 <i>Mercado Potencial Parroquia Carcelén</i>	50
Tabla 8 <i>Ingresos y ahorros</i>	51
Tabla 9 <i>Matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito</i>	56
Tabla 10 <i>Presupuesto de estrategias</i>	61
Tabla 11 <i>Ventas Anuales Proyectadas a cinco años de la Cooperativa de Ahorro y Crédito</i>	61
Tabla 12 <i>Presupuesto requerido para las adquisiciones</i>	74
Tabla 13 <i>Cuadro de la Inversión Diferida y Fija</i>	78
Tabla 14 <i>Inversión Fija de la Cooperativa de Ahorro y Crédito</i>	79
Tabla 15 <i>Análisis de la Inversión Diferida</i>	80
Tabla 16 <i>Gastos dados en Organización</i>	80
Tabla 17 <i>Gastos para el funcionamiento del proyecto</i>	80
Tabla 18 <i>Gastos de Capacitación Personal</i>	81
Tabla 19 <i>Gastos Administrativos</i>	81
Tabla 20 <i>Depreciaciones</i>	82
Tabla 21 <i>Amortizaciones</i>	82
Tabla 22 <i>Presupuesto para el primer año de operaciones de la cooperativa</i>	83
Tabla 23 <i>Cuadro de Ingresos y Egresos anuales</i>	84
Tabla 24 <i>Ingresos resultantes para el Primer Año de Operación</i>	84
Tabla 25 <i>Egresos resultantes para el Primer Año de Operación</i>	85
Tabla 26 <i>Flujo de caja proyectado</i>	86
Tabla 27 <i>Período de recuperación de la inversión</i>	86
Tabla 28 <i>Período de recuperación de la inversión escenario optimista</i>	87

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Organigrama Estructural de la COAC	37
<i>Figura 2.</i> Mapa de la Provincia de Pichincha y sus Parroquias.....	39
<i>Figura 3.</i> Ilustración geográfica.....	42
<i>Figura 4:</i> Fuerzas Competitivas.....	52
<i>Figura 5.</i> Canal de distribución.....	58
<i>Figura 6.</i> Diseño de la distribución de las áreas que componen la empresa ...	65
<i>Figura 7.</i> Diagrama de flujo del procedimiento de apertura de cuentas de Ahorro.....	67
<i>Figura 8.</i> Diagrama de flujo del procedimiento para la realización de depósitos.....	68
<i>Figura 9.</i> Diagrama de flujo del procedimiento de retiro de dinero.....	69
<i>Figura 10.</i> Diagrama de flujo del procedimiento para el otorgamiento de créditos.....	70
<i>Figura 11.</i> Definición de Instituciones Financieras	5
<i>Figura 12.</i> Entidades Financieras de preferencia	5
<i>Figura 13.</i> Cooperativas de preferencia	6
<i>Figura 14.</i> Cliente o socio de entidades financieras	7
<i>Figura 15.</i> Conformidad con los servicios y productos financieros.....	7
<i>Figura 16.</i> Atributos valorados en una Cooperativa de Ahorro y Crédito	8
<i>Figura 17.</i> Preferencia de servicios en una Cooperativa de Ahorro y Crédito	9
<i>Figura 18.</i> Facilidades de la Cooperativa	9
<i>Figura 19.</i> Ventajas de la Cooperativa	10
<i>Figura 20.</i> Rango de Ingresos	11
<i>Figura 21.</i> Rango destinado para ahorro.....	12
<i>Figura 22.</i> Interés en ser socio de la cooperativa.....	12
<i>Figura 23.</i> Medios para informarse de servicios de la cooperativa.....	13

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

En lo referente a la idea que conlleva el cooperativismo en todo el mundo ésta se remonta hace muchos años atrás hasta la época del antiguo Egipto, la era de Babilonia, la Grecia antigua estas civilizaciones asociaban el cooperativismo en referencia a las necesidades que se requerían en el transcurso del tiempo, esto sobrelleva al pensamiento de cooperativismo que indica una idea de asociación, un ejemplo de ello se da en Babilonia en el arrendamiento agrícola el cual asume el carácter de cooperativo, adicional en la Grecia antigua existían muchas sociedades que se creaban para correr con los gastos de entierro.

Se puede establecer en la época de la Revolución Industrial, que es en donde la esencia de esta revolución fue el progreso a nivel tecnológico, trayendo la rebaja en los precios, producción mecanizada, y el aumento del consumo, este tipo de economía trajo consigo problemas a nivel de los trabajadores los cuales eran explotados, se dieron muchos problemas, se abandonó la agricultura, produciéndose ciclos económicos tanto de deflación económica y de inflación monetaria.

Para el año de 1948 se puede determinar que bajo la inspiración de Luis Blanc se produjo el primer intento por la liberación de la clase trabajadora, esto se dio en base a la creación de cooperativas de trabajo las cuales eran administradas por los mismos. Este tipo de cooperativas eran en su mayoría estatales y que desde luego se retiraban cuando ya los trabajadores las pueden manejar por sí mismos.

Ya desde hace mucho tiempo Kropotkin definió a la cooperativa como una forma de ayuda mutua la cual se inicia en los tiempos de la revolución industrial, por cuanto los problemas que se dieron en esta época dieron origen a que se

analizara la fórmula del cooperativismo. Se puede determinar que la idea del cooperativismo tiende a internacionalizarse siendo uno de sus apóstoles Robert Owen que en los discursos que pronunciaba llamaba la atención del público a la cooperativa.

En el Ecuador se puede indicar que en la época colonial ya existía la idea del cooperativismo antes y después de los Incas y de los conquistadores españoles puesto que se daba de forma voluntaria entre las comunidades que se dedicaban a la agricultura, se puede decir que por medio de la minga aparece por primera vez el cooperativismo en el Ecuador. Mediante los ayllus se daban procesos cooperativos en referencia a la construcción de casas.

En 1910 se puede decir que aparece la primera cooperativa en Ecuador con el nombre de “Compañía de Préstamos y Construcciones” en Guayaquil, adicional una fecha que se conmemora es el 16 de septiembre de 1919, fecha en la cual se le inscribe en el registro general de cooperativas como “Asistencia Social Protectora del Obrero”.

De acuerdo a la ponencia de Bautista (2003), se indica que las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones locales con la participación de la comunidad brindan servicios financieros, las cuales se encuentran en un área de influencia propia y mantienen recursos con los que ofrecen recursos a sus socios (págs. 7-8).

Es fundamental indicar que la principal finalidad de una cooperativa de ahorro popular y solidario no es el lucro, sino la captación de los recursos económicos de las personas o familias que habitan el sector esto con el fin de establecer un capital de trabajo, así como de inversión.

1.2. Razones por las cuales se escogió el tema

La temática fue elegida por diversas razones, dentro de las cuales cabe destacar la pertinencia del tema en la actualidad. Hoy en día se observa la afluencia que ha tenido la creación de cooperativas del sector popular y solidario, motivadas por el interés colectivo de desarrollo local. Mucho se ha establecido por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en cuanto a las directrices legales referentes a la creación de cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, sin embargo, no existen lineamientos en el ámbito organizacional y sus aspectos relacionados como centralización, coordinación, cadena de mando, estructuras, entre otras; que garanticen el funcionamiento óptimo de dicha cooperativa en el tiempo de acuerdo al contexto en el que actúan, sus objetivos, estrategias, sus socios y demás características propias.

Se puede indicar que otra de las razones se da por la pobreza que existe en el sector rural lo que ha llevado a que las familias desarrollen estrategias diversas para obtener ingresos. Estudios que se han realizado por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS), se encontró que cada vez más, la “multiactividad”, ya sea en familias, con un número pequeño de miembros o en redes familiares más extendidas, sea muy común en el sector rural y parroquial.

Al considerar este aspecto y el trabajo arduo que día a día realizan las personas para poder contar con más fuentes de ingresos constituye una de las justificaciones más poderosas para poder solventar las necesidades de los mismos, ya sea para sus negocios, ahorros o futuros emprendimientos.

Así nacieron las cooperativas de ahorro y crédito a fin de dar alternativas a los créditos que las poblaciones rurales obtenían en las instituciones bancarias, pagando altas tasas de interés, puesto que eran considerados desembolsos de alto riesgo. Si el banco no les prestaba, acudían al chulco o crédito informal

empeorando aún más su situación económica llegando hasta perder sus tierras o propiedades.

Otro de los motivos que conllevó al desarrollo de la investigación es la información disponible en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, su Ley, así como otras resoluciones disponibles que presentan amplia información pero que necesitan ser simplificadas para mayor entendimiento y comprensión de los interesados en emprender en la creación de alguna cooperativa del segmento 4.

1.3. Objetivos

Objetivo General

Proponer un modelo organizacional integral para la creación de una cooperativa de ahorro y crédito del segmento 4 en el sector popular y solidario, a través del establecimiento normativo, administrativo y financiero que fundamente los lineamientos sólidos de inversión y puesta en marcha en el Ecuador.

Objetivos Específicos

- Realizar un trabajo de campo con las principales cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4 del sector popular y solidario en la parroquia de Carcelén.
- Determinar el ahorro de la población en función de sus ingresos.
- Establecer los parámetros para la creación, organización, inversión y control de una cooperativa de ahorro y crédito del segmento 4 en el sector popular y solidario.

1.4. Pertinencia del tema a desarrollar

La iniciativa de una economía popular y solidaria ha surgido durante los últimos años a diferentes escalas (internacional, regional y local), con el fin de crear una mayor integración que beneficie a un conglomerado. Se incorporan en este sentido las cooperativas de ahorro y crédito que han permitido el desarrollo económico y social específicamente del sector rural, el cual posee un gran potencial en el Ecuador y que aún merece ser explotado con el fin de cubrir la demanda interna y abrir posibilidades a una mayor exportación que mejore la balanza de pagos.

No obstante, el problema radica en que no existe una metodología que sirva de guía para la creación de dichos establecimientos crediticios, puesto que la población podría sentir temor al enfrentarse a una serie de requisitos jurídicos, más la necesidad de una administración coherente para la concepción de créditos y atracción de dinero e incluso por la necesidad de realizar inversiones en activos y no saber si existirá o no una recuperación, dado que estos posiblemente no posean los conocimientos necesarios y suficientes para emprender en este ámbito.

Si bien es cierto, una cooperativa no tiene fines de lucro, es importante señalar que existirán inversiones a recuperar, sea en activos fijos (terrenos, edificios, sucursales propias) y/o capital de trabajo (cobro de cartera, comisiones), estableciendo cuál sería el punto de equilibrio para que estas instituciones crediticias se mantengan a flote, respondiendo al número de socios y aportaciones, así como al cobro de intereses a los asociados. Por otra parte, si el habitante dispusiera de una cooperativa en su sector, el ahorro quedaría en la misma comunidad y pertenecería a las familias que la habitan, esto permitirá que el crédito no se dé a una persona, sino a un conglomerado, garantizando así su retorno y el desarrollo de la localidad.

Según el Bancodesarrollo (2013, pág. 1) “Las finanzas populares en su esencia son ahorro y crédito bien hecho”, por lo que se debe motivar la creación de más cooperativas populares que permitan el crecimiento del sector rural, ya que el crédito tiene la capacidad transformadora de mejorar los estándares de vida de las familias cuando son destinados a la producción y generación de nuevos puestos de trabajo lo que evita la migración a las grandes urbes, así como la reducción de las tasas de desempleo, delincuencia y drogadicción.

Es así como a través de la presente investigación, se podrá disponer de un modelo para la estructuración de una cooperativa de ahorro y crédito del segmento 4 en el sector popular y solidario, con todos sus requisitos legales, su organización, plan financiero y sus formularios, para su correcto funcionamiento, entendiendo que, el desarrollo de las entidades inmersas en actividades micro financieras ha promovido oportunidades de desarrollo económico para los grupos familiares de menos recursos y aún en épocas de crisis como las que ha pasado el Ecuador, tal es el caso de la crisis financiera de 1998 y 1999 cuando se decretó un feriado bancario y varios bancos tuvieron que cerrar las puertas debido a su falta de liquidez y altos niveles de endeudamiento, mientras que las cooperativas de ahorro y crédito pudieron salir de la crisis sin mayor problema debido al bajo nivel de concentración de depósitos y crédito así como a su manejo correcto (Caicedo, 2011, pág. 13).

La confección de un esquema basado en los Principios Cooperativos se justifica a partir de la utilización de un criterio de diferenciación con otros tipos de organizaciones y atendiendo a la naturaleza particular de este tipo de organizaciones. En este sentido, dichos principios pueden producir significativas diferencias de comportamiento entre las sociedades cooperativas y otros tipos de organizaciones (Novkovic, 2008, págs. 2168-2170).

El análisis de una estructura organizacional brinda la oportunidad de conocer en qué contextos dicha estructura puede volverse más o menos efectiva en el logro de objetivos planteados por grupos de personas con una visión en común, por lo que es conveniente utilizar instrumentos que permitan conocer el procedimiento

de cada paso a seguir en la apertura de una cooperativa de ahorro y crédito que dinamicen la economía.

1.5. Diagnóstico del entorno actual

“Las cooperativas de ahorro y crédito constituyen el grupo de mayor tamaño en términos de activos, pasivos y patrimonio, respecto al total nacional de cooperativas” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013).

Para mejorar la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito en el tiempo es necesario aplicar estrategias que mejoren el acceso a los servicios financieros, así como la credibilidad y confianza en estas, por medio del desarrollo económico de sus socios y demás integrantes, de modo que se presente un escenario ideal que propague la creación de más cooperativas de ahorro y crédito.

El sector de las cooperativas de ahorro y crédito ha innovado sus servicios, a tal punto que su movimiento económico también ha superado sus propias expectativas financieras, pues el número de socios dentro del sector cooperativista ha aumentado al igual que la capacidad de ahorro y crédito (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

A pesar de que se han incrementado progresivamente algunas cooperativas de ahorro y crédito del sector popular y solidario han sido muy pocas en relación con lo que demanda la población.

Según datos del Banco Central del Ecuador, actualmente en el Ecuador, existen más de 312 cajas o cooperativas de ahorro populares y solidarias, de las cuales 39 pertenecen al segmento 4 que fue establecido y anexado en el 2015, el cual establece un rango de 1.000.000,00 hasta 5.000.000,00 de dólares de inversión en activos para su constitución y sólo 10 de éstas están ubicadas en Quito” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017), que en relación al

número de habitantes que viven en los sectores rurales del país (5.392.713 rural y 9.090.786 urbano), son un número muy bajo. (INEC, 2015, págs. 25-80).

Tabla 1
Cooperativas de ahorro y crédito clasificadas al Sistema Nacional de pagos por segmentos

Segmento	Número de cooperativas
1	77
2	139
3	57
4	39
Total	312

Tomada de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2013)

De acuerdo a lo que indica la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017), las cooperativas son de gran importancia para el apoyo a los sectores económicos, pues al ser sociedades de personas, su objetivo principal no es maximizar la utilidad sino generar un rendimiento que les permita crecer adecuadamente y prestar un servicio apropiado a sus asociados.

Las cooperativas son instituciones que han demostrado un adecuado desempeño en época de crisis económica, por ejemplo, en 2015 mientras los depósitos de la banca cayeron a -12% anual, las cooperativas captaron depósitos a una tasa de 3%; así mismo, en 2016 los depósitos de la banca crecieron en 17% y los de las cooperativas a 23% (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

Las cooperativas de ahorro y crédito correspondientes al segmento 4 actualmente presentan un nivel alto de concentración de activos y número de socios, representando una elevada concentración de recursos para el sector financiero en relación con los otros segmentos, situación que favorece la economía del país (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

A pesar del contexto político y legal favorable que presenta el país para el desarrollo y creación de cooperativas de ahorro y crédito, existen asimetrías de

información respecto a las pautas a seguir para poder constituir dichas cooperativas, puesto que no se ha establecido un modelo que determine los aspectos organizacionales para conformarlas.

1.6. Capacidad y acceso a medios de pago

En el Ecuador de acuerdo a estadísticas del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información en el 2016 el 56,87% de la población ecuatoriana usaba tecnologías de información y comunicación (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2017).

De ello el 0,72% de las personas utilizan TIC's para efectuar transacciones y trámites; mientras que un 0,36% de la población usa la tecnología de la información y comunicación para utilizar los servicios que presta la banca electrónica. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2017)

Por otra parte, en el Ecuador existen otro tipo de accesos a medios de pago como: tarjetas de crédito, tarjetas de débito, POS, cajeros automáticos, y corresponsales no bancarios que manejan estadísticas que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 2
Estadísticas por tipo de medios de pago en Ecuador

DETALLE	TARJETA DE DÉBITO	TARJETAS DE CRÉDITO	CAJEROS AUTOMÁTICOS	POS	CORRESPONSALES NO BANCARIOS
FECHA DE CORTE DE INFORMACIÓN	mar-17	mar-17	feb-17	jun-17	mar-17
CANTIDAD TOTAL	5,453,432	2,584,377	4,038	62,179	26,833
NÚMERO DE TRANSACCIONES	2,965,798	N/D	N/D	8,727,434	N/D
SALDO TOTAL TRANSACCIONADO	\$ 105,524,969	\$ 4,518,326,192	N/D	\$ 582,553,451	N/D

Adaptada de Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad (2016)

1.7. Conclusiones del capítulo

Durante el desarrollo del primer capítulo se llegó a la conclusión de que las cooperativas de ahorro y crédito del sector popular y solidario (COAC) han

atravesado un conjunto de cambios, así como importantes avances en la última década en Ecuador pero su razón de ser y objetivos no han cambiado y se fundamentan en realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, clientes o terceros promoviendo el desarrollo y la productividad de la economía del país a través de un mayor control que ofrecen sus órganos reguladores y demás especificaciones necesarias para su sano funcionamiento.

Incentivar y promover la creación de cooperativas de ahorro y crédito del sector popular y solidario es de gran importancia para la producción sobre todo del sector rural, el cual espera obtener un crédito de forma flexible y eficaz, y que este les permita atender la diversidad de necesidades y aprovechar las oportunidades de emprender en algún negocio mediante la integración familiar, aspecto que no se presenta en las empresas modernas, tal como lo establecido en el artículo 1 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria “donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”.

La elección del tema se fundamentó en la posibilidad de desarrollar los conocimientos propios de la carrera como es el campo organizacional, la amplia información que ofrecen las instituciones en el ámbito legal y la pertinencia de la temática en la actualidad, donde cada vez se espera emprender cooperativas, pero no se concreta por el temor o desconocimiento de los lineamientos a seguir para llevar a cabo una organización de este tipo.

Asimismo, se ha elegido el segmento 4 de acuerdo con las divisiones establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ya que posee un número pequeño de cooperativas a nivel nacional y el requerimiento

de activos es bajo en relación con los demás segmentos, hecho que contribuye a la factibilidad y viabilidad de un proyecto de esta índole.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA

2.1. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente

Durante los últimos años, los modelos de gestión organizacional no son algo que les compete sólo a las grandes empresas, sino que también son de interés para aquellos emprendedores que desean conformar pequeñas y medianas organizaciones donde es posible incluir a las cooperativas de ahorro y crédito del sector popular y solidario que estimulan e incentivan la producción de los diferentes sectores.

En cuanto al diseño de un modelo para la creación de una cooperativa de ahorro y crédito del sector popular y solidario, específicamente del segmento 4, se puede tomar como referencia de marco teórico trabajos de investigación relacionados a procesos organizacionales llevados por otras cooperativas de este tipo, así como manuales establecidos en otras COAC¹ en diferentes departamentos, de modo que permitan evaluar estrategias y resultados aplicados en los mismos.

El primer trabajo tomado como referente corresponde a Pavón (2014, pág. 14) en su “Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional Período 2013-2017”, en la que se presentó como objetivo principal elaborar dicha propuesta a través de la caracterización del desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional mediante el diagnóstico situacional y financiero 2011-2012, la investigación y desarrollo de los modelos de gestión administrativo-financiero aplicables a este tipo de instituciones, que para entonces le permitiera un crecimiento sostenido y ordenado para el período de estudio.

¹ **COAC.** (Cooperativas de Ahorro y Crédito)

La investigación estaba encausada al diseño de un modelo de gestión administrativo-financiero, tomando en cuenta el diagnóstico general del desempeño de la Cooperativa y los fundamentos técnicos de modelos de gestión de esta área conforme a lo que estipula la SEPS², considerando la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento, con la finalidad de que la Cooperativa tenga un crecimiento sostenido y ordenado, coadyuvando a la optimización de recursos y mejora de los niveles de eficiencia, seguridad y rentabilidad.

La metodología desarrollada en la investigación fue de tipo inductivo, la misma que inicia con un estudio individual de los hechos y el planteamiento de conclusiones universales que se instan como leyes o fundamentos de una teoría. Utiliza también el método deductivo el cual es importante porque permite la formulación de hipótesis durante el desarrollo de la investigación donde se pueden demostrar cada uno de los supuestos que se plantearon al inicio de la investigación. Aplica también el método analítico como proceso cognoscitivo para descomponer el objeto de estudio en partes y poderla estudiar de modo individual.

En consonancia con el Informe GEM³ (2016, pág. 69), Ecuador es el país con la mayor tasa de emprendimiento de América Latina. Del mismo modo, la investigación afirma que la situación económica del país estimula a la población a buscar un sustento económico basado en el emprendimiento, dando lugar a una alta demanda de micro créditos ofrecidos por cooperativas que en el tiempo van ganando la confianza de sus clientes y socios. No obstante, las cooperativas están expuestas a altos niveles de riesgos los cuales se pueden mitigar mediante el uso de modelos de funciones que establezcan el código de buen gobierno corporativo (Aguilar, 2010, pág. 69).

² SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)

³ GEM (Global Entrepreneurship Monitor)

Por otra parte, Jaramillo (2013) desarrolló su investigación a través de la creación de un “Manual de Procedimientos para mejorar el Control Interno Integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Limitada”, cuyo objetivo se basa en vigilar los movimientos de los diferentes departamentos a fin de optimizar la eficiencia y rentabilidad de la misma. Este desarrollo comprende las acciones de diagnosticar el manejo de créditos y cobranzas, para establecer el grado de confiabilidad, así como las consecuencias de un inadecuado manejo, y, conocer el grado de competitividad y rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Ltda.; además implicaba la restructuración del personal, a fin de un desempeño óptimo de la Cooperativa (págs. 114-119).

La investigación se sintetiza en la situación inicial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Limitada del Cantón Quindé, la cual no posee un manual de procedimientos para el Control Interno Integral, hecho que conlleva a que se vea afectada en su desarrollo y crecimiento, lo que no le permite brindar un mejor servicio a los habitantes de la zona en las áreas de atención al cliente, retiros, depósitos, créditos para construcciones, préstamos para implementación de negocios, entre otros, razón por la cual se considera establecer una estructura eficiente. Por otro lado, desde el punto de vista gerencial, buscar una vigilancia interna administrativa y operativa que repercuta en la calidad del servicio a través del seguimiento de procedimientos que conlleven a lograr niveles de satisfacción acordes, y, lograr coordinación entre el personal, así como el uso racional de recursos.

Según el autor, la metodología aplicada en la investigación es de tipo explicativa puesto que se basa en hallar los orígenes que provocan ciertos fenómenos en el rendimiento productivo de la cooperativa; observacional porque considera las variables investigadas para ver directamente sus resultados, y de campo porque la información fue recogida mediante fuentes primarias. Los métodos aplicados fueron de observación científica, inductivo, deductivo y estadístico. La investigación estuvo dirigida a socios, directiva, tesorería, crédito, cobranzas y contabilidad, para lo cual se tomó una muestra de 112 socios de un universo de

3000 clientes quienes a través de un cuestionario desarrollaron una encuesta. (Ver Anexo No.3).

El resultado obtenido de la investigación arrojó que la mayoría de los socios encuestados desconocían total o parcialmente la constitucionalización de la cooperativa y de su proceso de control interno, por lo que manifestaron la necesidad de una guía que abarque planes, políticas, medidas y métodos dentro de la empresa que protejan los recursos de la misma y permitan cumplir los objetivos programados, así como evidenciar información financiera transparente a los integrantes de la organización, puesto que ellos son parte del sistema de control interno; aspectos relevantes que permiten llevar a la efectividad de la cooperativa.

Otro trabajo tomado como referencia para la investigación, fue elaborado por Ruilova y Paguay, titulado “Diseño de un modelo administrativo y financiero para la creación de cajas de ahorro y crédito comunitarias”, el mismo que tiene por objetivo elaborar

una guía de procesos y procedimientos administrativos y financieros para implementar en un proyecto de Cajas de Ahorro y Crédito comunitarias, con base en la correcta utilización del marco legal vigente y el apoyo de herramientas básicas de gestión que sirvan de ayuda para este tipo de organizaciones y que sean de fácil aplicación (Ruilova, 2013, págs. 17-19).

El trabajo se constituye inicialmente con un diagnóstico del entorno basado en los resultados de una encuesta a clientes efectivos y potenciales, trabajadores y responsables de las cooperativas de ahorro y crédito del Cantón Suscal de la Provincia de Cañar. Está respaldada en la normativa vigente y los conocimientos de los autores, mediante el cual se estructuró la investigación con el fin de plasmar una guía para emprendimientos novedosos y evidenciar la incorporación de criterios técnicos que dan soporte a los esfuerzos comunitarios de ahorro y crédito, con el fin de alcanzar niveles de vida adecuados para los pobladores que se encontraban fuera del sistema financiero formal.

La metodología utilizada en la investigación se basa en la observación directa de los hechos registrados en entrevistas y encuestas a los responsables y usuarios de las cooperativas, a través de los cuales se obtuvo como resultado que las cajas de ahorro y crédito constituyen un mecanismo de distribución efectiva de los recursos entre la población baja y media-baja, de modo que permite fortalecer la economía e incentivar fuentes de empleo. Además, las cajas de ahorro y crédito se constituyen con individuos y no propiamente de capital a diferencia de la banca privada; sin embargo, requieren una mínima estructura organizativa, bajo principios colaborativos en función de los principios de solidaridad y cooperativismo.

Igualmente, dentro de este trabajo se considera la importancia de la existencia de herramientas de gestión organizacional y financiera, las cuales frecuentemente no existen dentro de las cooperativas y que se convierten en un factor restrictivo para el sostenimiento de las mismas. Por ello, los autores consideran imprescindible incorporar elementos básicos de un sistema contable, con registro oportuno y fidedigno de derechos y obligaciones, así como la presentación periódica de estados financieros, que les permitan a los integrantes de la organización tener un control riguroso de la situación interna de la cooperativa.

Estas investigaciones guardan estrecha relación con la tesis propuesta sobre un modelo para la creación de una cooperativa de ahorro y crédito con activos de 1.000.000,00 hasta 5.000.000,00 dólares (segmento 4) en el Sector Popular y Solidario en el Ecuador, puesto que están fundamentadas en la creación de instrumentos que contienen los procedimientos para la creación y funcionamiento de las diferentes áreas (administrativas, organizacionales, de control, entre otras) de instituciones financieras, las cuales guardan similitud y son competentes a la investigación propia.

En el marco legal están sujetas por la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento; instrumentos diseñados para cooperativas bajo la regulación establecida por la SEPS. En cuanto a la metodología también son de tipo inductivo, deductivo a pesar de que también aplican otros métodos. Por último, se espera que dicho modelo ayude a mermer los riesgos e incentive al segmento 4 hacia la productividad y competitividad, y, sea un instrumento necesario y beneficioso al igual que en los casos de estudio referidos.

2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica.

Posterior a la revisión de la literatura, cada una en su ámbito de investigación, establecen que en toda organización se hace necesario contar con modelos que ayuden a comprender la complejidad de la estructura, el marco legal interno y externo al que deben sujetarse, cómo se fundamentan y funcionan, el volumen de las operaciones, los recursos disponibles, demanda de productos o servicios por parte de los clientes o la tecnología disponible; es así que se hace imprescindible el uso de un instrumento de apoyo, el mismo que ayude al momento de planear, direccionar, dirigir y controlar los procesos.

Las guías y modelos organizacionales propuestos en los estudios referenciados, reflejan resultados positivos dentro de las cooperativas donde fueron aplicados, permitiendo un mejor control de los procesos, es por ello que son de gran importancia para la creación de una cooperativa del segmento 4, las cuales están creciendo en gran número dentro del país y requieren de la descripción actual, concisa y clara de las actividades generales de los diferentes departamentos, para el crecimiento eficiente y confiable de una cooperativa.

El propósito de este instrumento es propender a la creación de organizaciones sociales en las comunidades, específicamente la creación de Cooperativas de ahorro y crédito del Sector Popular y Solidario, para alcanzar el desarrollo y las condiciones económicas que beneficien la implementación de cadenas

productivas. Es importante indicar que las cooperativas son una forma de organización social integradas por individuos que poseen fines comunes, solidaridad, esfuerzos, con el fin de cumplir sus necesidades individuales y colectivas, que generen el autoempleo como una nueva cultura de crecimiento y desarrollo dentro de la comunidad.

2.3. Conclusiones del capítulo

Es importante la realización de una revisión de la literatura puesto que permite tomar los aspectos positivos y negativos de trabajos similares elaborados previamente y en función a ellos establecer las referencias del trabajo propio. De este modo, sirve como ejemplo para la estructuración del trabajo, y poder detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio y servir de guía metodológica.

Luego de revisar los trabajos concernientes a la creación de un modelo, se considera el diseño del mismo para que explique en forma general y condensada todos aquellos aspectos que en el caso de la presente investigación estén focalizados a los lineamientos de la constitución de una cooperativa de ahorro, hecho que ayudaría en gran medida a aquellos emprendedores a conocer, familiarizarse e identificarse con las especificaciones y requisitos, así como el sostenimiento de este tipo de cooperativa en el segmento 4.

El segmento 4 es la Nueva Segmentación del Sector Financiero Popular y Solidario. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expide la resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015, en la que establece:

"...En el ejercicio de las atribuciones que le confiere el Código Orgánico Monetario y Financiero resuelve expedir la siguiente:

NORMA PARA LA SEGMENTACIÓN DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Artículo 1.- Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:

Tabla 3

Entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al segmento

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

Tomada de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Resolución No. 038, 2015, art. 1

Artículo 2.- Las entidades de los segmentos 3, 4 y 5 definidas en el artículo anterior se segmentarán adicionalmente al vínculo con sus territorios. Se entenderá que las entidades referidas tienen vínculo territorial cuando coloquen al menos el 50% de los recursos en los territorios donde estos fueron captados (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

De acuerdo a lo que se indica en el artículo 1 quiere decir que las cooperativas que tengan un saldo en sus activos mayores a 1'000.000 y hasta 5'000.000 millones de dólares se encuentran en el segmento 4 de acuerdo a lo que norman las entidades de segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario.

Y en lo que indica el artículo 2 del el Código Orgánico Monetario y Financiero, se determina que las entidades que mantengan un 50% del dinero en los territorios en donde los hayan ganado tendrán vinculo territorial.

Además en términos generales, el modelo que se elabore, debe exponer con detalles los requisitos, la estructura de la cooperativa, señalar las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los

objetivos organizacionales, debe estar basada en lo establecido por la SEPS⁴ como principal ente rector y del mismo modo dentro del diseño del modelo considerar el marco referencial y legal que la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento y la Constitución del Ecuador disponen para las Cooperativas de Ahorro y Crédito como mecanismos de regulación Estatal, a fin que los sectores económicos se desarrollen apropiadamente, ayudando a tomar decisiones correctas e incentivando al progreso del país por medio de los grupos populares.

⁴ SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)

CAPÍTULO III: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO

3.1. Naturaleza y filosofía de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las cooperativas históricamente nacen como una idea aplicada a la solución de los problemas económicos suscitados en el contexto de la revolución industrial, con la filosofía del trabajo solidario, defender los intereses colectivos y generar la ayuda mutua que les permitiera, bien sea, conseguir bienes de consumo para sus socios al menor precio con la mejor calidad o producirlos para ocupar un lugar en el mercado, evitando los intermediarios y obtener una utilidad.

“No obstante, la cultura de ahorro de los ecuatorianos ha disminuido considerablemente durante los últimos años, en este sentido, las familias ecuatorianas raras veces ahorran para su vejez, por el contrario realizan ahorros de corto plazo para poder adquirir bienes” (Morlás, 2012, pág. 1).

Situación por la cual se debe incentivar al ahorro y las cooperativas de ahorro y crédito juegan un papel primordial para lograrlo.

Durante todos estos años desde su inicio hasta la actualidad han ocurrido diferentes cambios, por ejemplo, en el Ecuador donde surgió la figura del “Chulco” para facilitar el acceso a microcréditos o la creación de organismos de regulación y control para evitar la usura. Como resultado, las cooperativas se han estructurado de diversas formas, tanto como instituciones de producción, así como una doctrina política que ha enseñado a sumar esfuerzos para alcanzar el bienestar común.

Según la Alianza Cooperativa Internacional (1995, pág. 1), reunida en Manchester Inglaterra indica que “una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

En un sentido más puntual, se considera que una Cooperativa de Ahorro y Crédito representa

una asociación cuyo objetivo es la obtención de ahorros, conceder préstamos, así como otros servicios financieros a un colectivo con intereses comunes que pretendan incentivar a la productividad del país a través del Sector Financiero Popular y Solidario, el mismo que se regulará por lo dispuesto en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Asamblea Nacional, 2011).

La naturaleza de las cooperativas en su ámbito jurídico responde a lo establecido en el artículo 13 de la LOEPS, el cual propone que:

Las formas de organización de los sectores asociativo y cooperativista son sociedades de personas, con finalidad social, que ejercen actividades económicas, como empresas auto gestionadas por sus asociados o socios y diferenciadas de las empresas públicas y privadas, en cuanto a sus relaciones internas, fines y normas jurídicas aplicables (Asamblea Nacional, 2011).

Asimismo, de acuerdo con lo expuesto por los principios universales del cooperativismo, toda forma de organización de la economía popular y solidaria, en sus relaciones sociales y actividad económica, deben regirse por valores y principios dentro de los cuales están inmersos la justicia, honestidad, transparencia y responsabilidad social; del mismo modo que debe fundamentar su accionar en los principios de ayuda mutua, esfuerzo propio, gestión democrática, comercio justo y consumo ético, que establecen los nueve principios a mencionar:

1. Membresía abierta y voluntaria;
2. Control democrático de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación e información;

6. Cooperación entre cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad;
8. Valores Cristianos: ayuda mutua, responsabilidad, igualdad, equidad, solidaridad.
9. Valores Éticos: Honestidad, Transparencia, Responsabilidad Social (Deal Terrence y Allan Kennedy , 2015).

No obstante, las cooperativas no deben tener preferencias ni conceder privilegios a ninguno de sus socios, bajo ningún concepto ni aun porque sea este directivo, fundador o benefactor, ni podrá hacer discriminación por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza; hechos que garantizan que cada socio será considerado y tratado de igual manera, independiente de su grado o nivel de aportación o del tiempo de antigüedad que se tenga dentro de la cooperativa.

3.2. Estilo corporativo e imagen

El estilo corporativo de una empresa es la forma en que se desarrolla su sistema simbólico, el cual tiene como propósito crear un reconocimiento y coherencia comunicacional entre sus seguidores, al mismo tiempo que genera entre los trabajadores el sentido de pertenencia y la conciencia de los valores y principios de la organización, es decir, el estilo corporativo enlaza a los miembros de la organización en torno a sus principios y valores. De esta manera la cooperativa de ahorro y crédito que se pretende crear debe regirse por los nueve principios del cooperativismo y en función a ellos desarrollar su imagen.

“La imagen se define como el conjunto de significados que una persona asocia a una organización; es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización” (Dowling, 1994, pág. 8).

Por otra parte, Grahame Dowling (2000, pág. 19), define la imagen corporativa como “la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en la mente de los públicos”. Asimismo, la imagen de la cooperativa debe estar

diseñada en función a la percepción que se quiere generar en el público, que trasmite, confianza, credibilidad y sobre todo que vean a la institución como una necesidad para el ahorro.

3.3. Enfoque social, impacto en la comunidad

El hombre es considerado como el generador del desarrollo económico y social, sobre todo en el modelo de finanzas populares y solidarias, de modo que se estructura una escala de prioridades entre los aspectos relacionados al ser humano antes que, a la acumulación de capitales, otorgándole mayor valor a la sociedad, a la honradez, a la integridad, al trabajo asociativo y el respeto al entorno global, así como local.

La economía solidaria es un complemento necesario a la economía empresarial capitalista y a la economía de Estado, cuyo rumbo permita producir y reproducir el bienestar mediante el equilibrio y el dinamismo de acción entre el Estado, mercado y sociedad como principales agentes económicos.

El cooperativismo ha adquirido renombre por ser una herramienta correcta para el desarrollo de países que enfrentan la pobreza y grandes brechas en la distribución de las riquezas, haciendo posible la transformación de la sociedad, especialmente en el sector popular, basando el trabajo en principios y valores que apoyan a la administración honesta y eficiente de los recursos, con un alto impacto social y la contribución al desarrollo local mediante la captación del ahorro y la reinversión del mismo a través de créditos y demás servicios financieros.

Al existir facilidad de acceso al ahorro y crédito bien controlado como ofrecen las cooperativas, se generan incentivos para que la comunidad formule propuestas de desarrollo sostenible que mediante el crédito se puedan ejecutar, permitiendo la creación de autoempleo, capacitando a las personas en el desempeño de una actividad económica que no solo beneficia a su familia sino al entorno, puesto

que reduce el desempleo y la delincuencia, haciendo al país más productivo y competitivo. De este modo, es conveniente incrementar el desarrollo de las cooperativas y que exista la capacitación necesaria para lograrlo.

3.4. Misión y Visión

3.4.1. Misión

La “razón de ser” de una cooperativa de ahorro crédito del segmento cuatro del Sector Popular y Solidario deberá enfocarse en la actividad principal de la misma, así como considerar el entorno que se desenvuelve y los recursos necesarios a fin de cumplir con los objetivos que se plantee en la COAC, con lo indicado se propone que la misión sea:

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito dedicada al servicio de nuestros socios y de la comunidad en general, de manera íntegra, honesta e igualitaria que busca promocionar y concretar los servicios financieros, retribuyendo valor a los aportes de los socios, a través de la tecnología disponible y el compromiso de su talento humano que fortalecen la confianza, solidez y crecimiento de la Institución.

3.4.2. Visión

Para definir el “sueño o futuro de la empresa a largo plazo”, la cooperativa de ahorro crédito deberá enfocarse en una expectativa real que involucre, identifique y motive al equipo de sus colaboradores; con lo señalado la visión que se sugiere para una COAC es la siguiente:

Ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito líder en la innovación y ofrecimiento de servicios financieros, para posicionarnos en el mercado y poder satisfacer las necesidades de nuestros socios, contribuyendo a su bienestar propio y al de la comunidad quiteña en general.

3.5. Objetivos de crecimiento y financieros

La Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sector Popular y Solidario perteneciente al segmento cuatro deberá considerar los siguientes objetivos de crecimiento y financieros:

- Tener una alta participación entre los socios y el gobierno corporativo de la cooperativa.
- Aplicar los principios del cooperativismo y ganar la confianza de los socios y clientes.
- Realizar auditorías y controles internos mensualmente para verificar el funcionamiento adecuado de cada aspecto de la cooperativa.
- Cumplir con el marco jurídico y legal de la regulación de las cooperativas de ahorro y crédito del sector Popular y Solidario.
- Crecer anualmente 5% en la medida que se aumente la cartera de socios y clientes o más.
- Captar ahorros mensuales de \$30 de cada cliente y ofrecer créditos con el 50% de los fondos de ahorro.
- Establecer planes periódicos para que se puedan ir aprovechando los recursos y las situaciones para el ofrecimiento de servicios y el mejoramiento de la cooperativa.
- Realizar análisis financieros acordes al desenvolvimiento del mercado bursátil.
- Garantizar la estabilidad y solidez de la cooperativa a través del fondo de liquidez y el seguro de depósito.

3.6. Información Legal

En referencia al tema de información legal referente a las Cooperativas de acuerdo a lo que se establece en la ley de compañías se lo puede encontrar en el siguiente:

[link:http://www.inclusion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/07/LEY_D_E_COOPERATIVAS.pdf.](http://www.inclusion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/07/LEY_D_E_COOPERATIVAS.pdf)

Por medio de la información en referencia a la constitución, reglamentos y leyes que debe respetar una cooperativa y el personal que labora en la misma.

3.6.1. Tipo de empresa

La empresa que se desea constituir es una Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sector Popular y Solidario perteneciente al Segmento cuatro (con activos de 1.000.000,00 hasta 5.000.000,00 dólares), que tiene como finalidad, prestar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios.

3.6.2. Estado legal actual para la constitución

Para la constitución de una Cooperativa de Ahorro y Crédito se debe seguir los lineamientos establecidos por la SEPS, en su Reglamento de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria en Título II: De las Formas de Organización, Capítulo I: Normas Comunes a las Formas de Organización, Sección I: Constitución, en los artículos comprendidos del 2 al 13, hacen referencia a los parámetros que se deben seguir en cuanto a normas, presentación de documentos y requisitos para la constitución de una cooperativa, tal como se reseña en el Anexo No 1.

3.6.3. Legislación vigente que regula la actividad económica

En los sectores urbanos y rurales se han desarrollado importantes organizaciones de carácter financiero destinadas al manejo del dinero de sus socios y clientes a través de la recepción de ahorros y el ofrecimiento de créditos como parte de la intermediación de las finanzas populares del país en el ámbito económico, organizativo y educacional.

De este modo, se conforman las Cooperativas de Ahorro y Crédito, las Cajas de Ahorro, Bancas Comunales y demás instituciones financieras dedicadas al ahorro y crédito en el Ecuador, legisladas y controladas por la Ley de Economía Popular y Solidaria, la cual opera con cinco organismos asociados al gobierno central dentro de las cuales se encuentran la SEPS, que ejerce el control, y el Comité Interinstitucional de Economía Popular y Solidaria, que dicta y coordina las políticas de fomento y promoción.

También forman parte de la legislación del sector económico popular y solidario el Fondo de Liquidez que se encarga de entregar créditos de última instancia para que las organizaciones del sector puedan enfrentar situaciones en caso de insolvencia financiera, para establecer su valor se calcula un promedio diario de los depósitos sujetos a encaje o de las obligaciones con el público, según corresponda y se multiplica por 0,5% (porcentaje de aportes mensuales vigentes para las COAC) para calcular el aporte mensual anual, por otra parte el Seguro de Depósitos el cual cubre hasta un monto de USD \$ 1.000,00 de acuerdo a lo establecido en su disposición que ampara los depósitos efectuados por los integrantes y la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias que se encarga de brindar servicios financieros (COSEDE, 2017).

3.7. Estructura Organizacional

3.7.1. Descripción detallada de los integrantes y sus responsabilidades

El personal que compone la cooperativa de ahorro y crédito está descrito por el Consejo Administrativo, el Consejo de Vigilancia, la Gerencia, la Secretaría de Gerencia, el Contador y los Oficiales de Caja y Promotores de Crédito, los mismos que a continuación se definen sus responsabilidades de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en la Sección II, pertinente a la Organización Interna de las Cooperativas (Asamblea Nacional, 2011).

Consejo de Administración.

En el Parágrafo II del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria se establecen las funciones del Consejo Administrativo, el cual será elegido por votación de la Asamblea General, y tendrá un número variable e impar de vocales, los mismos que tendrá la responsabilidad de:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley y los valores y principios del cooperativismo.
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa.
3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.
4. Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia.
5. Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General.
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios.
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social. La sanción con suspensión de derechos no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción.
8. Designar al presidente, vicepresidente y secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria.
9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas.
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno.
12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General.
13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica.
14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente.
15. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General.

16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente.
17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del presente reglamento.
18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,
19. Las demás atribuciones que le señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social y aquellas que no estén atribuidas a ningún otro organismo de la cooperativa (Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2016, arts. 29-44).

Presidente de la Cooperativa.

Con respecto a las atribuciones y responsabilidades del presidente de la Cooperativa, en el Artículo 37 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria se establecen las siguientes:

1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y en las reuniones del Consejo de Administración.
2. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de asamblea general.
3. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa.
4. Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, cuando así lo disponga el estatuto social (Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2016, arts. 29-44).

Consejo de Vigilancia.

El Consejo de Vigilancia será elegido por votación de la Asamblea General, y tendrá un número mínimo de tres y un máximo de cinco vocales con sus respectivos suplentes. Según el Artículo 38 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, son atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia:

1. Nombrar de su seno al presidente y secretario del Consejo.
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa.

3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes.
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución efectuados por la cooperativa.
5. Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de doscientos socios o \$500000 dólares de activos.
6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas.
7. Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa.
8. Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación del auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o gerente.
9. 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.
10. Informar al consejo de administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa.
11. Solicitar al presidente que incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crean conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones (Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2016, arts. 29-44).

Gerente.

El Gerente de una cooperativa tiene bajo su responsabilidad la administración de los recursos, implementación de estrategias, alianzas necesarias, así como la optimización del capital humano que ayuden al sostenimiento de la cooperativa. En este sentido, en el Artículo 44 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria se consideran como atribuciones y responsabilidades del gerente:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma.

2. Proponer al consejo de administración las políticas, reglamento y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa.
3. Presentar al consejo de administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria, los dos últimos máximos hasta el 30 de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente.
4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al consejo de administración.
5. Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminado el contrato de trabajadores, cuya asignación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el consejo de administración.
6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera.
7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación.
8. Informar de su gestión a la Asamblea General y al consejo de administración.
9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el presidente, conforme lo determine el estatuto social.
10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.
11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, el reglamento o la Asamblea General lo autorice.
12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la superintendencia.
13. Mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa.
14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa.
15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del consejo de administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y al consejo de vigilancia cuando sea requerido.
16. Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la cooperativa (Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2016, arts. 29-44).

Jefe Comercial.

Dentro de las funciones que debe desempeñar el Jefe Comercial se encuentran:

1. Cumplir y hacer cumplir las políticas generales establecidas por la institución.
2. Cumplir las proyecciones presupuestarias de acuerdo a lo definido por la institución.
3. Calcular y evaluar fluctuaciones del mercado de captación y colocación de recursos.
4. Determinar las necesidades de captación y colocación de recursos en cada oficina, basado en un análisis del comportamiento del mercado financiero local, regional y nacional.
5. Analizar, coordinar y controlar los índices de captaciones (liquidez) con área de tesorería de la institución, los índices de morosidad y tomar las acciones correctivas apropiadas.
6. Promover y establecer contactos con instituciones de financiamiento nacionales y generar estrategias de negocios para captar recursos frescos.
7. Participar en las campañas publicitarias y de promoción de los productos y servicios de la institución.
8. Monitorear los indicadores de gestión de su oficina, responsabilizarse por sus resultados globales y reportar el control presupuestario.
9. Establecer, según fecha de ingreso de solicitud y disponibilidad de recursos, el día y la hora para el desembolso del monto aprobado.
10. Emitir informes periódicos de gestión tanto administrativa como financiera a su superior inmediato y áreas de control interno (Consejo de administración).
11. Proponer medidas coyunturales y estructurales en el funcionamiento de sus oficinas.
12. Representar a la oficina respectiva en asuntos legales y jurídicos de acuerdo al poder otorgado por el Gerente General.
13. Evaluar la gestión del personal bajo su responsabilidad.

Secretaria.

Es parte de las competencias laborales de la secretaria de la cooperativa de ahorro y crédito la realización de tareas administrativas realizadas a la entidad, así como:

1. Preparar y despachar las comunicaciones de respuesta de los trámites ingresados a la gerencia.
2. Mantener el archivo físico de la documentación activa y pasiva de la cooperativa.
3. Receptar llamadas y mensajes
4. Procesar la información en medios magnéticos de los procesos y sistemas del archivo.

Contador.

El contador tiene como responsabilidades dentro de la organización:

1. Realizar el registro de las transacciones contables.
2. Elabora el análisis financiero de balances, así como: las conciliaciones bancarias.
3. Define valores de viáticos, subsistencias, así como arqueos de cuentas.
4. Revisa la relación de facturas emitidas a los clientes, y la concilia con los depósitos recibidos.
5. Elabora y calcula la nómina de los colaboradores de la cooperativa.
6. Realiza declaraciones requeridas por el SRI y demás organismos de control, así como los reportes de gestión contable y financiera.
7. Procesa de acuerdo a la necesidad de la cooperativa estados financieros.

Cajeros.

Los cajeros desempeñan un rol muy importante dentro de las cooperativas ya que son ellos los encargados de atender a los clientes y realizar operaciones como recibir y entregar cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor; son quienes elaboran periódicamente la relación de ingresos y egresos por caja, suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja y debe

cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral establecidos por la organización.

Promotores de Créditos.

Los promotores de crédito en una cooperativa son los encargados de dar información y asesorías a los socios, apertura de cuentas bancarias, ofrecer los productos y servicios a los clientes, por lo que debe ser un personal altamente calificado y conocedor de los procesos de registro y control de clientes de la cooperativa.

Limpieza.

El personal de limpieza tiene la responsabilidad de mantener limpia y ordenada todas las áreas la cooperativa, debe realizar la limpieza de suelos, muebles y equipos de oficina. Asimismo, debe estar pendiente de reponer el material higiénico del baño y demás áreas de la cooperativa.

3.7.2. Gobierno corporativo

Según el Reglamento de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria en su Capítulo III, artículo 18, establece la Estructura Interna de las Organizaciones del Sector Asociativo; por otra parte el artículo 28, señala que la Asamblea General es el órgano de Gobierno de la Cooperativa, los mismos que se deben reunir de manera extraordinaria al menos una vez al año y que sus decisiones obligan tanto a los órganos directivos, de control, administradores y socios, a que dichas disposiciones no sean contrarias a la Ley.

De conformidad con el artículo 29, se consideren como atribuciones y deberes de la Asamblea General las siguientes:

1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones.

2. Elegir a los miembros de los concejos de administración y vigilancia.
3. Remover a los miembros de los concejos de Administración, Vigilancia y Gerente con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
4. Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia.
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los Concejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la Asamblea.
6. Conocer el Plan estratégico y el Plan Operativo anual con su presupuesto, presentados por el concejo de Administración.
7. Autorizar la adquisición enajenación, o gravamen de bienes inmuebles de la Cooperativa, o la contratación de bienes o servicios cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno.
8. Conocer y resolver sobre los informes de auditoría interna y externa.
9. Decidir la distribución de los excedentes de conformidad con la Ley, este reglamento, y el estatuto social.
10. Resolver las apelaciones de los socios referentes a las suspensiones de derechos políticos internos de la Institución.
11. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios.
12. Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación de presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder del 10% para gastos de administración de la Cooperativa.
13. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación.
14. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Concejo de vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor interno la Asamblea General procederá a designar su remplazo, dentro de los 30 días de producida esta. Los auditores externos serán contratados por períodos anuales; y,

15. Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social (Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2016, arts. 29-44).

3.7.3. Organigrama

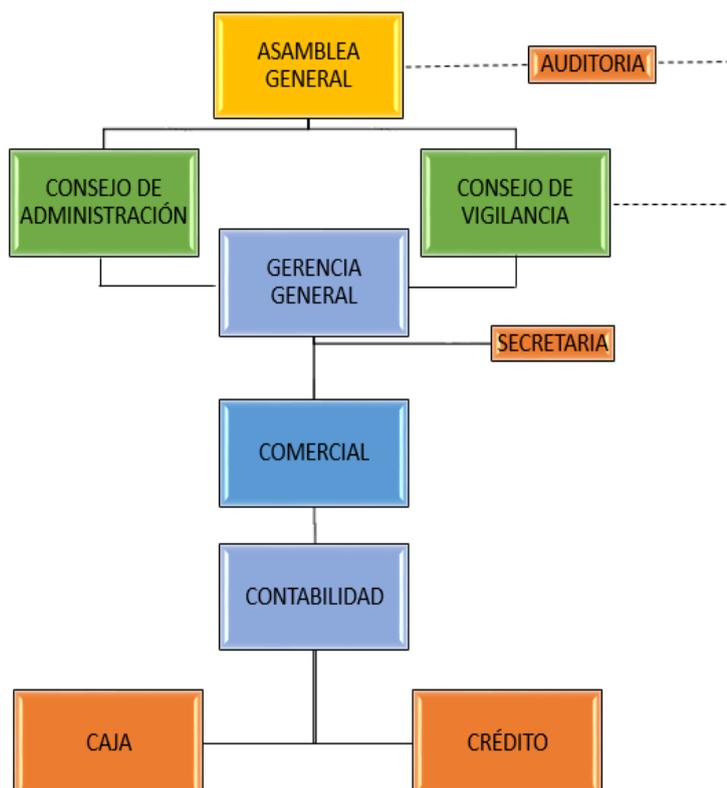


Figura 1. Organigrama Estructural de la COAC

3.7.4. Justificación de la estructura organizacional elegida

La estructura organizacional elegida en orden jerárquico está constituida por la Asamblea General como máximo organismo de la Cooperativa (Presidente), seguido del Consejo Administrativo, Gerente, Contador, Operador de Caja, Promotor de Crédito, Secretaria, jefe comercial y limpieza; y el Consejo de Vigilancia. La estructura detallada está conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria que garantiza el funcionamiento adecuado de la cooperativa de ahorro y crédito.

Cabe destacar, que las cooperativas de ahorro y crédito del Sector Popular y Solidario pertenecientes al segmento cuatro son entidades pequeñas y por ende no requieren de un excesivo personal que labore en ella, más que el esencial, de lo contrario incurrirían en elevados gastos en sueldos y salarios que afectarían la contabilidad de la cooperativa.

3.8. Ubicación

Uno de los factores más importantes que se deben considerar al momento de conformar una cooperativa es el lugar donde esta va a operar, puesto que de su ubicación se derivan factores que pueden ser más ventajosos entre una localidad u otra.

Para el funcionamiento óptimo de la cooperativa de ahorro y crédito, se realiza el análisis macro y micro de localización.

3.8.1. Macro localización

3.8.1.1. Ubicación Geográfica

El estudio de la macro localización tiene como fin buscar la ubicación más favorable para la actividad económica que se desea desarrollar y que a su vez cumpla con los requerimientos y exigencias del proyecto desde su inversión hasta su funcionamiento.

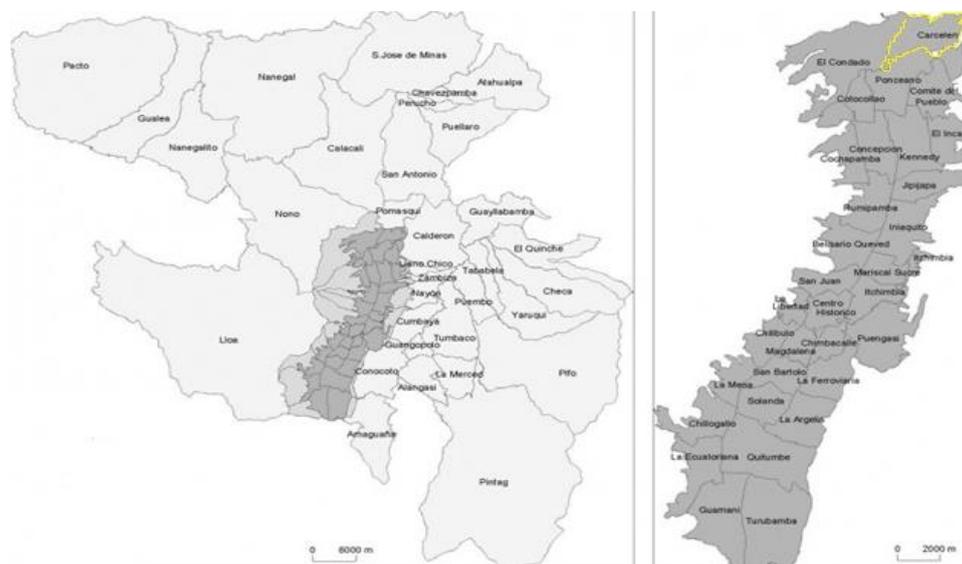


Figura 2. Mapa de la Provincia de Pichincha y sus Parroquias.
Tomada de Google Maps

En términos generales, la cooperativa de ahorro y crédito que se desea crear estará ubicada en Ecuador, al norte de la Ciudad de Quito, la cual cuenta con una superficie de 4183 km² aproximadamente (Gobierno de Pichincha, 2015, párr. 10).

3.8.1.2. La población

El Distrito Metropolitano de Quito es la capital de la provincia de Pichincha de acuerdo a las proyecciones poblacionales que realiza el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos cuenta con un crecimiento poblacional de anual de 1,89% llegando al 2017 a tener 2'644.145 habitantes como lo muestra la siguiente tabla: (INEC, 2017)

Tabla 4

Proyección de la población ecuatoriana por años según cantones 2010 – 2020

Código	Nombre de canton	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1701	QUITO	2,319,671	2,365,973	2,412,427	2,458,900	2,505,344	2,551,721	2,597,989	2,644,145
1702	CAYAMBE	88,840	90,709	92,587	94,470	96,356	98,242	100,129	102,015
1703	MEJIA	84,011	86,299	88,623	90,974	93,353	95,759	98,193	100,650
1704	PEDRO MONCAYO	34,292	35,155	36,030	36,912	37,802	38,700	39,604	40,514
1705	RUMIÑAHUI	88,635	91,153	93,714	96,311	98,943	101,609	104,311	107,043
1707	SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	17,957	18,931	19,953	21,020	22,136	23,303	24,524	25,798
1708	PEDRO VICENTE MALDONADO	13,350	13,712	14,080	14,452	14,828	15,209	15,594	15,983
1709	PUERTO QUITO	21,197	21,577	21,956	22,334	22,710	23,084	23,455	23,823

Tomada del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017)

3.8.1.3. Clima

Yates señala que

el norte de Quito corresponde al clima subtropical de tierras altas y templadas. Cuenta con dos estaciones; el invierno caracterizado por largos períodos de lluvia acompañados de fenómenos atmosféricos y climáticos y el verano que se caracteriza por presentar temperaturas altas y tiene una duración aproximada de cuatro meses (Yates, 2013, pág. 19).

3.8.1.4. División Política Administrativa

La división política administrativa de Quito está comprendida por Zonas Metropolitanas también llamadas Administraciones Zonales con el fin de descentralizar los organismos institucionales y mejorar la gestión participativa.

“Tiene una población de 2.239.191 habitantes distribuidos en ocho Zonas metropolitanas compuestas a su vez por 32 parroquias urbanas y 33 parroquias rurales y suburbanas” (INEC, 2015, págs. 25-80) .

3.8.1.5. Medios de Transporte

Quito presenta un gran número de vías terrestres por las cuales transitan vehículos de transporte de tipo masivo y colectivo hasta vehículos particulares que recorren la ciudad de norte a sur, las mismas que sirven para el traslado de

insumos requeridos para la creación y funcionamiento de la cooperativa, así como de los clientes y trabajadores. Este es un factor necesario que permite garantizar la eficiencia de la ejecución de la agencia (Alcaldía de Quito, 2017).

3.8.1.6. Población Económicamente Activa de Carcelén

“De acuerdo a los datos proporcionados en el censo del 2010, la población de Carcelén era de 54.938 habitantes y que en base a los datos de la proyección de la población ecuatoriana, por años calendarios, según catones 2010-2020” (Municipio de Quito, 2017); se procede a la posible proyección de la población económicamente activa en la parroquia Carcelén así:

Tabla 5
Población de Quito – parroquia - Carcelén

DETALLE	2010	2011 *	2012 *	2013 *	2014 *	2015 *	2016 *	2017 *
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO POBLACIONAL		2.00%	1.96%	1.93%	1.89%	1.85%	1.81%	1.78%
PORCENTAJE DE POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA	60%	61.20%	62.40%	63.60%	64.80%	66.00%	67.20%	68.39%
POBLACIÓN CANTÓN QUITO	2,319,671	2,365,973	2,412,427	2,458,900	2,505,344	2,551,721	2,597,989	2,644,145
POBLACIÓN PARROQUIA CARCELÉN	54,938	56,034.59	57,135	58,235.43	59,335	60,433.76	61,552	62,669
PEA PARROQUIA DE CARCELÉN	32,963	34,292	35,652	37,038	38,451	39,888	41,363	42,861

Adaptada de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Distrito Metropolitano de Quito (2017)

3.8.1.7. Presencia física

Además de las 3 parroquias que se encuentran colindantes a la parroquia de Carcelén motivo del estudio, el 36% de las entidades se encuentran en la parroquia Belisario Quevedo, el 31% en la parroquia Concepción, el 25% en Ponceano, y, 8% en la parroquia Carcelén con la presencia de cooperativas como Policía Nacional, 20 de Febrero y de Desarrollo de la Comunidad Reina del Mundo de Carcelén.

Las entidades que funcionan en la parroquia Carcelén ofrecen los productos de ahorro, crédito e inversiones a más de los servicios de pagos de servicios básicos, matriculación vehicular entre otros.

Se puede observar en el Anexo No. 2 la ubicación y densidad de entidades del sector de la Economía Popular y Solidaria de las parroquias aledañas a la parroquia de Carcelén.

3.9. Lugar donde se ubicará la empresa/proyecto

El proyecto estará ubicado en la zona noroccidental de la ciudad de Quito, en la parroquia Carcelén, por tal motivo se plantea que la cooperativa se ubique en la zona comprendida entre:

- Norte: Avenida Jaime Roldós Aguilera.
- Sur: Calle Pedro Ayala.
- Este: Calle Republica Dominicana.
- Oeste: Calle Alejandro Ponce.

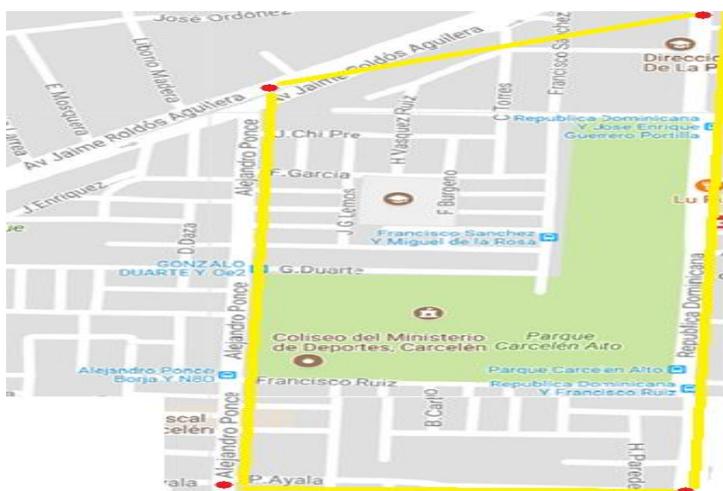


Figura 3. Ilustración geográfica.
Adaptada de Google Maps

La cooperativa debe estructurarse en una zona que cumpla con las condiciones necesarias para el funcionamiento de la misma, tales como vialidad, alta concentración poblacional, infraestructura adecuada y servicios telefónico, eléctrico, internet, etc. Para ello se han considerado tres sectores del norte de

Quito (Carcelén, Calderón y Pomasqui) dispuestos en una matriz de valor ponderado para determinar cuál es la mejor ubicación.

Tabla 6
Matriz de ponderación

FACTOR	PESO	CALDERÓN		CARCELÉN		POMASQUI	
		VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
Vialidad	0.2	15	3	18	3.6	15	3
Concentración poblacional	0.3	28	8.4	20	6	10	3
Infraestructura	0.1	7	0.7	9	0.9	7	0.7
Acceso y calidad de servicios básicos (teléfono, electricidad, internet)	0.4	25	10	38	15.2	15	6
TOTAL	1		22.1		25.7		12.7

Para la elaboración de la matriz ponderada se siguieron los siguientes pasos:

1. Se realizó una lista con los criterios más relevantes de la micro localización, tales como la vialidad, la concentración poblacional, la infraestructura y el acceso a los servicios básicos.
2. Se asignó un peso relativo a cada factor con un valor comprendido del 0 al 1, según su grado de importancia.
3. Se asignó una calificación o valor a cada factor de acuerdo con la calidad y la cantidad que presentan los mismos en el sector evaluado. De esta manera, en cuanto a vialidad, Calderón cuenta con vías como la Panamericana Norte y la Avenida Simón Bolívar, mientras que Pomasqui tiene vías de acceso a la Avenida Simón Bolívar y la Autopista Manuel Córdova Galarza, por estos elementos se les atribuye ser consideradas parroquias suburbanas; en tanto que Carcelén cuenta con suficientes vías de acceso que se encuentran en mejores condiciones como la Avenida Galo Plaza Lasso.

Según los datos suministrados por la Alcaldía Metropolitana de Quito, la parroquia que posee un mayor número de habitantes es Calderón (152.242 hab), seguido de Carcelén (55.301 hab) y por último Pomasqui (28.910 hab) (INEC, 2015).

En cuanto a infraestructura y acceso a los servicios básicos, en el sector de Calderón (posee un 60% a un 80% de condiciones de infraestructura y acceso a servicios básicos (Gobierno de Pichincha, 2015, págs. 115-133) y Pomasqui (condiciones del 73% (Neo-Plan Cía Ltda, 2015)) no existe el suficiente acceso a servicios básicos y la calidad de la infraestructura no es óptima por las dificultades que se presentan al momento de colocar las bases para prestar un buen servicio, mientras que Carcelén presenta un 85% de condiciones de infraestructura y acceso a servicios básicos (Gobierno de Pichincha, 2014).

4. De acuerdo con las características observadas se fue asignando la calificación a los factores, cuyo valor máximo sería su peso en base a cien.
5. Se multiplicó cada peso por su valor para ponderar cada factor y se sumó los valores ponderados.
6. Finalmente se escogió el sector cuyo resultado fuera el mayor, en este caso la parroquia de Carcelén.

De acuerdo con los resultados arrojados por la matriz de ponderación, Carcelén es la parroquia que cumple con las mejores condiciones para la implementación de la cooperativa en cuanto al desempeño de los factores evaluados, dado que cuenta con buena vialidad e infraestructura, tiene alta concentración poblacional y posee las bases para el uso de telefonía, electricidad e internet. Inicialmente se dispondrá de una sola oficina operativa sin subsidiarias u otras sucursales.

3.10. ¿Subsidiarias? ¿Dónde?

La Cooperativa en Carcelén no tiene subsidiarias

3.11. Análisis de la industria

3.11.1. Entorno macroeconómico y político

Desde un enfoque macroeconómico y político, se pueden evaluar aspectos como la tasa de interés, la oferta de dinero, el consumo, la inflación y las políticas económicas que atañan a la creación de una cooperativa dentro del país.

Según cifras del Banco Central del Ecuador presenta un crecimiento del PIB del 2.6% durante el primer trimestre del 2017 en relación con el primer trimestre del 2016 (El Universo, 2017).

Las tasas de interés pasiva y activa se han mantenido en 4.96 y 7.58% respectivamente, siendo la Provincia de Pichincha, en el Cantón Quito la que registra el mayor número de operaciones activas en el sistema financiero general. Por otra parte, la inflación es el aumento sostenido de los precios en el tiempo, siendo la tasa de inflación anual registrada en “Ecuador para junio del presente año igual a 0.16%, la más baja de los países de América Latina gracias a su economía dolarizada que ayuda a controlar la fluctuación de los precios” (Banco Central del Ecuador, 2017).

En relación con la oferta de dinero en el país, esta se encuentra controlada de manera exógena por el Banco Central de Ecuador, situación que de igual manera favorece el control de la inflación. El ingreso y consumo según cifras del INEC (2017), en hogares comprendidos por 3.9 personas, con ingresos monetarios de \$892.9 en promedio consumen alrededor del 75.4% de sus ingresos, esto representa una oportunidad de captación del ahorro del diferencial del consumo de los hogares ecuatorianos por parte de las cooperativas.

En el ámbito político históricamente el país ha sido inestable, con cambios bruscos de gobierno o la continuidad por largos períodos de mandato, sin embargo, actualmente se proponen inversiones en diferentes sectores

estratégicos de la economía por lo que se espera se estimule el sector financiero de la economía popular y solidaria, específicamente las cooperativas de ahorro y crédito. En nivel de riesgo país de acuerdo con datos del BCE tiene un valor de 670 puntos, una cifra que ha disminuido en los últimos meses y que se espera estimule a la inversión y producción nacional y extranjera.

3.11.2. Análisis del Sector

Las cooperativas de ahorro y crédito del Sector Económico Popular y Solidario son organizaciones dedicadas al ofrecimiento de servicios financieros a sus socios como la captación del ahorro, las concesiones de préstamos, entre otros. En el país durante los últimos años se han creado cooperativas de ahorro y crédito del sector popular y solidario en sus diferentes segmentos.

“En el sector norte de Quito se encuentran registradas nueve cooperativas correspondientes al segmento cuatro” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

El incentivo a la creación de cooperativas en el país surge como alternativa para desarrollar el ahorro y crédito en las comunidades por la sensación de inestabilidad y desconfianza de las personas hacia el sistema bancario nacional. En este sentido se ha planteado la necesidad de cambiar la estructura financiera a una que rescate los valores y principios sociales como la solidaridad, ayuda mutua y autonomía sin que el principal objetivo sea la obtención de ganancias por parte de la organización. De este modo, se espera captar un gran número de clientes que son la razón de ser de una cooperativa para satisfacer la demanda de créditos y poder ayudar a las personas de la comunidad a ahorrar para promover el emprendimiento.

En lo concerniente al desarrollo tecnológico e institucional del sector es importante tomar en cuenta que una organización que desea incursionar en el mercado debe considerar el factor tecnológico como el diseño de modernos

equipos y programas informáticos que favorecen al ofrecimiento de un servicio de calidad, competitivo y de eficiencia en un entorno globalizado, donde la información es un recurso estratégico para las instituciones en la toma de decisiones.

Toda institución financiera debe invertir en tecnología y equipos para poder enfrentarse a las exigencias del sector, además de considerar a las TIC como una herramienta dentro de sus procesos operativos, los cuales implican la contratación de servicios informáticos que se ajusten a las necesidades propias de la organización y la regulación de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras en cuanto al cumplimiento de las normas de registro de datos e información contable. (Rivera, 2012, págs. 60-64)

También es importante para una cooperativa que se está introduciendo en el mercado, el uso de tecnologías en el ámbito publicitario, puesto que necesita dar a conocer los productos y servicios que ofrecen al igual que su imagen corporativa, así como permitir el acceso de sus afiliados a las respectivas cuentas; de esta manera se asegura un buen desempeño interno que conectará a los clientes efectivos y potenciales con la cooperativa.

3.11.2.1. Tamaño de la Industria

Las COAC⁵ en Ecuador son el sector con mayor estímulo al sistema financiero popular y solidario que han contribuido al crecimiento económico del país y han generado un aumento en la creación de empleos formales y autoempleos.

Diario El Telégrafo (2015, párr. 3) señala que “el sector ha entrado en un proceso de estabilidad o de “maduración” con un crecimiento promedio del 5% anual, luego de que desde 2000 alcanzara hasta el 20%”. Esta es una cifra que incentiva al proceso de inclusión financiera y motiva a la economía popular al desarrollo de programas y creación de cooperativas en sus diferentes tipos.

⁵ COAC Cooperativa de Ahorro y Crédito.

En lo que respecta al volumen de cooperativas de ahorro y crédito de la Economía Popular y Solidaria del segmento cuatro, existe un gran número registradas en Ecuador de las cuales muy pocas ubicadas en Carcelén. En términos generales la Economía Popular y Solidaria aporta el 13% del Producto Interno Bruto (PIB) por lo que se considera un factor dinamizador de la productividad en el país.

Además de las 3 parroquias que se encuentran colindantes a la parroquia de Carcelén motivo del estudio, el 36% de las entidades se encuentran en la parroquia Belisario Quevedo, el 31% en la parroquia Concepción, el 25% en Ponciano, y 8% en la parroquia Carcelén con la presencia de cooperativas como Policía Nacional, 20 de Febrero y de Desarrollo de la Comunidad Reina del Mundo de Carcelén. Las entidades que funcionan en la parroquia Carcelén ofrecen los productos de ahorro, crédito e inversiones a más de los servicios de pagos de servicios básicos, matriculación vehicular entre otros

3.11.2.2. Ciclos económicos

La constitución y funcionamiento de una cooperativa de ahorro y crédito no es un servicio de estacionalidad, es decir, no se ve afectada por variables que fluctúen en determinados períodos de tiempo. Sin embargo, se puede ver afectada por las políticas monetarias que establezca de manera exógena el Banco Central de Ecuador tales como una variación en la tasa de interés o cambios en las directrices de la SEPS⁶. También puede ser vulnerable a las expectativas de los clientes o la persuasión moral de la institución financiera.

En función a esto, la cooperativa de ahorro y crédito está obligada a diseñar sus propias políticas ante escenarios de riesgo o vulnerabilidad que le permitan afrontar las coyunturas y mantenerse en el tiempo sin que se afecte su reputación al igual que la credibilidad de los clientes.

⁶ SEPS Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

3.11.3. Análisis del mercado

La demanda se delimita a la parroquia Carcelén ubicada al norte de Quito. En función a esto se define como mercado objetivo la población perteneciente al sector y sus adyacencias, con el fin de prestar servicio a las personas económicamente activas, que posean alguna fuente de ingreso y deseen emprender mediante créditos, es decir, potenciales clientes (El Telégrafo, 2015).

Esta definición se justifica por la ubicación de la cooperativa y la facilidad al acceso de las personas. Asimismo, en Carcelén se están desarrollando nuevas construcciones en el sector inmobiliario que dan apertura a la expansión urbana y aumenta las posibilidades de captura de clientes.

3.11.3.1. Estimación del mercado potencial

Tal como se reseñó anteriormente, en este trabajo, Ecuador es el país con mayor tasa de emprendimiento en Latinoamérica bien sea por necesidad o percibir una oportunidad en el mercado la población ecuatoriana tiende acudir a instituciones financieras para solicitar créditos para emprendimiento; del mismo modo, algunas familias destinan parte de sus ingresos al ahorro.

Considerando el análisis de la población económicamente activa en la parroquia de Carcelén (42.861 habitantes) para el año 2017, se puede indicar, en base a la encuesta formulada que el 58% de esta población (24.859) prefieren como entidad financiera a una cooperativa de ahorro y crédito. Con esta primicia y considerando el interés de la población de ser socio de la misma, se estima que la demanda potencial del mercado sea 14.418 habitantes.

Tabla 7
Mercado Potencial Parroquia Carcelén

DESCRIPCIÓN	HABITANTES
POBLACIÓN DE LA PARROQUIA CARCELÉN	62,669
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA CARCELÉN	42,861
INTENCIÓN DE SER PARTE DE UNA COOPERATIVA (58%)	24,859
TOTAL POTENCIAL DEMANDA	14,418

3.11.3.2. Segmentación del Mercado

La finalidad de la segmentación de mercado es poder identificar diferencias en las necesidades de los consumidores y así agruparlos según sus requerimientos. Para Kotler (2004) la segmentación de mercado es “la división de mercado en grupos individuales con necesidades, características y comportamientos comunes que podrían requerir productos o combinaciones de marketing específicas”.

Del análisis de la información sobre la población de la parroquia de Carcelén, se desprende que el 32% de las personas valora en una cooperativa el tiempo de aprobación del crédito. El 30% determina que las tasas de interés son lo más importante en una cooperativa. Por otra parte, en base al promedio del ahorro el cual es de \$ 252 dólares, se puede determinar que el monto de menor ahorro, pero el más significativo relacionado con el número de socios es de \$ 30 USD; de manera que se puedan establecer las estrategias de mercado y los diferentes productos financieros que se van ofrecer, con el fin de atraer gran número de clientes a la cooperativa y que estos se sientan identificados con la organización.

3.11.3.3. Perfil del Consumidor

El perfil de cliente o socio definido como consumidor de la cooperativa de ahorro y crédito, se lo considera de acuerdo con sus características socioeconómicas de lo cual podrá pertenecer a los diferentes segmentos y optar a los productos financieros que ofrezca la cooperativa. Cabe destacar, que el ahorro es un proceso primordial para que la cooperativa pueda otorgar créditos.

En el estudio propuesto se puede determinar que de los cuatro rangos de ingresos establecidos por la población económicamente activa de la Parroquia de Carcelén entre 20 y 300 dólares se destinan al ahorro \$ 30, los que cuentan con ingresos de 300 a 600 dólares destinan \$ 78, los habitantes de la parroquia de Carcelén que cuentan con ingresos entre 600 y 1000 dólares manejan un ahorro de \$ 400, y, las personas que cuentan con ingresos de 1000 y 2000 dólares destinan un ahorro de 500 dólares.

Tabla 8
Ingresos y ahorros

PEA CARCELÉN	INGRESOS	AHORRO
	\$ 20- \$300	\$ 30.00
42.861	300-600	\$ 78.00
habitantes	600-1000	\$ 400.00
	1000-2000	\$ 500.00

Cabe señalar que las probabilidades de pertenecer dependerán también de otras cualidades tales como: edad, estudios universitarios, estabilidad laboral, otras fuentes de ingresos, con el fin de determinar el nivel de riesgo del usuario. No obstante, se busca promover la inclusión financiera por lo que la cooperativa establecerá criterios de flexibilidad ante posibles clientes con perfiles vulnerables.

3.11.4. Análisis de la Competencia

3.11.4.1. Cinco Fuerzas Competitivas

A las cooperativas hay que entenderlas como aquellas instituciones que buscan crecer adecuadamente a fin de prestar mayores beneficios a sus socios mediante el principio de solidaridad y diferenciación de sus competidores. Es por esto que, el análisis del entorno de la competencia debe suponer herramientas de gestión que coadyuven a la toma de decisiones correctas.

Según Porter indica

La competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector y que la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial de un sector. (Porter, 2007, pág. 4).

Por lo tanto, las fuerzas más competitivas establecen la rentabilidad del sector cooperativista y son consideradas los elementos más importantes para la creación de la estrategia.



Figura 4: Fuerzas Competitivas
Adaptada de Porter, 2007, pág. 32

Nuevos Entrantes

“Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir” (Porter, 2007, pág. 37).

La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la facilidad con la que cuentan las entidades financieras que pueden entrar a competir en la Parroquia de Carcelén además es imperante considerar en esta fuerza las barreras de entrada y la reacción de los nuevos competidores. Dentro de las fuentes de las barreras de entrada podemos considerar las siguientes: actores establecidos independientemente del tamaño, acceso a los canales de distribución y las políticas gubernamentales.

Clientes

Según Porter (2007, pág. 44) “los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria... gran parte del poder que ejerce el comprador se aplica por igual a los consumidores del negocio”.

En esta fuerza se les considera a los socios como pilar fundamental, puesto que de ellos es la esencia de la creación de una cooperativa, los mismos que se convierten en compradores por ende influyen ya sea por servicio, producto o necesidad sobre las decisiones que se lleven a cabo dentro de la entidad; por lo cual, se deberá estar a la vanguardia en los servicios adicionales que el cliente exija a fin de contrarrestar a la competencia.

Sustitutos

“Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas, siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector” (Porter, 2007, pág. 47).

En esta amenaza lo que principalmente prima son los bancos, mutualistas, cajas de ahorro, otras cooperativas, así como los denominados prestamistas informales, los cuales ofrecen ciertos servicios similares (captaciones, colocaciones, tasas de interés, etc); por lo cual se recomienda analizar mensualmente los productos que la competencia ofrece.

Proveedores

Michael Porter (2007, pág. 43) considera que “los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector”.

Los proveedores en el estudio de investigación abarcan los inversionistas así como entidades financieras como Corporación Financiera Nacional y Bancos, los cuales otorgan recursos bajo condiciones de plazo, tasas y garantías.

Rivales

La rivalidad concurrente entre los competidores de una misma industria depende de varios factores como: lento crecimiento del mercado, varios competidores similares, elevados costos fijos, diferenciación ausente, crecimiento y riesgos desproporcionados.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017) muestra que los competidores pertenecientes al segmento cuatro, en el Sector Norte de Quito son los siguientes:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Vonnellan.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito General Ángel Flores.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Textilana.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Nacional Llano Grande.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Meteorología DAC.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Credicoop 10 de Febrero.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Don Bosco.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito El Molino.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito 17 de Marzo.

Además, considerando la ubicación y densidad de las cooperativas que se encuentran aledañas a la parroquia de Carcelén, se determina que solo existen las Cooperativas 20 de Febrero, Policía Nacional y Reina del Mundo de Carcelén.

Estas cooperativas ofrecen productos como créditos, ahorros y depósitos a plazo fijo. También ofrecen servicios de seguros de vida, envío de dinero, pago de servicios, bonos de desarrollo, entre otros; que se ajustan a las diferentes necesidades de sus clientes, por lo tanto, es un ámbito en el cual se debe innovar respecto a los montos de apertura en cuentas de ahorro y las tasas de interés a ofrecer (COSEDE, 2017).

3.11.5. Análisis F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

A continuación, se presenta el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la Cooperativa, con estrategias cruzadas

para aprovechar las Oportunidades y Fortalezas, así como minimizar o enfrentar las Debilidades y Amenazas que se puedan presentar actualmente o a futuro.

Tabla 9
Matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Factores Internos	Fortalezas (F) F1: Planificación previa del proceso operativo. F2: Opciones de varios proveedores. F3: Buena localización.	Debilidades (D) D1: Carencia de manuales de procedimiento. D2: Inexperiencia en relación a los competidores. D3: Período de inserción y aceptación del mercado.
Factores Externos		
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <p>O1: Políticas de apoyo a las MIPYMES. O2: Tendencia creciente del mercado del Sistema Financiero. O3: Utilización adecuada de las TICs. O4: Auge del emprendimiento. O5: Confianza del público en las COACs. O6: Marco legal y regulatorio de las COAC.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO (Maxi-Maxi)</p> <p>(F1; O1; O3; O4) Aprovechar la planificación previa de los procesos operativos de la cooperativa para considerar el apoyo de las MIPYMES vigentes, el auge del emprendimiento con el adecuado uso de las TICs. (O6; F2; O5; O2) Trabajar de acuerdo con lo que establece el marco Legal y Regulatorio y varios proveedores para generar confianza en el público y continuar con la tendencia creciente del mercado financiero.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO (Mini-Maxi)</p> <p>(O3; D1; D2) Superar las limitaciones de la carencia de manuales de procedimiento y competidores nuevos y existentes a través de la utilización adecuada de las TICs. (O2; O5; D3) Aprovechar la tendencia creciente del sistema financiero y la confianza del público en las cooperativas para que el periodo de inserción y aceptación del mercado sea corto.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <p>A1: Resistencia al crédito. A2: Cultura de ahorro del ecuatoriano. A3: Índice de riesgo país. A4: Crisis Económica Internacional. A5: Incremento de la tasa de interés.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FA (Maxi-Mini)</p> <p>(F1; A3; A4; A5) Optimizar la planificación previa de los procesos productivos para crear estrategias que permitan superarla crisis económica internacional, el incremento de la tasa de interés y el alto índice de riesgo país. (F2; F3; A1; A2) Considerar la existencia de varios proveedores y la buena localización para promover el ahorro y el crédito del sector.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA (Mini-Mini)</p> <p>(D1; A1; A2; A3; A5) Disponer de datos e información de indicadores económicos y tendencias al ahorro y crédito como parte de la ejecución del proyecto. (D2; A1; A2) Tomar como referencia las experiencias previas de otras cooperativas para aplicarlas o no de acuerdo con los objetivos que se quieran lograr en función a la captura de ahorro y el ofrecimiento de créditos.</p>

3.11.6. Estrategias de mercadeo

Las estrategias del mercado parten del concepto del servicio.

3.11.6.1. Concepto del Servicio:

La cooperativa de ahorro y crédito perteneciente al segmento cuarto del Sector Económico Popular y Solidario es una organización sin fines de lucro, cuyo objetivo es servir a sus socios y clientes en cuanto a sus necesidades financieras a través del préstamo u ofrecimiento de créditos y la captación del ahorro, con calidad óptima y eficiencia de servicio, para enfrentar a la competencia y tener una buena aceptación de mercado, ya que un cliente espera de una cooperativa que se encuentre cerca de su domicilio o lugar de trabajo, que sean ágiles y den celeridad al proceso de entrega de créditos y que ofrezcan asesoría clara para la planificación de pagos.

Para el cumplimiento de lo antes mencionado, la cooperativa dispondrá de servicios como cuentas de ahorro para socios y clientes, las cuales pueden abrirse con un monto mínimo de US\$ 30 en relación a otras cooperativas que exigen montos superiores a US\$ 50 lo cual se apertura en una libreta de ahorro a nombre del titular y puede servir para acceder a un crédito individual, los mismos que se facilitan por un total de hasta tres veces el ahorro promedio mantenido en la libreta individual, a un plazo de seis a 12 meses con cuotas de pago mensuales, en comparación a otras cooperativas que solo admiten plazos de seis meses.

Asimismo, se proyecta otorgar créditos comerciales, para consumo, vivienda, microcréditos y comunales; inversiones; servicios médicos para socios; seguros de vida, entre otros, para diversificar los servicios y cubrir las necesidades financieras de los clientes. Estos se irán incorporando progresivamente en la medida que aumente la cartera de socios y clientes, estimativamente se espera

que la cooperativa tenga un crecimiento anual del 5% que permita sostener los diferentes servicios.

3.11.6.2. Estrategias de Distribución:

Dentro de las estrategias de distribución se brindará los servicios mediante un canal directo para poder llegar a la mayoría de los clientes.

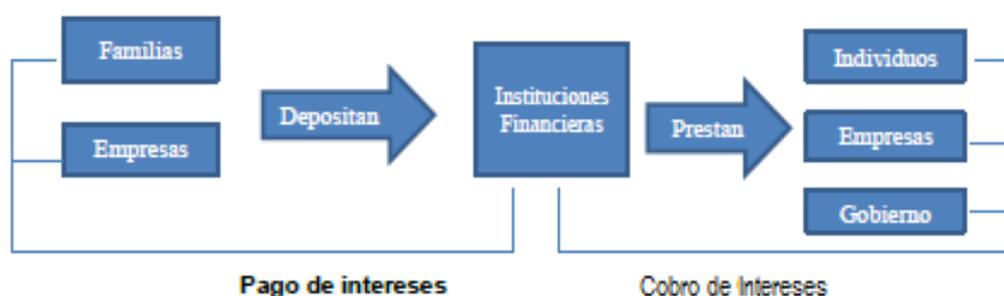


Figura 5. Canal de distribución

El gráfico anterior demuestra como las personas depositan sus ahorros en las instituciones financieras, los cuales vienen a ser intermediarios financieros y estas instituciones a su vez prestan el dinero a las familias o a las personas, así como también al gobierno y empresas con lo cual pueden comprar tanto servicios como bienes pagando intereses en dichos préstamos.

3.11.6.3. Estrategias de Precios:

La cooperativa de ahorro y crédito establecerá precios competitivos y de mercado, que sean accesibles para la mayor parte de familias de la parroquia Carcelén. La estrategia de precios basada en la competencia ayuda a la empresa a prestar menos atención en los costos propios o a la demanda (Kotler P. y., 2012, págs. 383-386).

La cooperativa aplicará políticas de condiciones de pago de acuerdo con lo que establezca la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, así como tasas de interés por crédito y ahorro iguales a la del mercado.

La organización debe contar con un

fondo de liquidez equivalente al 0,5% de los aportes mensuales vigentes para las COAC y un seguro de depósitos el cual cubre hasta un monto de USD \$ 1.000,00 que tiene como fin resguardar y proteger los depósitos efectuados por los clientes en caso de insolvencia por parte de la cooperativa (COSEDE, 2017).

3.11.6.4. Estrategias de Promoción

Para Kotler (2012, págs. 519-521) la promoción consiste en un “conjunto de herramientas de incentivos, sobre todo a corto plazo, diseñados para estimular una compra mayor o más rápida de productos o servicios específicos por parte de consumidores o intermediarios”. En el desarrollo de promociones dentro de la cooperativa se pretende hacer entrega de un obsequio con la imagen de la cooperativa (lápices, esferos, agendas, calendarios, etc.) como parte de una estrategia publicitaria al momento de la apertura de la cuenta.

3.11.6.5. Estrategias de Comunicación

Las estrategias de comunicación implican desarrollar la publicidad para dar a conocer inicialmente la cooperativa y los servicios que ofrece; para ello se ofrecerá a los clientes potenciales pertenecientes a la parroquia de Carcelén, material publicitario que desarrolle la imagen corporativa de la organización, con información relativa a horarios de atención, su razón de ser así como las ventajas de sus servicios.

Cabe destacar que la publicidad debe ser intensa durante los primeros meses de constitución, por lo que implica un mayor desembolso, de manera que sea un instrumento para incentivar y retener a los potenciales clientes. Asimismo, se

debe crear una página web de la cooperativa que permita el acceso continuo a la información y sea un mecanismo más ecológico de publicitar a la organización, donde se proyecte una imagen de confianza, equidad y transparencia.

3.11.6.6. Estrategia de Servicio

Como institución financiera la cooperativa debe ofrecer los servicios de préstamos solidarios, basándose en la asesoría técnica, servicios a la población y así como también el acceso a las transacciones con seguridad, planes para socios cooperativos. Contará con espacios cómodos que le faciliten al usuario la realización de transacciones.

Considerando que el ofrecimiento o venta del servicio es de tipo personal, se debe considerar que la cooperativa debe contar con personal altamente calificado, que ofrezcan un excelente trato de modo que el cliente se sienta cómodo y desarrolle el sentido de pertenencia con la organización. Para ello es necesario la capacitación del personal encargado de atender al público cada seis meses.

3.11.6.7. Presupuesto

El presupuesto a ser aplicado por estrategia se basa en los mecanismos a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos de marketing establecidos. En este sentido, no se determina presupuestos para las estrategias de precio y promoción porque no implican un desembolso por parte de la cooperativa y mientras que las estrategias de comunicación y de servicio si requieren de inversión para su desarrollo. A continuación, se muestra el presupuesto por año para el desarrollo de las estrategias planteadas.

Tabla 10
Presupuesto de estrategias

ITEM	VALOR ANUAL
Emisoras Radiales	\$ 11,520.00
Publicidad Empresa	\$ 300.00
Total Estrategia de Comunicación	\$ 11,820.00
Capacitación del Personal	\$ 750.00
Total Estrategia de Servicio	\$ 750.00
Obsequios	\$ 600.00
Total Estrategia Promocional	\$ 600.00
GASTO TOTAL EN APLICACIONES DE ESTRATEGIAS	\$ 13,170.00

3.11.6.8. Proyección de ventas

Es importante considerar como ventas todos aquellos ingresos provenientes de las transacciones realizadas, así como una tasa de interés activa anual correspondiente al 9,21 % por cada crédito que otorgue según el plazo de cancelación que considere entre seis a doce meses. A continuación, se procede a proyectar las ventas a cinco años con un crecimiento de la cartera de clientes del 5 %. Aproximadamente pudiendo incrementarse año tras año por el número de clientes.

Tabla 11
Ventas Anuales Proyectadas a cinco años de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

AÑOS	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS	10.699,00	263.800,00	284.800,00	327.800,00	542.932,00

Otros Ingresos provenientes de las aportaciones de los socios; cuotas de ingreso; multas; fondo irrepatriable de reserva; de subvenciones, donaciones, legados y herencias que reciba; bienes muebles e inmuebles que, por cualquier otro concepto, adquiera la cooperativa.

3.12. Conclusiones del capítulo

El en capítulo presente se desarrollaron aspectos relacionados a la organización de la Cooperativa en cuanto a la realización de su misión y visión, el personal necesario para laborar y sus responsabilidades, estableciendo un organigrama

jerárquico de la institución donde los máximos representantes son las personas que componen la Asamblea General pero cada miembro tiene su campo de acción y es igual de importante para la cooperativa.

Asimismo, se describió el marco legal que rige a las cooperativas de ahorro y crédito de acuerdo a lo establecido en los artículos de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y la SEPS. En términos generales, en estos cuerpos normativos se determinan todos los procesos necesarios para la creación y funcionamiento de las Cooperativas, además de servir como mecanismo de control que asegurará una ejecución eficiente y transparente de la organización financiera.

También se evaluó la localización del proyecto, concretando que la ubicación pertinente a los objetivos planteados y las variables de desarrollo y eficiencia estudiadas corresponde al Sector de Carcelén, al norte de la Ciudad de Quito en Ecuador; ya que esta zona cuenta con ventajas relativas a la infraestructura, vialidad, acceso a servicios básicos, expansión urbana y crecimiento poblacional.

Por otra parte, se realizó un estudio de mercado y entorno de la industria, el cual permitió establecer el impacto que generaría la creación de una cooperativa en el Sector de Carcelén y las estrategias de precio, promoción, comunicación y servicio que se deberían implementar para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos y el óptimo funcionamiento de dicha organización, sin llegar a incurrir en riesgos de iliquidez y solvencia que afecten a los clientes y demás involucrados en la cooperativa; al igual se desarrolló el presupuesto por estrategias y la proyección de las ventas para mitigar los riesgos y la incertidumbre en base a las capacidades de la industria y de la cooperativa per se.

CAPÍTULO IV: OPERACIONES

4.1 Estado de Desarrollo

La situación actual o estado del arte de los bienes y servicios que ofrecen las cooperativas de ahorro y crédito del Sector Popular y Solidario del segmento cuatro en el Ecuador, ha desempeñado un papel muy importante dentro del mercado financiero, ayudando a superar la crisis bancaria y permitiendo recobrar la confianza en las instituciones financieras, mediante el ofrecimiento de una mejor atención a los clientes por lo que ha tenido un crecimiento significativo dentro de los sectores económicos del país (Ortega, 2012, pág. 39).

El enfoque de las cooperativas está basado en las finanzas sociales que posibilitan la creación de nuevas formas organizacionales dentro de los sectores populares del país, los cuales buscan rentabilidad sin fines de lucro.

Es por ello que, las cooperativas ofrecen generalmente servicios de apertura de cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo con fecha de vencimiento, certificados de aportación los cuales pueden retirarse un año después del cierre de la cuenta y con aprobación de Asamblea y otorgamiento de créditos de consumo, microcréditos, comerciales y de viviendas (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

En este sentido, la cooperativa de ahorro y crédito que se constituya se ajustará a las exigencias del mercado, por lo que a medida que vaya creciendo la organización, se ofrecerán más productos y servicios como seguros médicos, seguros de vida, entre otros. Los servicios que proporcionará la cooperativa de ahorro y crédito marcarán la diferencia dentro del sector cooperativo en cuanto a los beneficios que se ofrecerán al cliente, de modo que represente una ventaja competitiva al ofrecer servicios de crédito con una menor tasa de interés y la apertura de cuentas de ahorro con menos requisitos y un menor monto.

Para el logro de la eficiencia y la calidad de servicio es necesario implementar una estrategia operativa que ayude a identificar los procesos claves (Caja y Crédito) que den respuesta a los objetivos estratégicos de la cooperativa de ahorro y crédito del Sector Popular y Solidario como convencer al cliente para que mensualmente realice depósitos a su cuenta de ahorro y plantear la importancia de hacerlo. Al ser una cooperativa, su proceso operativo no se fundamenta en la obtención de lucro, por lo tanto, las estrategias deben incluir esfuerzos como el trato personalizado con el cliente para que se ofrezca un valor agregado para la recaudación de fondos que permitan cubrir los gastos operativos de la cooperativa.

Asimismo, la cooperativa de ahorro y crédito establecerá períodos de pago más amplios (de seis a doce meses, en relación a otras cooperativas que solo ofrecen períodos de seis meses máximo); por otra parte, a los clientes o socios se deberá ofrecer un buen trato en todo momento sin discriminación alguna, mantener información detallada que les permita contactar con los mismos cuando se tengan ofertas o promociones especiales y medir el nivel de satisfacción, a fin de mejoras continuas.

Las tácticas operativas de la cooperativa son estrategias que se establecen en determinados períodos para describir lo que la organización debe hacer para la ejecución de algunas tareas, para ello se establecerán los pasos y acciones requeridas, las personas responsables, el cronograma para el desarrollo de las actividades, los recursos y los mecanismos de monitoreo de los objetivos que se deseen alcanzar.

Por tanto, la cooperativa deberá:

- Definir formalmente los parámetros para el desarrollo del trabajo y demás actividades,
- Mantener un ambiente armónico de trabajo que garantice la motivación y el compromiso del personal,

- Especificar el procedimiento de otorgamiento y cobro de créditos, eliminando aquellos factores que no aporten valor al cliente y a la organización,
- Crear e implementar mecanismos de comunicación interna que integren al personal de la cooperativa,
- Implantar procedimientos de control para el mantenimiento preventivo de los procesos que desarrolla la cooperativa al momento de ofrecer el servicio.

4.2 Descripción del proceso

La factibilidad operativa del proyecto requiere del diseño y la descripción detallada de cada uno de los procesos que realizará la cooperativa de ahorro y crédito. A continuación, se muestra la distribución de las áreas que componen la empresa.

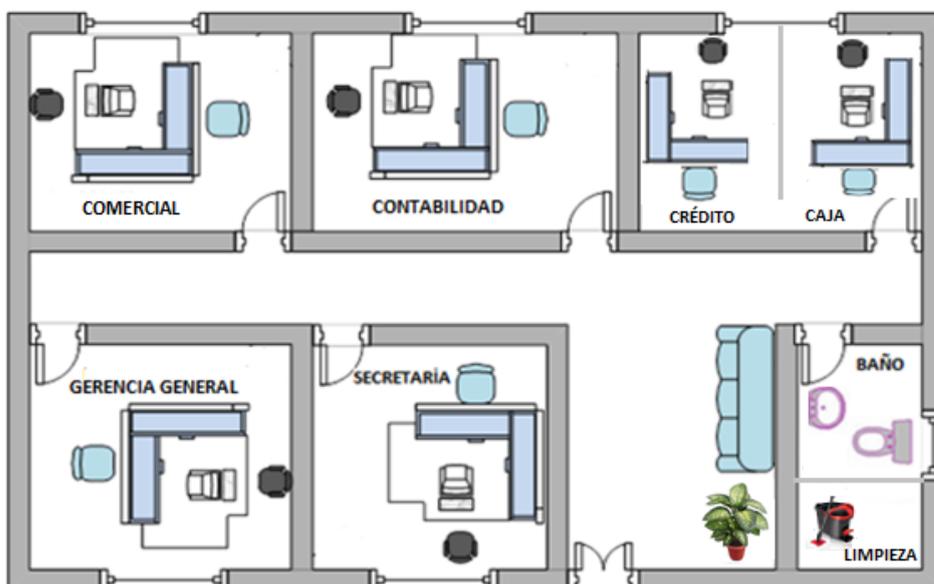


Figura 6. Diseño de la distribución de las áreas que componen la empresa

Dado que la cooperativa de ahorro y crédito necesita captar socios, se ha considerado dentro de sus procesos: la negociación con el cliente, la apertura de

cuentas y el registro de los datos del cliente los cuales deben ser validados con la información suministrada. El proceso de negociación es el primer contacto que tiene el personal de la cooperativa con el cliente, donde el interesado manifiesta sus necesidades financieras y los colaboradores de la cooperativa detallan los servicios que ofrece de acuerdo con las necesidades del requirente. El procedimiento es:

- Bienvenida al cliente,
- Detalle de los servicios de la cooperativa y detección de necesidades del cliente,
- Cliente toma la decisión de solicitar la apertura de la inversión o cuenta,
- Se apertura la captación o cuenta.

Es imperante indicar que una vez capturado el ahorro o inversión del cliente, entra en funcionamiento otros aspectos como el manejo contable, la administración de la base de datos, el seguimiento del cliente, el inventario de suministros, el manejo de la seguridad y el control de higiene.

Los procedimientos generales para la apertura de cuentas individuales son:

- Hacer la solicitud.
- Presentar original y copia de cédula y papeleta de votación.
- Presentar el recibo de agua, luz o teléfono.
- Ingresar los datos del cliente o socio en el sistema datos.
- Entregar al cliente la libreta de ahorro.
- Depositar en la cuenta propia un monto mínimo de US\$ 30.

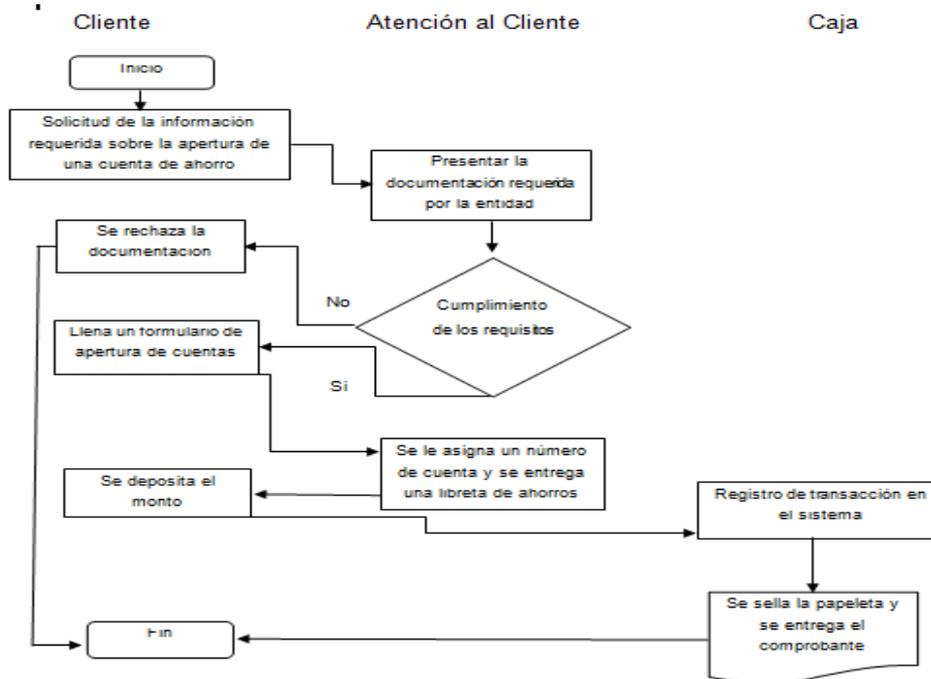


Figura 7. Diagrama de flujo del procedimiento de apertura de cuentas de Ahorro

Los procedimientos generales para la realización de depósitos son:

- Verificar datos de la papeleta.
- Recibir dinero.
- Ingresar el depósito en el sistema.
- Entregar el comprobante de depósito al cliente.

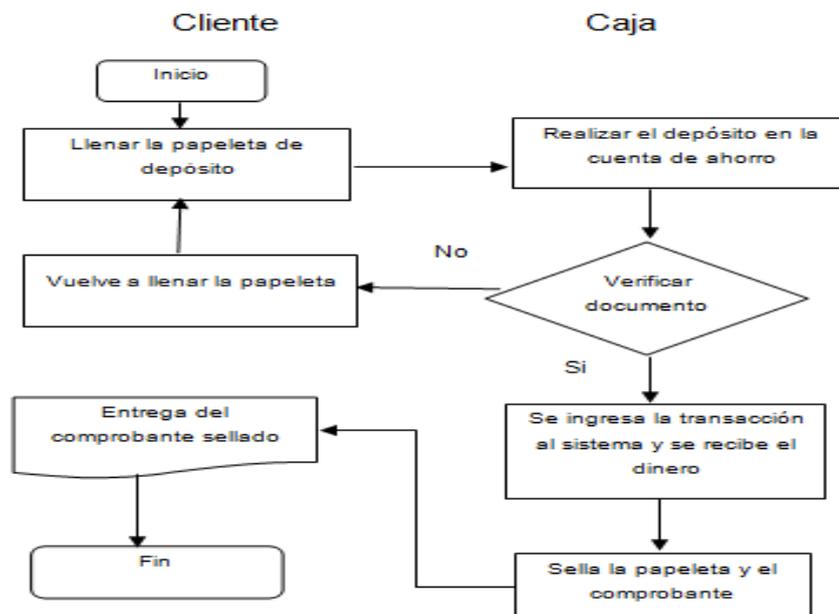


Figura 8. Diagrama de flujo del procedimiento para la realización de depósitos

Los procedimientos generales para la realización de retiros son:

- Verificar datos y saldo en la cartilla, así como en el sistema.
- Realizar la transacción.
- Entregar el dinero solicitado al cliente

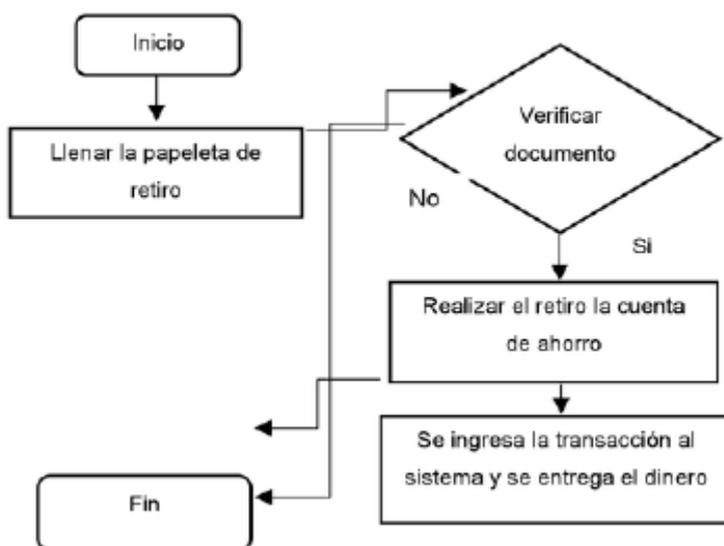


Figura 9. Diagrama de flujo del procedimiento de retiro de dinero

Finalmente, la cooperativa debe hacer el cierre diario de las operaciones, para lo cual debe realizar el siguiente proceso:

- Contabilizar retiros y depósitos.
- Ingresar fondo de caja e imprimir planillas.
- Respalidar transacciones generadas en el día.
- Realizar el cálculo de intereses.

Como requisito para el otorgamiento de crédito, el solicitante debe tener una cuenta de ahorros dentro de la cooperativa con una antigüedad mínima de tres meses como parte de las políticas internas de la empresa, la cual en relación a otras cooperativas presenta una ventaja competitiva puesto que otras exigen periodos mínimos de un año. Además, deberá considerarse el siguiente procedimiento general:

- Presentar solicitud, la cual será evaluada por el departamento de crédito en un plazo de 48 horas.

- La solicitud del crédito será analizada por parte de un experto, el cual evaluará el riesgo implícito, en caso de ser de bajo riesgo o riesgo moderado en función a las actividades que realice, su ubicación geográfica o si son personas políticamente expuestas, etc., se procede a la aprobación.
- Se formaliza la operación del crédito.
- Entrega el préstamo y firma el compromiso de pago por parte del cliente.

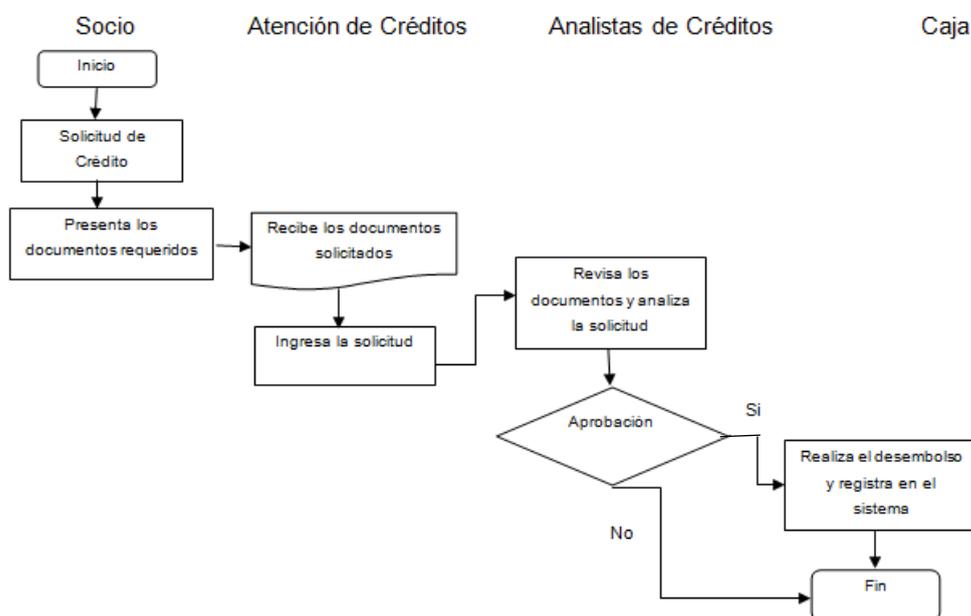


Figura 10. Diagrama de flujo del procedimiento para el otorgamiento de créditos

Es recomendable además que la cooperativa dé seguimiento posterior e incremente puntos de control en los diferentes pasos del procedimiento de otorgamiento de crédito que considere, puesto que sigue el proceso de cobranza según las políticas establecidas al momento del contrato.

En caso de observar irregularidades como la morosidad por parte del cliente se deberá llamar, enviar notificaciones vía correo electrónico para conocer las causas del retraso y negociar con el cliente, el cual deberá pagar intereses de mora.

El Área de Contabilidad debe realizar la revisión y contabilización de planillas diarias, los comprobantes de ingreso y egreso, para luego elaborar los estados financieros y presentar los respectivos informes.

4.3 Necesidades y requerimientos

Con relación a los insumos requeridos para la operatividad de la cooperativa es necesario contar con un mínimo de 50 socios y un capital social inicial que sea igual a doscientos salarios básicos unificados como mínimo, es decir, que se precisa de una inversión en activos diferidos como gastos de constitución y adecuación, sistema de vigilancia de la cooperativa. Del mismo modo, se requiere equipos informáticos y telefónicos, muebles, enseres y útiles de oficina, como parte de inversión en activos fijos.

Al funcionamiento de una cooperativa, es fundamental la utilización de tecnología que permita un proceso operativo eficiente y controlado, donde se pueda llevar un registro de cada cliente, los montos de dinero transados y disponibles, en general, todos los registros financieros de la organización. Para ello, se requiere de un software de datos financieros, el cual será adquirido por un valor de \$ 3.000. Igualmente se dispondrá de un hardware tecnológico para la adquisición de un servidor principal para la conducción de la cooperativa.

La capacidad instalada de la cooperativa en relación con su infraestructura debe contar con al menos:

- ✓ Área de caja, la cual iniciará con una sola persona;
- ✓ Área de atención al cliente, créditos y cartera, misma que contará con un solo operario,
- ✓ Área de Gerencia
- ✓ Área de Contabilidad
- ✓ Área Comercial
- ✓ Área de limpieza, y,

- ✓ Área de servicios higiénicos disponible para el personal de la cooperativa.

Estos espacios son necesarios, sin embargo, no se requiere de una instalación muy grande inicialmente.

Una vez puesta en funcionamiento la cooperativa de ahorro y crédito, se debe realizar el mantenimiento de las instalaciones, por lo que se debe contar con una persona que realice la limpieza de las áreas; asimismo la custodia de los bienes de cada cubículo asignados al personal será responsabilidad de los mismos. Por otra parte, los equipos de oficina también requieren de mantenimiento o reparaciones según sea necesario, por lo que se debe tener un técnico especialista para que realice eventualmente el mantenimiento de los mismos.

Es primordial que la cooperativa cuente con personal capacitado, experiencia en el cargo del área o departamento donde va a desempeñarse y ser una persona proactiva de principios y valores. Cada trabajador debe desempeñar sus labores durante un horario de ocho horas diarias tal como lo establece el Código de Trabajo del Ecuador.

A continuación, se describen los requisitos mínimos que los trabajadores deberán contar en las diferentes áreas de la cooperativa.

Área de cajas: Quien ocupe el puesto de esta área tendrá el cargo de cajero (a) y es quien se encargará de recibir o hacer los pagos correspondientes solicitados por el cliente, así como el cierre de cuentas. Debe tener título de bachiller en contabilidad o administración; o cursando primer año en contabilidad, economía, administración o carreras afines, además de experiencia mínima de un año en funciones similares.

Área de Atención a Clientes, Créditos y Cartera: Quien ocupe esta área tendrá el cargo de promotor de crédito, el cual debe suministrar información a los clientes, receptar todas las solicitudes de crédito, aperturar las cuentas, entre

otras funciones. Cursar primer año en las carreras de economía, auditoría, contabilidad, finanzas, administración o carreras afines; experiencia mínima de dos años en funciones similares.

Áreas de Gerencia, Comercial y Contabilidad: En estas áreas deben operar el gerente, jefe comercial y el contador. El gerente debe tener como requisitos un título universitario preferentemente en finanzas, economía, administración de empresas, u otras carreras afines, con experiencia mínima de cuatro años en funciones similares. El jefe comercial debe contar con título profesional en Administración de Empresas, Marketing, Economía, Finanzas o carreras afines, con experiencia de 1 a 3 años en empresas comerciales, financieras o servicios y en cargos de Jefatura o Coordinación; mientras que el contador debe ser titulado en contabilidad superior y auditoría, CPA⁷, con experiencia mínima de dos años en funciones similares.

Cabe destacar que quienes ocupen estos cargos tienen una gran responsabilidad y deben emitir información clara y transparente a la Asamblea General, el Consejo Administrativo y de Vigilancia cuando estos la soliciten.

Para poder adquirir todo lo necesario para el funcionamiento de la cooperativa de ahorro y crédito se debe cuantificar el presupuesto requerido para las adquisiciones, el cual se presenta en la siguiente tabla:

⁷ CPA (Contador Público Autorizado)

Tabla 12
Presupuesto requerido para las adquisiciones

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
EQUIPO DE OFICINA			274.08
Teléfono de escritorio	4.00	40.00	160.00
Celulares en plan	3.00	11.36	34.08
Comunicadores	2.00	40.00	80.00
EQUIPO DE COMPUTACION			4,800.00
Computadoras	5.00	800.00	4,000.00
Impresoras Multifunción	3.00	200.00	600.00
Fotocopiadora	1.00	200.00	200.00
OBRA CIVIL			81,900.00
Terreno metros cuadrados	270.00	120.00	32,400.00
Edificio m ²	110.00	450.00	49,500.00
MUEBLES Y ENCERES DE OFICINA			23,010.00
Escritorio para Asistentes	4.00	180.00	720.00
Escritorio Secretarial	1.00	180.00	180.00
Escritorio Gerencial	1.00	500.00	500.00
Sillas giratorias	6.00	110.00	660.00
Sillas pegables	10.00	60.00	600.00
Cafetera	1.00	50.00	50.00
Dispensador de agua	1.00	30.00	30.00
Vasos plásticos (funda de 50 u)	10.00	2.00	20.00
Cuadros decorativos	4.00	50.00	200.00
Mini boveda	1.00	500.00	500.00
Archivadores	2.00	125.00	250.00
Vehículo - camioneta	1.00	16,500.00	16,500.00
Aire acondicionado central	1.00	2,500.00	2,500.00
Suministros de oficina	1.00	300.00	300.00
Subtotal			109,984.08
IVA para bienes gravables 12%			13,198.09
TOTAL			123,182.17

4.4 Plan de producción

La cooperativa de ahorro y crédito estará diseñada para tener una capacidad instalada suficiente que le permita brindar un buen servicio.

Se recomienda que esté estructurada para trabajar con un sistema de servicio de una sola fila, sistema propio de atención de caja de una cooperativa, puesto que el cliente tendrá la sensación de una situación equitativa donde será atendido de acuerdo al orden de llegada.

La distribución de llegada de los clientes a la cooperativa es aleatoria; por lo que para determinar la variabilidad de su llegada en un período determinado se deberá utilizar ciertas herramientas estadísticas como podría ser la curva de Poisson, misma que facilitará para determinar la probabilidad de llegada de un

número de clientes en un tiempo dado. Asimismo, se requerirá establecer un lapso promedio de atención al cliente o prestación del servicio a fin de lograr mayor eficiencia (Chase, 2003, págs. 280-287).

4.5 Plan de compras

Para saber si la cooperativa está cumpliendo con el propósito de brindar satisfacción al cliente de acuerdo con los servicios que ofrece, es necesaria la realización de una valoración del cliente según la calidad del servicio. Para ello la cooperativa tendrá un dispositivo electrónico de calificador de servicio en el área de caja y atención al cliente, donde cada cliente puede indicar rápidamente cuál fue su apreciación del servicio. En este sentido, la medición del desempeño del sistema de gestión de calidad será la información de la percepción del cliente sobre el cumplimiento de los requisitos por parte de la cooperativa.

Por otra parte, las cooperativas de ahorro y crédito deben tener un estricto control interno de las operaciones que se realizan, para ello cuenta con el Consejo de Vigilancia, el cual se encargará de coordinar conjuntamente con las Auditorías que se realicen dentro de la Cooperativa.

En función a los resultados que se obtengan de las auditorías, la cooperativa debe ir mejorando continuamente de acuerdo con lo que requieran los clientes para poder aplicar las acciones correctivas y preventivas a fin de que contribuya al ofrecimiento de un servicio de mayor calidad y eficiencia.

4.6 KPI' s de desempeño del proceso productivo

Los KPI' s de desempeño de los servicios que debe ofrecer una cooperativa son los indicadores que permitirán medir la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos que ejecuta la organización por departamentos, puesto que éstos últimos conocen como es el funcionamiento a fin de tomar las decisiones pertinentes para controlar y mejorar sus actividades.

4.6.1 Definición los KPI' s del servicio del proyecto

Eficiencia: "significa la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (Chiavenato, 2004, pág. 52).

Eficacia: La eficacia es un concepto importante para cualquier organización, más aun, cuando se desconocen algunas variables como el tiempo o la cantidad de recursos necesarios para el logro de los objetivos. Simón Andrade (2005, pág. 253) considera que "es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva".

Cabe destacar que para que la cooperativa de ahorro y crédito logre alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de los objetivos que se tracen en cada una de sus áreas, deberá administrar adecuadamente los recursos económicos, así como ajustar sus metas a condiciones realistas y factibles de alcanzar.

4.7 Conclusiones del capítulo

El presente capítulo describe los procesos y operaciones que debe seguir la cooperativa de ahorro y crédito para su funcionamiento y la prestación de sus servicios. Actualmente las cooperativas del segmento cuatro brindan servicios de inicio de cuentas de ahorro, otorgamiento de créditos, certificados de aportación, depósitos y retiro de efectivo, entre otros; razón por la cual la cooperativa que se desee crear deberá ofrecer servicios con valor agregado a la vanguardia del mercado.

La cooperativa debe aplicar estrategias y tácticas operativas para el cumplimiento de sus objetivos, de modo que cada área o departamento dirigirá

sus acciones para el logro de las mismas. Para ello, cada área contará con las directrices adecuadas para su correcto funcionamiento, así como el mobiliario que fue previamente presupuestado.

El plan de producción se estructurará de acuerdo con las exigencias del mercado, así como los servicios financieros se ajustarán a las necesidades y requisitos del cliente. No obstante, el proceso debe estar basado en la calidad del servicio y por ende debe existir un control, que le permita a la empresa saber si sus colaboradores están realizando una buena labor o es oportuno cambios o ajustes.

CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO

5.1 Inversión

Al realizar el estudio de factibilidad financiera se puede establecer que la Cooperativa ubicada en el sector de Carcelén contará con cincuenta socios que son los fundadores iniciales, quienes aportarán USD \$ 4500 que se dan tanto en bienes, propiedades y efectivo los cuales se los puede vender, es decir el total de este valor agrupa tanto a la Inversión fija, el Capital de trabajo y la inversión diferida.

Adicional se deberá tomar en cuenta tanto la inversión fija como la diferida para que se ponga en marcha la Cooperativa indicada.

Tabla 13
Cuadro de la Inversión Diferida y Fija

INVERSIONES	USD	%
Inversión Fija	123,182.17	87
Inversión Diferida	18,857.50	13
TOTAL INVERSION	142,039.67	100

5.1.1 Inversión fija

En lo referente a la Inversión Fija se puede establecer tanto el terreno y la construcción donde funcionarán las oficinas de la cooperativa, el mobiliario y equipo de computación los cuales deberán ser depreciados. Todos estos rubros se detallan a continuación:

Tabla 14
Inversión Fija de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
EQUIPO DE OFICINA			274.08
Teléfono de escritorio	4.00	40.00	160.00
Celulares en plan	3.00	11.36	34.08
Comunicadores	2.00	40.00	80.00
EQUIPO DE COMPUTACION			4,800.00
Computadoras	5.00	800.00	4,000.00
Impresoras Multifunción	3.00	200.00	600.00
Fotocopiadora	1.00	200.00	200.00
OBRA CIVIL			81,900.00
Terreno metros cuadrados	270.00	120.00	32,400.00
Edificio m ²	110.00	450.00	49,500.00
MUEBLES Y ENCERES DE OFICINA			23,010.00
Escritorio para Asistentes	4.00	180.00	720.00
Escritorio Secretarial	1.00	180.00	180.00
Escritorio Gerencial	1.00	500.00	500.00
Sillas giratorias	6.00	110.00	660.00
Sillas pegables	10.00	60.00	600.00
Cafetera	1.00	50.00	50.00
Dispensador de agua	1.00	30.00	30.00
Vasos plásticos (funda de 50 u)	10.00	2.00	20.00
Cuadros decorativos	4.00	50.00	200.00
Mini boveda	1.00	500.00	500.00
Archivadores	2.00	125.00	250.00
Vehículo - camioneta	1.00	16,500.00	16,500.00
Aire acondicionado central	1.00	2,500.00	2,500.00
Suministros de oficina	1.00	300.00	300.00
Subtotal			109,984.08
IVA para bienes gravables 12%			13,198.09
TOTAL			123,182.17

Nota: Se considera varias cotizaciones

5.1.2 Inversión Diferida

Se puede indicar que los rubros que corresponden a la Inversión Diferida están dados por todos aquellos gastos que se dan para constituir la cooperativa de ahorro y crédito.

Tabla 15
Análisis de la Inversión Diferida

RUBRO	VALOR
Gastos de organización	1,500.00
Gastos de puesta en marcha	5,500.00
Gastos de capacitación	750.00
Imprevistos (5%)	387.50
TOTAL	8,137.50

Dentro de los gastos de organización se tiene lo que es el software bancario que permitirá realizar las operaciones en la Cooperativa, adicional todos los gastos que se den con las autoridades, los trámites legales, así como los permisos de funcionamiento.

Tabla 16
Gastos dados en Organización

RUBRO	VALOR
Instalación de software	3,000.00
Gastos de constitución	350.00
Superintendencia de Bancos	300.00
Trámites legales obtención del RUC	120.00
Inscripción al Registro Mercantil	300.00
Número patronal IESS	150.00
Permisos de funcionamiento	200.00
TOTAL	4,420.00

Se establecen los gastos para que el negocio se ponga en marcha; estos rubros permitirán el funcionamiento adecuado de la Cooperativa, se detallan a continuación:

Tabla 17
Gastos para el funcionamiento del proyecto

RUBRO	VALOR
Publicidad para promociones	600.00
Prima seguros	2,400.00
Seguro edificio	2,000.00
Seguro vehículo	700.00
Impuestos	600.00
TOTAL	6,300.00

Adicional y por último se detallan todos los gastos en capacitación al personal de la cooperativa.

Tabla 18
Gastos de Capacitación Personal

DETALLE	N° EMP	VALOR	TOTAL
Capacitación cajeros	1	100	100
Capacitación promotor de crédito	1	200	200
Capacitación resto colaboradores	3	150	450
TOTAL	5	450	750

5.2 Gastos Administrativos

Se puede determinar que todos los gastos administrativos se dan en base al proyecto como son los gastos por nómina y las salidas del efectivo por gastos de servicios básicos.

Tabla 19
Gastos Administrativos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Gerente General	1	700.00	8,400.00
Secretaria/Recepcionista	1	400.00	4,800.00
Contador	1	500.00	6,000.00
Jefe Comercial	1	600.00	7,200.00
Promotor de Crédito	1	400.00	4,800.00
Cajera	1	390.00	4,680.00
Limpieza	1	375.00	4,500.00
Guardia	1	375.00	4,500.00
SUBTOTAL SUELDO	8	3,740.00	44,880.00
Suministros de oficina	1	60.00	720.00
Mantenimiento vehículo	1	40.00	480.00
Publicidad	1	150.00	1,800.00
Agua Potable	1	30.00	360.00
Energía eléctrica	1	30.00	360.00
Combustible (unidad camioneta)	1	100.00	1,200.00
Telefonía convencional	1	100.00	1,200.00
SUBTOTAL	7	510.00	6,120.00
Imprevistos 3%		15.30	183.60
TOTAL		4,265.30	51,183.60

Se puede identificar que el rubro más elevado se da por los sueldos, los cuales dan anualmente \$ 44.480, adicional se establece un 3% como margen para imprevistos.

5.3 Depreciaciones

Se establece que los rubros que permiten determinar las depreciaciones están dados por vehículos, muebles de oficina, equipos de oficina, cómputo y edificio.

Tabla 20
Depreciaciones

INVERSIONES	MONTO	VIDA ÚTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipo de oficina	274.08	5	54.82	54.82	54.82	54.82	54.82
Equipo de computación	4,800.00	3	1,600.00	1,600.00	1,600.00		
Muebles y enseres de oficina	23,010.00	10	2,301.00	2,301.00	2,301.00	2,301.00	2,301.00
Edificio	49,500.00	20	2,475.00	2,475.00	2,475.00	2,475.00	2,475.00
Vehículo	16,500.00	5	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00
Sistema de aire central	2,500.00	5	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
TOTAL	96,584.08		10,230.82	10,230.82	10,230.82	8,630.82	8,630.82
DEPRECIACIÓN INICIAL			10,230.82	10,230.82	10,230.82	8,630.82	8,630.82
DEPRECIACIÓN ACUMULADA			10,230.82	20,461.63	30,692.45	39,323.26	47,954.08

5.4 Amortizaciones

Se debe determinar las amortizaciones para los rubros tanto de activos diferidos como los gastos que se dan al poner a funcionar la organización, así como los de capacitación, es por ello que se identifican en el cuadro siguiente estos rubros:

Tabla 21
Amortizaciones

DESCRIPCIÓN	VALOR	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de organización	1,500.00	20	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Gastos de puesta en marcha	5,500.00	20	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00
Gastos de capacitación	750.00	20	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
TOTAL AMORTIZACIÓN			1,550.00	1,550.00	1,550.00	1,550.00	1,550.00

5.5 Presupuestos

Dentro de los presupuestos para el primer año de operaciones que permitirán determinar tanto los ingresos y egresos proyectados en el flujo anual, están dados de acuerdo a los siguientes datos:

Tabla 22

Presupuesto para el primer año de operaciones de la cooperativa

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Socios cooperativa	50
Clientes (mes)	30
Ahorro promedio mensual por cliente	\$ 110.00
Préstamos de \$ 500,00 (mes)	11
Préstamos de \$ 1000,00 (mes)	7
Porcentaje de retiro de ahorro mensual	30%
Tasa Pasiva	4.87%
Tasa Activa	9.21%
Días promedio de morosidad	3

Si bien la capacitación de clientes para la cooperativa será más del área urbana, es por ello que al inicio de este proyecto el número de socios y de clientes serán un total de 80 respectivamente.

En la investigación se determina que existirán unas 30 personas los cuales serán nuevos clientes por mes en la Cooperativa de acuerdo a la investigación realizada se determina que ahorrarían \$ 110 mensuales una vez que se realice la apertura de la cuenta de ahorros.

De acuerdo a lo que se analizó con respecto al promedio de retiros de ahorros por parte de los clientes se tiene que esto se puede dar en un 40%, por cuanto la mayoría de personas prefieren dejar sus ahorros a largo plazo.

La mayoría de los clientes optan por los créditos mínimos y se determina que en un 12% pueden ser morosos y el 8% serán créditos que se los puedan recuperar y que el 4% constituyen créditos irrecuperables. Esto se da al analizar las

estadísticas en el Mercado financiero de las cooperativas de ahorro y crédito en el país.

5.5.1 Presupuestos de Ingresos

En lo referente a los presupuestos de ingresos, estos se dan por los servicios que se da a los clientes dentro de lo que corresponde al primer año.

Tabla 23
Cuadro de Ingresos y Egresos anuales

DESCRIPCIÓN	ANUAL
INGRESOS	287,338.00
Apertura de cuentas	11,550.00
Ahorros programados	261,954.00
Ahorros no percibidos por préstamos	61,446.00
Captaciones de Ahorros	212,058.00
Ingresos para gastos administrativos	5,280.00
Servicio de cobranzas (comisiones)	900.00
Ingresos por intereses cobrados	3,682.00
Ingresos por pago de capital del cliente	64,581.00
Ingresos por intereses de mora	837.00
EGRESOS	169,792.00
Retiros de ahorro	63,618.00
Préstamos netos entregados de \$ 500	54,500.00
Préstamos netos entregados de \$ 1,000	50,600.00
Depositos a la vista	148,440.00
Intereses pagados	1,074.00

Se debe tomar en cuenta sólo el ingreso generado que se da en los servicios financieros en la Cooperativa, sin tomar en cuenta los ingresos que son captados del público, lo que genera el resultado los ingresos operativos de la misma.

Tabla 24
Ingresos resultantes para el Primer Año de Operación

DESCRIPCIÓN	VALOR
Ingresos para gastos de administración	5,280.00
Ingreso para ser socio/cliente	900.00
Intereses netos ganados por préstamos	3,682.00
Ingresos por cuotas de atrasos	837.00
TOTAL INGRESOS	10,699.00

Nota: No se toma en cuenta las captaciones que se realizan por parte de la cooperativa sobre los ahorros de los clientes, puesto que estos no son ingresos para la cooperativa.

5.5.2 Presupuestos de Egresos

En lo referente a los egresos estos son el dinero que sale de la Cooperativa en lo que realice sus actividades diarias los cuales se detallan a continuación:

Tabla 25
Egresos resultantes para el Primer Año de Operación

DESCRIPCIÓN	VALOR
Gastos Administrativos	51,183.60
Intereses pagados a cuentas de ahorro	1,074.00
Gastos por préstamos irrecuperables	2,224.00
TOTAL EGRESOS	54,481.60

5.6 Proyección del flujo de caja

Cuando se realiza la proyección del flujo de caja se deberá considerar tanto las inversiones, los egresos, ingresos, depreciaciones y las amortizaciones. Se debe indicar que en lo que respecta a los impuestos que las Cooperativas de ahorro y crédito se encuentran exentas de impuestos de acuerdo a la Ley.

Se precisa un crecimiento promedio del 50%, o más en lo que tiene que ver con las captaciones de ahorros y en la otorgación de créditos, puesto que recién se inician las actividades. Se estima también que el monto sea mínimo para la apertura de cuenta con el objetivo de captar más clientes, siendo de \$30 dólares promedio.

Tabla 26
Flujo de caja proyectado

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(-) Inversión Inicial	-142,039.67					
(-) Capital de trabajo	-147,552.71					
INGRESOS		10,699.00	263,800.00	284,800.00	327,800.00	542,932.00
Ingresos para gastos de administración		5,280.00	175,000.00	185,000.00	195,000.00	205,000.00
Servicio de cobranza (comisiones)		900.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Intereses generados por préstamos		3,682.00	22,000.00	23,000.00	45,000.00	60,132.00
Ingresos por cuotas y atrasos		837.00	65,000.00	75,000.00	86,000.00	276,000.00
EGRESOS		54,481.60	57,782.00	67,517.00	69,239.00	71,030.00
Gastos administrativos		51,183.60	53,318.00	61,478.00	61,478.00	61,478.00
Intereses pagados a cuenta de ahorros		1,074.00	1,743.00	2,899.00	4,186.00	5,623.00
Gastos por préstamos irre recuperables		2,224.00	2,721.00	3,140.00	3,575.00	3,929.00
FLUJO OPERACIONAL		-43,782.60	206,018.00	217,283.00	258,561.00	471,902.00
(-) depreciaciones		-10,230.82	-10,230.82	-10,230.82	-8,630.82	-8,630.82
(-) amortizaciones		-1,550.00	-1,550.00	-1,550.00	-1,550.00	-1,550.00
FLUJO NO OPERACIONAL		-55,563.42	194,237.18	205,502.18	248,380.18	461,721.18
(+) depreciaciones		10,230.82	10,230.82	10,230.82	8,630.82	8,630.82
(+) amortizaciones		1,550.00	1,550.00	1,550.00	1,550.00	1,550.00
FLUJO DE EFECTIVO	-289,592.38	-43,782.60	206,018.00	217,283.00	258,561.00	471,902.00

Nota: Se considera para el cálculo de TMAR (19.34%), la fórmula: $Ke = Rf + \beta(Rm - Rf)$

La evaluación económica y financiera es muy importante para los inversionistas, ya que esto determinará cuan rentable y atractivo es el proyecto

5.7 Rentabilidad sobre la inversión total

La rentabilidad sobre la inversión es de fundamental importancia por cuanto esto determina si la inversión que se ha realizado para el primer año sea negativa esto se produce cuando los ingresos son menores que los gastos incurridos.

Tabla 27
Período de recuperación de la inversión

ESCENARIO REAL O ESPERADO			
AÑOS	FNE	FNA	PRI
0	(\$ 289,592.38)	(\$ 289,592.38)	(\$ 289,592.38)
1	(\$ 43,782.60)	(\$ 36,687.28)	(\$ 326,279.66)
2	206,018.00	\$ 144,654.88	(\$ 181,624.78)
3	217,283.00	\$ 127,840.26	(\$ 53,784.52)
4	258,561.00	\$ 127,473.20	73,688.68
5	471,902.00	\$ 194,949.29	268,637.97

Se puede evaluar el proyecto indicándose que la inversión total para el primer año, segundo y tercer año son negativas por cuanto no logran cubrir los gastos

administrativos, al cuarto año ya se tiene utilidad.

Por otra parte, si se considera en la evaluación del proyecto una TMAR de 19.34% y una reducción en la inversión fija se puede generar utilidad en el tercer año, como se evidencia en la tabla siguiente:

Tabla 28
Período de recuperación de la inversión escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA			
AÑOS	FNE	FNA	PRI
0	(\$ 233,088.38)	(\$ 233,088.38)	(\$ 233,088.38)
1	(\$ 43,782.60)	(\$ 36,687.28)	(\$ 269,775.66)
2	206,018.00	\$ 144,654.88	(\$ 125,120.78)
3	217,283.00	\$ 127,840.26	2,719.48
4	258,561.00	\$ 127,473.20	130,192.68
5	471,902.00	\$ 194,949.29	325,141.97

5.8 T.I.R. (Tasa Interna de Retorno)

La tasa interna de retorno (TIR) es una métrica utilizada en el presupuesto de capital midiendo la rentabilidad de las inversiones potenciales. La tasa interna de rendimiento es una tasa de descuento que hace que el valor actual neto (VAN) de todos los flujos de efectivo de un proyecto en particular sea igual a cero.

La tasa interna de retorno es el rendimiento esperado de un proyecto de inversión. Se requiere que esta tasa sea mayor a la tasa de descuento para poder determinar que el proyecto es rentable para el inversionista.

Para el caso del presente proyecto la tasa interna de retorno (TIR) es del 42% y, frente a una tasa de descuento del 19,34 % se puede concluir que el proyecto es conveniente para los inversionistas.

FÓRMULA:

$$TIR = tm + (TM - tm) * (VAN^{tm} / (VAN^{tm} - VAN^{TM}))$$

TIR	42%
-----	-----

5.9 V.A.N. (Valor Actual Neto)

Para proceder al cálculo se establecerá una tasa que representa el costo de oportunidad de la siguiente forma:

$i = \text{tasa pasiva (recursos propios)} + \text{tasa activa (recursos de terceros)} + \text{riesgo país.}$

Los datos de tasas de interés, Riesgo País e Inflación han sido tomados del Banco Central del Ecuador, al 15 de septiembre del 2017 (Banco Central del Ecuador, 2016).

$$VAN = -I_0 + \sum \left(\frac{M}{(1+i)^n} \right)$$

El VAN que se obtuvo fue de US\$ 225.103,04 lo cual indica que el proyecto es viable y factible financieramente hablando, además de ser rentable ya que está generando un valor superior al exigido por el inversionista.

VAN	\$ 225.103,04
-----	---------------

5.10 Período de recuperación de la inversión

No es más que el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión, de la Cooperativa por lo que la misma contaría con los recursos para cubrir los egresos necesarios durante la vida útil del proyecto.

De acuerdo con el flujo de caja proyectada, y sin tomar en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, los inversionistas del proyecto recuperarán su capital

en el cuarto año de ejecución del proyecto

5.11 Estudios de Impactos

5.11.1 Impacto Ambiental

Conociendo que el medio ambiente mantiene condiciones ya deterioradas por lo que este tema debe ser el más importante para ser tomado en cuenta en cualquier investigación en una organización empresarial.

Puesto que es en el medio ambiente donde se desarrollan todas las actividades a nivel empresarial y es aquí donde se da cualquier desarrollo.

En si toda cooperativa debe incentivar al desarrollo de las capacidades, así como los mecanismos políticos que permitan obtener y lograr los objetivos y metas a nivel de medioambiente y para ello se deberá enfocar a todo nivel a su personal ya sea en sus sistemas, estrategias, así como en su estructura.

En conclusión, se debe dar la importancia a la gestión ambiental que debe existir en toda organización la cual está sometida a la jerarquía establecida dentro de la organización, es por ello que se debe mantener programas de capacitación dirigido al personal de la misma.

La cooperativa que se establecerá en Carcelén, deberá respetar los requisitos legales entorno a los aspectos ambientales, esta deberá respetar el estricto cumplimiento de Ley general de Bases del Medio Ambiente y cualquier otra Ley o normativa que regule el medio ambiente, para lo cual se mantendrá un Sistema de Gestión ambiental que será revisado y este deberá cumplir con los temas de calidad y mejoramiento continuo que se aplica en sus procesos.

Además, la cooperativa debe comunicar a la comunidad el aspecto que la organización pretende con el medio ambiente, es por ello que mantendrá

actualizada la información de documentos medio ambientales los cuales sean de mucha utilidad para las metas propuestas.

5.11.2 Impacto Social

Tomando en cuenta que todas las personas se desarrollan en una sociedad la cual es un conjunto diverso tanto de actitudes, deseos, expectativas, educación, creencias y costumbres, valores, factores que afectan directamente a las personas en un tiempo específico.

En la etapa anterior existen leves incrementos en la penetración de cooperativa, pero por la crisis que se atravesó en el año de 1999 estas se han visto fortalecidas específicamente la de Ahorro y Crédito.

Si el sistema cooperativo en el Ecuador realiza ajustes y aciertos positivos puede integrar una variada estructura de personas las cuales puedan ayudar al desarrollo y expansión de sus potencialidades, en marcos socioeconómicos de carácter participativo y solidario, que se dan con justicia, transparencia y libertad, que permitan transformar a la sociedad.

En conclusión, el sistema cooperativo no sólo realiza funciones económicas sino además sociales y medioambientales, las cuales no se explican en torno al comercio, por cuanto la organización busca el lucro mientras que la cooperativa busca servir a sus miembros, manteniendo un impacto positivo en la comunidad.

5.11.3 Impacto Económico

El impacto económico en si es que después de la crisis de 1999 se ha visto fortalecido el sistema cooperativo en el Ecuador por cuanto ha demostrado confianza por la solvencia que siempre han mantenido las cooperativas de ahorro y crédito, es por ello que existe un incremento en sus depósitos en especial referencia en los depósitos a plazo fijo los cuales avanzaron en 110,9%

desde enero a junio del año 1999, más que en los bancos y es por ello que esto demuestra desde este punto de vista que es viable la creación de una cooperativa de ahorros y crédito.

CONCLUSIONES

- Puesto que es un mercado muy competitivo, se puede indicar que la competencia es muy segmentada siendo un mercado poco especializado, el éxito del negocio se afincará en la consolidación de la Cooperativa como un instrumento por medio del cual se satisfaga el mercado al cual se encuentra dirigida la estrategia, así como también sea una herramienta de crecimiento económico que viabilice mayores y mejores oportunidades de negocios.
- Se puede indicar que el proyecto es factible dado que se determina para la apertura de cuenta de ahorros una cantidad mínima a lo que determina la competencia más fuerte que se presenta en el sector de Carcelén pasando de \$50 a \$30 en apertura de cuenta.
- Se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de US\$ 225.103,04 que es mayor a cero, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 42 % siendo superior a la TMAR, 19,34% esto determina que el proyecto es rentable y financieramente viable.
- En referencia al análisis realizado se determina que el período de recuperación de la inversión se dará en el cuarto año.
- En conclusión, luego de haber realizado el análisis financiero y de acuerdo a los indicadores TIR Y VAN se determina que existe factibilidad financiera en el plan de negocios a crearse.

RECOMENDACIONES

- Se debe alcanzar un mayor incremento en el número de socios lo que permitirá aprovechar lo referente a las economías de escala y de esta forma mejorar el aspecto financiero de la Cooperativa mediante productos específicamente diseñados para un grupo definido de consumidores, al determinarse que un 58% indican que si les interesaría ser socio de una cooperativa en Carcelén, siempre que les brinde ventajas competitivas como son el poco esfuerzo en los trámites, tasas de interés altas, tiempo más amplio en préstamos, y los bajos costos de transacción financiera, todo ello lo podemos evidenciar en la encuesta realizada.
- Favorecer un ambiente de confianza y solidaridad en lo referente a la Cooperativa y los socios, mediante el manejo de las transacciones y actividades de forma honesta y responsable permitiendo que los clientes sean parte importante del desarrollo de la Cooperativa.
- Realizar consultas periódicas a los socios que permitan establecer cuál de los servicios entregados por la Cooperativa, resulta más atractivo, de manera que si existe algún comentario negativo referente a los mismos tratar en lo posible de mejorarlo de forma inmediata.
- Siempre estar innovando con nuevos servicios financieros (Aperturas de cuenta, ahorros programados, captación de ahorros) con el objetivo de aumentar el ahorro y la inversión que por lo regular debería ser a largo plazo.

REFERENCIAS

- ACI. (1 de julio de 1995). *Alianza Cooperativa Internacional*. Obtenido de <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- Aguilar, K. (2010). *Manual de funciones y responsabilidades de un departamento de auditoría interna, de acuerdo a las guías de auditoría, en una cooperativa de ahorro y crédito*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Alcaldía de Quito. (1 de Agosto de 2017). Obtenido de Secretaria de Movilidad: <http://www.quito.gob.ec/index.php/secretarias/secretaria-de-movilidad>
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. México: Andrade.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Ecuador: Registro oficial N° 444.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *ESTUDIOS DE COYUNTURA*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2016). *Indicadores Económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/899-producto-interno-bruto-la-economía-ecuatoriana>
- Banco Central del Ecuador. (16 de junio de 2017). *Evolución de las operaciones activas y pasivas del Sistema Financiero nacional*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Bancodesarrollo. (22 de agosto de 2013). *Finanzas populares*. Obtenido de <http://www.bancodesarrollo.fin.ec/index.php/2013-08-22-07-41-26>
- Bautista, M. (2003). "Sistemas de Integración Financiera para Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador". Ponencia presentada en el Simposium Internacional Experiencias y Desafíos en Microfinanzas y Desarrollo Rural. Quito, Ecuador.
- BBC Mundo. (20 de junio de 2014). ¿Por qué América Latina sigue siendo tan desigual? Obtenido de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/06/140617_latinoamerica_desigualdad_am
- BCE. (2013, Pág. 15). *Informes de Coyuntura*. Quito: BCE.

- BCE. (15 de junio de 2017). *Indicadores Económicos. Riesgo País*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Caicedo, K. (2011). *Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Manantial de Oro Ltda."*. Quito: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Certo, S. (1994). *Dirección Estratégica*. Madrid: Irwin.
- Chase, R. R. (2003). *Administración de Operaciones*. México: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, A. (2001, Pág. 15). "*Administración de recursos Humanos*", 5ta. México: Edición, Mc Graw Hill,.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Consejo Nacional de Planificación. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Obtenido de https://www.unicef.org/ecuador/Plan_Nacional_Buen_Vivir_2013-2017.pdf
- COSEDE. (16 de Agosto de 2017). Obtenido de www.cosedec.gov.ec
- COSEDE. (16 de agosto de 2017). *Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados*. Obtenido de http://www.cosedec.gov.ec/?page_id=525.
- Creswell, J. (2013). *Diseño de Investigación. Aproximaciones cualitativas y cuantitativas*. California: SAGE Publication.
- Deal Terrence y Allan Kennedy . (2015). *Las Nuevas Culturas Corporativas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Dowling, G. (1994). *Creating Corporate Reputations*. London: Oxford University Press.
- Dowling, G. (2000). *Creating Corporate Reputations*. Mexico: Oxford.
- El Telégrafo. (21 de mayo de 2015). El 32,6% de ecuatorianos son emprendedores. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.eltelgrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-326-de-ecuatorianos-son-emprendedores>
- El Telégrafo. (19 de Agosto de 2015, párr. 3). Las cooperativas crecen en promedio el 5% al año. Obtenido de

<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-cooperativas-crecen-en-promedio-el-5-al-ano>

El Universo. (30 de Junio de 2017). *Banco Central de Ecuador anuncia crecimiento de 2,6% del PIB en primer trimestre del año*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/06/30/nota/6256324/banco-central-ecuador-anuncia-crecimiento-26-pib-primer-trimestre>

Ferrel, O. y. (2012). *Estrategias de Marketing*. México: Cengage Learning.

Flores, K. y. (2004). *"Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas"*. (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

García, K. (2014). *Foda financiero de las cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al segmento 4 de la zonal 6 SEPS basado en un análisis financiero con la metodología CAMEL en los períodos 2010,2011,2012*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.

Global Entrepreneurship Monitor. (5 de febrero de 2016). *Global Report 2015/2016*. Obtenido de <http://www.gemconsortium.org/report/49480>

Gobierno de Pichincha. (2014). *Generación de Geoinformación para la Gestión del Territorio a Nivel Nacional, Escala 1: 25000*. Quito: Ministerio de Defensa Nacional.

Gobierno de Pichincha. (2015). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón*. Quito: GAD Calderón.

Gobierno de Pichincha. (10 de septiembre de 2015, párr. 10). *Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de <http://www.pichincha.gob.ec/pichincha/cantones/item/23-distrito-metropolitano-de-quito.html>

INEC. (2015). *Compendio Estadístico*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

INEC. (Junio de 2016). *Indicadores Laborales*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Junio-2016/Presentacion_Empleo_Junio2016.pdf

- INEC. (2016). *Reporte de Pobreza*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Marzo_2016/Informe%20pobreza-mar16.pdf
- INEC. (6 de agosto de 2017). *Proyección de población 2010 - 2020*. Obtenido de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwimypOWpv3VAhVTgiYKHxtuD4sQFggqMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.ecuadorencifras.gob.ec%2Fdocumentos%2Fweb-inec%2FPoblacion_y_Demografia%2FProyecciones_Poblacionales%2Fproy
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (3 de Agosto de 2017). *Principales Resultados de Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- Jaramillo, A. (2013). *Manual de Procedimientos para mejorar el Control Interno Integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Antorcha Limitada*. Quinindé: Universidad Tecnológica Equinoccial- Sede Santo Domingo.
- Kaplan, Robert y David Norton. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión 2000.
- Koontz, H. (2011). *Administración*. Bogotá: Norma.
- Kotler, P. y. (2001). *Marketing*. México: Cámara Nacional de la Industria.
- Kotler, P. y. (2012). *Dirección de Marketing*. Naucalpán de Juárez, México: Pearson.
- Magill, J. y. (2012). *Microempresas y Microfinanzas en Ecuador, Resultados del Estudio de Línea Base*. Ecuador: Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América.
- Mena, B. (2004). *Microcréditos: un medio efectivo para el alivio de la pobreza*. Argentina: Cambio Cultural.
- Meneses, E. (2002). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Quito: Quality Print.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (16 de mayo de 2017). *Capacitación sobre diseño de producto e imagen empresarial*. Obtenido de

- <http://www.industrias.gob.ec/ministerio-de-industrias-imparte-capacitacion-sobre-diseno-de-producto-e-imagen-empresarial/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2016). *Estadísticas por tipo de medios de pago 2016*. Quito: SBS.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2017). *Indicadores que evalúan el acceso y uso de los hogares y personas a las Tecnologías de la Información y Comunicación*. Obtenido de <https://observatoriocit.mintel.gob.ec/estadistica/>
- Miño, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Ministerio de Coordinación de Política Económica.
- Monografías. (2016). *Depreciación Contable*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos15/depreciacion-fiscal/depreciacion-fiscal.shtml>
- Morlás, C. (4 de Junio de 2012). "La cultura del ahorro en el país prácticamente ha desaparecido". *Revista Líderes*, Economía. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/carlos-morlas-cultura-ahorro-pais.html>
- Municipio de Quito. (12 de agosto de 2017). *Indicadores Población Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>
- Neo-Plan Cía Ltda. (15 de octubre de 2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Pomasqui 2015-2019*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjJ_eyCv6jYAhWwI0AKHdDJA18QFggIMAA&url=http%3A%2F%2Fapp.sni.gob.ec%2Fsni-link%2Fsni%2FPORTAL_SNI%2Fdata_sigad_plus%2Fsigadplusdocumentofinal%2F1768108310001_PDYOT%252
- Novkovic, S. (2008). "Defining the cooperative difference". *Journal of Socio-Economics*, 2168-2177.
- Núñez, R. (3 de Junio de 2013). *NOF: Las Necesidades Operativas de Fondos*. Obtenido de <http://finanzasclarasysimples.blogspot.com/2013/06/nof-las-necesidades-operativas-de-fondos.html>

- Ortega, P. y. (2012). *Preferencias en el uso de productos y servicios financieros que ofrecen las instituciones del sistema financiero regulado ecuatoriano, año 2011, plaza Santa Elena*. Santa Elena: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Pavón, D. (2014). *Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional Período 2013-2017*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Porter, M. (2007). *Ventaja Competitiva*. México: Patria.
- Promonegocios. (2016). *Mision y Vision*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2016, arts. 29-44). Obtenido de http://www.seps.gob.ec/normativas?raiz=NORMATIVA&cat=LEY_Y_REGLAMENTO
- Restrepo, L. F. (2004). *Interpretando a Porter*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rivera, J. y. (2012). *Dirección de Marketing, Fundamentos y Aplicación*. Madrid: ESIC.
- Ruilova, J. y. (2013). *Diseño de un modelo administrativo y financiero para la creacion de cajas de ahorro y crédito comunitarias*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Santos, T. (2008). "Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio". *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2008b/tss.htm>
- Sapag, N. y. (2008). *Preparación y Evaluación de proyectos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (01 de Agosto de 2017). *Organizaciones Registradas*. Obtenido de <https://servicios.seps.gob.ec/gosf-internet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). "Boletín trimestral I. Un vistazo del sector cooperativo por segmentos y niveles". Recuperado el 15 de febrero 2015. Obtenido de www.seps.gob.ec:

http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=31a2df8b-255f-4a50-8d2d-1174b22d366b

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (13 de febrero de 2015). *Nueva Segmentación Sector Financiero Popular y Solidario*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Agosto de 2017). Obtenido de <https://servicios.seps.gob.ec/gosf-internet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (12 de enero de 2017). // *encuentro de las Cajas Solidarias y Bancos Comunales*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?la-seps-participo-en-el-ii-encuentro-de-las-cajas-solidarias-y-bancos-comunales>

Weston, F. y. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Yates, D. (2013). *Distrito Metropolitano de Quito: Análisis Integrado de Amenazas Relacionadas con el cambio climático, aspectos naturales y socioeconómicos*. Quito: Stockholm Environment Institute (SEI).

ANEXOS

Anexo No. 1: Estado Legal para la constitución de una Cooperativa.

Título II
DE LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA
Capítulo I
NORMAS COMUNES A LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA
Sección I CONSTITUCIÓN

Art. 2.- Asamblea Constitutiva.- Para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán a sus Directivos, de conformidad a lo señalado en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento y Estatuto de la organización a constituirse, considerando lo siguiente:

3.- En Cooperativas: Gerente, Consejos de Administración y de Vigilancia, con sus respectivos presidentes y secretarios.

Quien ostente la calidad de representante legal de la organización a constituirse, se encargará de gestionar la aprobación del estatuto social y la obtención de personalidad jurídica ante la Superintendencia.

Art. 3.- Acta Constitutiva.- El acta de la asamblea constitutiva a que se refiere el artículo anterior, contendrá lo siguiente:

1. Lugar y fecha de constitución;
2. Expresión libre y voluntaria de constituir la organización;
3. Denominación, domicilio y duración;
4. Objeto social;
5. Monto del fondo o capital social inicial;
6. Nombres, apellidos, nacionalidad, número de cédula de identidad de los fundadores;
7. Nómina de la Directiva; y,
8. Firma de los integrantes fundadores o sus apoderados.

En el caso de constitución de cooperativas, en el acta deberá constar también, la declaración simple de los socios fundadores de no encontrarse incurso en impedimento para pertenecer a la organización.

Art. 4.- Reserva de denominación. - Las asociaciones EPS y cooperativas en formación, reservarán en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en coordinación con la Superintendencia de Compañías, el uso de una denominación por el plazo de noventa días dentro de los cuales presentarán la documentación para el otorgamiento de la personalidad jurídica.

Art. 6.- Requisitos asociaciones.- Las asociaciones, para la obtención de personalidad jurídica presentarán ante la Superintendencia los siguientes documentos:

1. Reserva de denominación;
2. Acta Constitutiva suscrita por los asociados fundadores;
3. Copia de cédula de los directivos;
4. Estatuto social; y,
5. Certificado de depósito del aporte al capital social inicial.

El número mínimo de asociados y el monto de aporte al capital social inicial serán fijados por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.

Art. 7.- Requisitos cooperativas. - Las cooperativas además de los requisitos exigidos para las asociaciones, presentarán los siguientes documentos:

1. Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo para el caso de cooperativas de ahorro y crédito; y,
2. Informe favorable de autoridad competente, cuando de acuerdo con el objeto social, sea necesario.

Además, deberán cumplir con los siguientes mínimos de socios y capital social:

1. Para la constitución de cooperativas de ahorro y crédito, además de los requisitos señalados en el presente reglamento, se requerirá un mínimo de 50 socios y un capital social inicial, equivalente a doscientos salarios básicos unificados;
2. Las cooperativas de las restantes clases se constituirán con el mínimo de socios y el monto del aporte del capital social inicial fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.

Art. 8.- Trámite de aprobación. - La Superintendencia si la documentación cumple con los requisitos exigidos en el presente reglamento admitirá a trámite la solicitud de constitución. En el término de treinta días, la Superintendencia efectuará el análisis de la documentación y, en caso de ser necesario, realizará una verificación in situ, luego de lo cual elaborará la resolución que niegue o conceda la personalidad jurídica a la organización y, en este último caso, notificará al Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social para su inscripción en el Registro Público.

Si la documentación no cumpliera con los requisitos, se concederá un término de treinta días adicionales para completarla; y, en caso de no hacerlo, dispondrá su devolución.

La Superintendencia mediante resolución, negará el otorgamiento de personalidad jurídica a una cooperativa, cuando determine que su constitución no es viable, por las causas establecidas en el informe técnico respectivo.

Art. 9.- Notificación para registro. - La Superintendencia una vez emitida la resolución de concesión de personalidad jurídica de una organización, comunicará del particular al Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, para el registro correspondiente.

Art. 10.- Registro Público. - El Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, será el responsable del Registro Público de las personas y organizaciones, sujetas a la ley, que se llevará en forma numérica y secuencial.

Los emprendimientos unipersonales, familiares o domésticos se registrarán presentando una declaración suscrita por el titular de la unidad, en la que conste el tipo de actividad, los nombres y apellidos de los integrantes y copia de la cédula. Los emprendimientos unipersonales, familiares o domésticos, cuyos titulares sean ciudadanos en situación de movilidad, deberán presentar, además, el pasaporte y el documento que acredite el estatus migratorio, cuando sea procedente. Los comerciantes minoristas y artesanos se registrarán presentando el documento que acredite el cumplimiento de las condiciones previstas en la ley.

Art. 10. El Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social será el encargado de determinar la forma y los requisitos a través de los cuales los emprendimientos personales, familiares o domésticos se inscribirán en el Registro Público; de igual manera, determinará la periodicidad con la que se verificará el cumplimiento, por parte de las personas inscritas de los requisitos exigidos.

Art. 11.- Personalidad jurídica. - La personalidad jurídica otorgada a las organizaciones amparadas por la ley, les confiere la capacidad legal para adquirir derechos, contraer obligaciones y acceder a los beneficios que la ley les concede, en el

(Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Anexo No. 2 La ubicación y densidad de entidades del sector de la Economía Popular y Solidaria de las parroquias aledañas a la parroquia de Carcelén.

PARROQUIA	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	Q	DENSIDAD POR PARROQUIA
BELISARIO QUEVEDO	COAC ACCIÓN POPULAR	1	
	COAC COFEM	1	
	COAC CORPORACIÓN CENTRO	1	
	COAC DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA	1	
	COAC FORTALEZA	1	
	COAC MAQUITA CUCHUNCHIC	1	
	COAC MISION INTEGRACIÓN SERVICIO SOCIAL	1	
	COAC PABLO MUÑOS VEGA	1	
	COAC PADRE FRANCISCO RAMOS PICON	1	
	COAC POLICIA NACIONAL	1	
	COAC PRIMERO DE FEBRERO	1	
	COAC SAN CRISTOBAL	1	
	COAC SANTA CLARA DE SAN MILAN	1	
	TOTAL PARROQUIA BELISARIO QUEVEDO		13
CARCELÉN	COAC 20 DE FEBRERO	1	
	COAC POLICIA NACIONAL	1	
	COOPERATIVA DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD REINA DEL MUNDO DE CARCELEN	1	
	TOTAL PARROQUIA CARCELÉN		3
LA CONCEPCIÓN	COAC 29 DE OCTUBRE	1	
	COAC ANDALUCIA	1	
	COAC BASE TAURA	1	
	COAC CONSTRUCCIÓN COMERCIO Y PRODUCCIÓN	1	
	COACCOOPCREDITO	1	
	COAC COOPROGRESO	1	
	COAC DE PREVISIÓN AHORRO Y DESARROLLO COOPAD	1	
	COAC GENERAL ÁNGEL FLORES	1	
	COAC LA CAROLINA	1	
	COAC METERELOGIA DAC	1	
COAC POLICIA NACIONAL	1		
TOTAL PARROQUIA LA CONCEPCIÓN		11	31%
PONCEANO	COAC ANDINAHORRO	1	
	COAC CACHA	1	
	COAC CATAR	1	
	COAC CHOCO TUNGURAHUA RUNA	1	
	COAC FERNANDO DAQUILEMA	1	
	COAC KAWSAY	1	
	COAC NUEVA VISIÓN	1	
	COAC ÑUCALLACTA	1	
	COAC POLICIA NACIONAL	1	
TOTAL PARROQUIA PONCEANO		9	25%
TOTAL GENERAL		36	100%

Anexo No. 3 Encuestas

1.- ¿Sabe usted qué son las instituciones financieras?

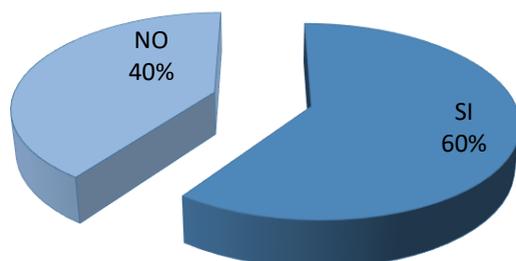


Figura 11. Definición de Instituciones Financieras

Conclusión: El gráfico indica que la mayoría de las personas de la muestra en el sector de Carcelén si conoce que son las Instituciones Financieras, en un 60% y un 40% no conocen.

2.- ¿Qué tipo de entidad financiera es de su preferencia?

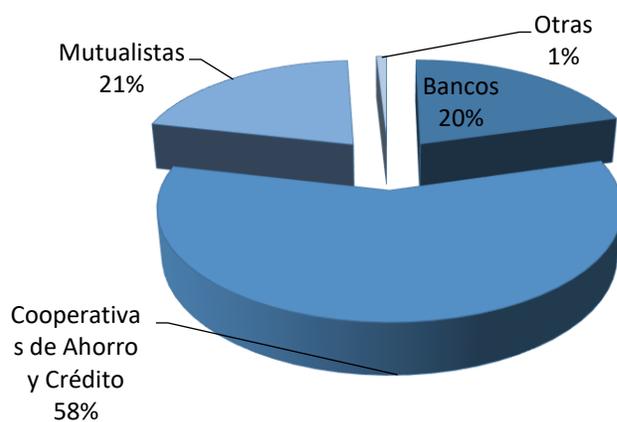


Figura 12. Entidades Financieras de preferencia

Conclusión: El gráfico indica que la mayoría de las personas prefieren las cooperativas de ahorro y crédito esto es una tendencia muy favorable para el proyecto que se está investigando.

3.- ¿Puede mencionar tres cooperativas que conozca y sean de su preferencia?

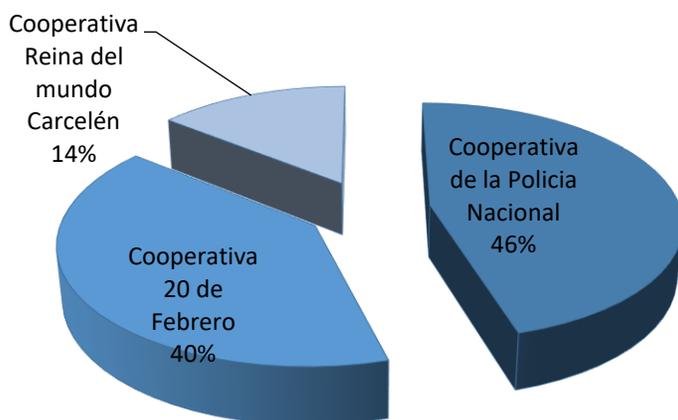


Figura 13. Cooperativas de preferencia

Conclusión: Se puede evidencia que existen tres cooperativas en sector de Carcelén y que son de gran acogida puesto que están posicionadas en la mente del cliente, las cuales se han posicionado ya sea por la publicidad o por el tiempo de funcionamiento.

4.- ¿Es usted cliente o socio de algunas de las entidades financieras?

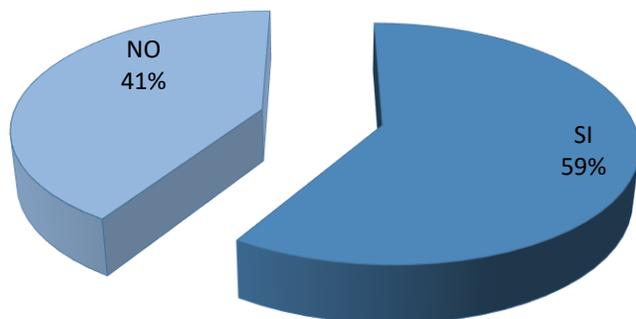


Figura 14. Cliente o socio de entidades financieras

Conclusión: Se puede establecer que el 59% de los encuestados si son socios de alguna institución financiera y el 41% no lo es.

5.- ¿Se siente inconforme con los servicios y productos financieros que recibe de la institución financiera a la que pertenece?

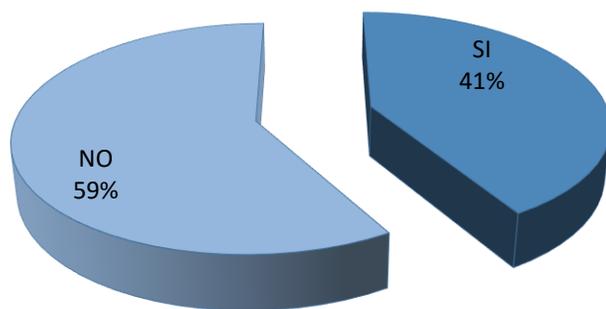


Figura 15. Conformidad con los servicios y productos financieros

Conclusión: En el gráfico se puede determinar que un 59% de los encuestados no está conforme con los servicios y productos de la institución financiera a la que pertenecen y un 41% indicaron que si estaban conformes.

6.- Indique de acuerdo al orden de prioridad que va de 1 a 4 ¿Qué es lo que más valora usted de las Cooperativas de Ahorros y Crédito en lo referente a las transacciones financieras?

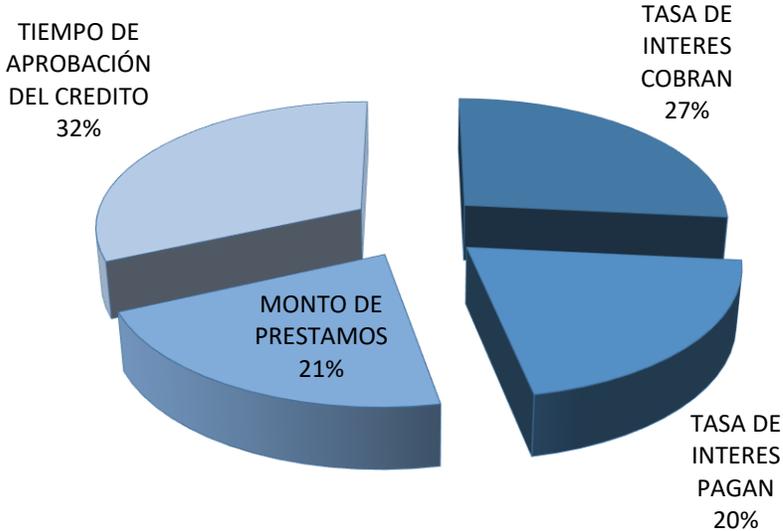


Figura 16. Atributos valorados en una Cooperativa de Ahorro y Crédito

Conclusión: Se puede determinar que el nivel de preferencia en orden de prioridad se da en un 32% en el tiempo de aprobación del crédito, el 27% en la tasa de interés que cobran, el 21% en el monto de préstamos, y el 20% tasa de interés que pagan.

7.- De los siguientes servicios en orden de prioridad ¿Cuál sería el que usted prefiere en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

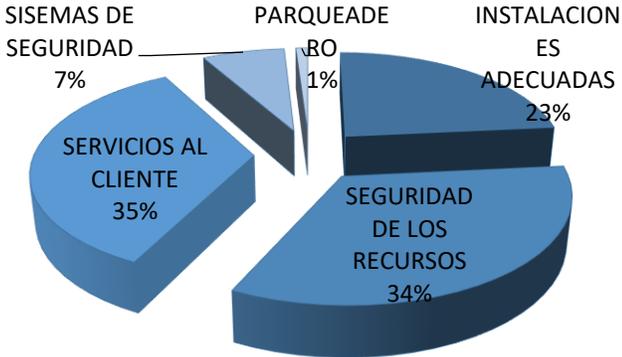


Figura 17. Preferencia de servicios en una Cooperativa de Ahorro y Crédito

Conclusión: Se puede evidenciar que los socios prefieren de acuerdo al orden de prioridad el servicio al cliente con un 35% la seguridad de los recursos en un 34% instalaciones en un 23% sistemas de seguridad un 7% y 1% el parqueadero.

8.- De las facilidades que brinda una Cooperativa en orden de prioridad de 1 a 5 indique la preferencia.

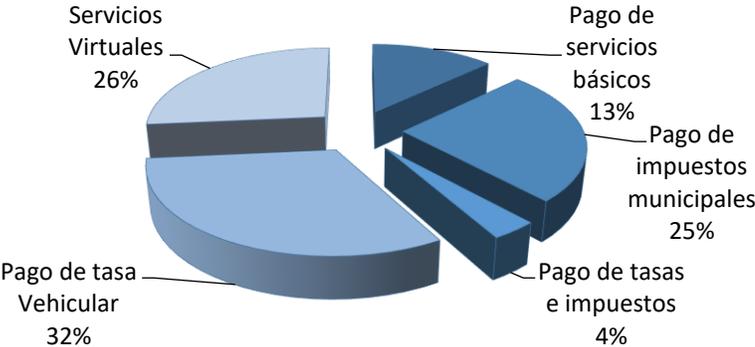


Figura 18. Facilidades de la Cooperativa

Conclusión: Se puede determinar que entre las facilidades que brinda la cooperativa y que es de preferencia para los clientes en un 32% es el pago de la tasa Vehicular, 26% servicios virtuales, 13% pago de servicios básicos, 25% pago de impuestos municipales, 4% pago de tasas e impuestos.

9.- ¿Cuál de las siguientes ventajas que proporciona una Cooperativa a sus clientes determina es la más importante?

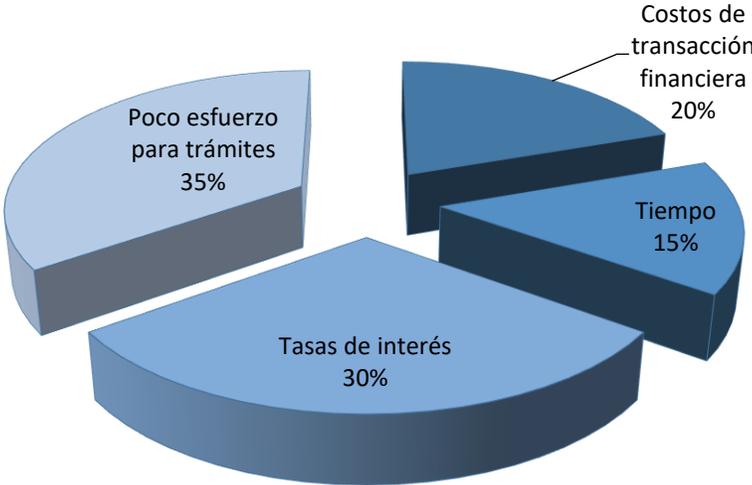


Figura 19. Ventajas de la Cooperativa

Conclusión: Dentro de las ventajas que brinda la Cooperativa y que es de mucha importancia en un 35% está el poco esfuerzo para trámites, el 30% son las tasas de interés, un 15% es el tiempo, un 20% corresponde a los costos de transacción financiera.

10.- Dentro del siguiente rango indique cuáles son sus ingresos mensuales aproximados

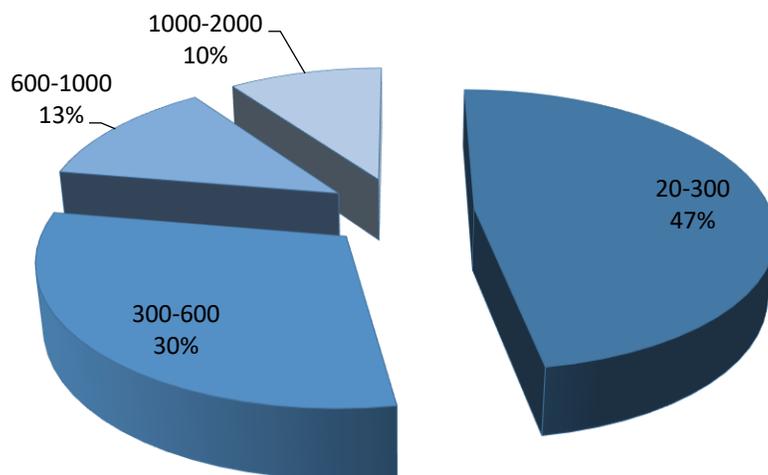


Figura 20. Rango de Ingresos

Conclusión: Se establece que los rangos en un 47% corresponden entre 20 a 300 USD, un 30% va de 300 a 600 USD y en un 13% de 600 a 1000 usd. Y por último un 10% de 1000 a 2000 USD.

11.- ¿De la frecuencia anterior señalada cuánto destina para el ahorro?

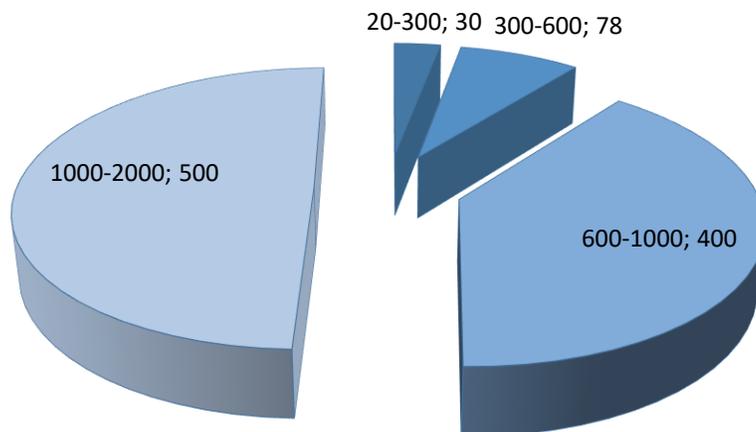


Figura 21. Rango destinado para ahorro

Conclusión: Se puede determinar que, el monto menor de ahorro, pero el más significativo por el número de socios que indican que este lo pueden realizar es de 30 USD.

12.- Si existiera una cooperativa de ahorro y crédito en Carcelén, ¿le interesaría ser socio de la misma?

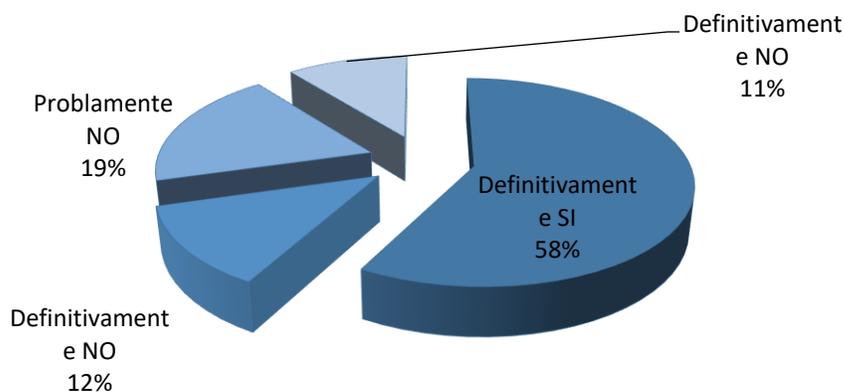


Figura 22. Interés en ser socio de la cooperativa

Conclusión: Como se puede observar en un 58% indican que si les interesaría ser socio de una cooperativa en Carcelén.

13.- ¿Por qué medios le interesaría conocer más sobre los servicios que oferta una Cooperativa de ahorro y crédito?

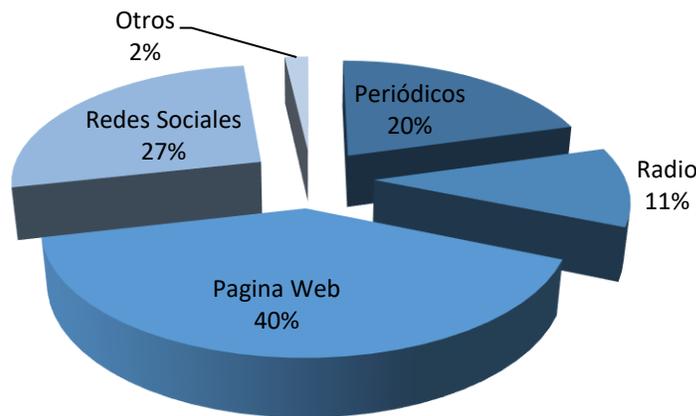


Figura 23. Medios para informarse de servicios de la cooperativa

Conclusión: Se establece de acuerdo a la encuesta realizada que en un 40% los encuestados prefieren informarse de los servicios que oferta la cooperativa, un 20% prefiere en periódicos, un 27% a través de redes sociales, y otros en un 2%.

Análisis y discusión de resultados

Se puede establecer luego de realizar el análisis de las encuestas que de acuerdo a las ventajas competitivas que ofrece la creación de una nueva cooperativa en el sector en Carcelén que permita en un 35% mantener el poco esfuerzo para trámites, el 30% de los socios indican que son las tasas de interés, un 15% determina que es el tiempo y por ultimo un 20% corresponde a los costos de transacción financiera, así como también el porcentaje del 58% de los socios que indican que si les interesa ser socio de una cooperativa en el Sector.

Todos estos factores determinan una ventaja competitiva con el resto de cooperativas del sector de Carcelén.

