UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"Elaboración de un Plan Estratégico de Gestión Empresarial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda.

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN¨

DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORES:

Luisa Carmita Yari Morocho

Wiliam Francisco Sigüenza Sarmiento

DIRECTOR

Ing. Com. Oscar Aníbal Gómez Cabrera

Loja- Ecuador

2011

CERTIFICACIÓN

Ing. Com. Oscar Aníbal Gómez Cabrera, Docente de la Carrera de Administración de Empresas del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja.

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de investigación **"ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA GUALAQUIZA LTDA.",** presentado por los egresados Luisa Carmita Yari Morocho y Wiliam Francisco Sigüenza Sarmiento, ha sido orientado y debidamente revisado en todo su desarrollo, previo a la obtención del título de Ingenieros Comerciales, por lo que el suscrito autoriza la presentación y sustentación.

Loja, junio de 2011

_____

Ing. Com. Oscar Gómez Cabrera

DIRECTOR DE TESIS

A U T O R Í A

La responsabilidad de los contenidos del presente trabajo de investigación, sus conceptos, ideas, innovaciones, etc. corresponde exclusivamente a sus autores.

Luisa Carmita Yari Morocho

Wiliam Francisco Sigüenza S.

D E D I C A T O R I A

Con todo amor, a mis padres, por su generosidad y apoyo, a mis hermanos que comparten mis alegrías y anhelo de superación. A mi Dios ser supremo, que nos da la vida para forjar nuestro destino.

Luisa Carmita

A mis padres, que con su profundo afán de lograr la superación de sus hijos, me han apoyado durante toda mi formación profesional, personas que les guardo una gran admiración y respeto. A mis familiares, por sacrificar su tiempo que les correspondía y su comprensión.

Wiliam Francisco

A G R A D E C I M I E N T O

Dejamos constancia de nuestro agradecimiento al Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja y particularmente a la Carrera de Administración de Empresas.

En especial al Ingeniero Comercial Oscar Aníbal Gómez Cabrera Director de tesis; quien tuteló decididamente en la realización de nuestro trabajo de investigación; y, por aquella constancia, apoyo, acertada dirección y responsabilidad en orientar el desarrollo de la presente investigación, dejamos sentado nuestra congratulación.

Nuestra infinita gratitud a nuestros familiares y amigos que con sus augurios han hecho posible la culminación de este trabajo investigativo.

Los autores

TÍTULO

a. TÍTULO

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA GUALAQUIZA LTDA.”

RESUMEN

b. RESUMEN

Las exigencias de un mundo moderno que ha llegado al siglo XXI, con avances significativos en todos los campos exigentes que requieren de la sociedad y las instituciones que la conforman alto grado de eficiencia y de competitividad, sobre todo aquellas que trabajan en el mundo de las finanzas, a fin de captar clientes y mantenerlos cautivos.

La competencia no es mala, diríamos hasta cierto punto que es necesaria, ya que ello obliga a mejorar constantemente, a ofertar servicios de calidad y a la satisfacción del cliente.

En el marco de la eficiencia y el de ser cada vez mejores, las instituciones recurren a una serie de estrategias, que las permitan ponerse a la vanguardia; ya no es solamente la publicidad y promoción la que entusiasma al usuario, sino sobre todo los servicios que brinda una institución y que satisfaga sus gustos y sus intereses.

El Plan Estratégico de Gestión Empresarial que hemos elaborado como una propuesta de mejoramiento para la CACPE Gualaquiza, es un compendio de alternativas y estrategias que permitirán a la institución fortalecerse como una empresa de real servicio corporativa; por ello el

documento que se pone a consideración luego de un minucioso trabajo de investigación y análisis, en síntesis contiene lo siguiente:

Iniciamos con la revisión de literatura que nos permite tener una visión general de lo que es el Cooperativismo, sus fundamentos, filosofía, fines, la evolución histórica en el mundo, en el Ecuador y en nuestra sociedad.

A continuación el estudio se centra en la vida institucional de la CACPEG, su evolución histórica, empresarial y financiera, su mercado de intervención, el diagnóstico de la institución con su respectiva gestión administrativa y financiera con sus correspondientes indicadores cuantitativos y cualitativos, para posteriormente realizar un análisis externo en lo que respecta a lo Económico – Financiero, Político, Tecnológico, Jurídico, terminando con el análisis FODA, para conocer la situación actual de la empresa, con los criterios emitidos por los socios, directivos y funcionarios.

Con el conocimiento real de la empresa y los criterios recibidos a través de encuestas, entrevistas y con la observación directa, se procede a elaborar el Plan Estratégico de la CACPEG, su Visión, Misión, Valores y los Objetivos Estratégicos.

Finalmente el estudio puntualiza las estrategias que permitan dar operatividad a los objetivos para concluir con un Plan Operativo Anual, en donde se desea incrementar todas las propuestas de mejoramiento.

Terminamos con las conclusiones y recomendaciones que ayudaran a optimizar los recursos humanos, económicos, materiales y técnicos para colocar a la CACPEG, en un sitial muy elevado en el marco financiero local, regional y nacional.

SUMMARIZE

The requirements of a modern world that has come to the 21st century, with significant advances in all the demanding fields that they need of the company and the institutions that her shape high degree of efficiency and of competitiveness, especially those that are employed at the world of the finance, in order clients to catch and to keep them captive.

The competition is not bad, we would say to a certain extent that it is necessary, since it forces to improving constant, to offering qualit services and to the satisfaction of the client.

In the frame of the efficiency and that of being every time better, the institutions resort to a series of strategies, on which they allow to put to the forefront; already it is not only the advertising and promotion the one that fills with enthusiasm the user, but especially the services that an institution offers and that it satisfies his tastes and his interests.

The Strategic Plan of Business management that we have elaborated as an offer of improvement for the CACPE Gualaquiza, is a compendium of alternatives and strategies that will allow the institution to fortify as a corporate company of royal service; for it the document on that it puts to consideration after a meticulous work of investigation and analysis, in synthesis contains the following thing:

We initiate with the review of literature that allows us to have a general vision of what is the Cooperativism, his foundations, philosophy, ends, the historical evolution in the world, in the Ecuador and in our company.

Later the study centres on the institutional life of the CACPEG, his historical, managerial and financial evolution, his market of intervention, the diagnosis of the institution with his respective administrative and financial management with his warning quantitative and qualitative correspondents, ending with the analysis FODA, to know the current

situation of the company, with the criteria issued by the partners, executives and civil servants.

With the royal knowledge of the company and the criteria received across surveys, interviews and with the direct observation, one proceeds to elaborate the Strategic Plan of the CACPEG, his Vision, Mission, Values and the Strategic Aims.

Finally the study specifies the strategies that allow to give operability to the aims to conclude with an Operative Annual Plan, where one wants to increase all the offers of improvement.

We end with the conclusions and recommendations that were helping to you optimize the human, economic, material and technical resources to place the CACPEG, in a seat very raised in the financial local, regional and national frame.

INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCIÓN

La definición del Plan Estratégico de Gestión Empresarial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza, se lo realizo mediante un proceso participativo entre directivos, funcionarios y socios, el mismo que permitirá a la Cooperativa tener un mayor fortalecimiento y el posicionamiento de los servicios en el mercado.

Además este Plan Estratégico se constituye en una herramienta de planificación y de evaluación que permitirá llevar adelante las acciones necesarias para cumplir con los objetivos y metas trazadas por la Institución, que propenda al crecimiento y su competitividad.

La innovación permanente es una constante que deben observar todas las instituciones tanto públicas como privadas, a fin de mantener altos índices de confianza y credibilidad de parte de los usuarios, esta premisa, es aún mayor cuando se trata de una institución Financiera que requiere captar clientes y mantenerlos cautivos.

Consideramos que esta innovación toma mayor significación tratándose de una cooperativa, como es el caso de la institución que ha sido motivo

de nuestro estudio, ya que los propietarios de la mima son los propios socios que delegan estas funciones a sus directivos y funcionarios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza, tuvo un crecimiento vertiginoso, porque aparte del Banco de Fomento, fue la única y primera institución financiera que se establecía en el lugar, de allí que en más de 19 años de vida institucional, ha experimentado un desarrollo acelerado, tanto en su patrimonio, activos y en número de socios, que al momento cuenta con 5.659; y, 3.218 clientes. Hoy en día la CACPEG, es una institución grande con características regionales, que ha extendido su radio de acción fuera de los linderos cantonales y provinciales; el problema que a veces muchos socios se plantean, es que si este crecimiento rápido es a costa del sacrificio y del esfuerzo que han realizado los asociados o si los servicios que brinda la CACPEG, son realmente solidarios y buscan servir al socio.

Los avances en el contexto competitivo, hacen posible que las instituciones financieras vayan innovando las características de atención a sus socios, clientes, inversionistas, ahorristas. Esta innovación debe ser encaminada a sostener el impacto de influencia que tiene la solidaridad y confianza de los socios para continuar realizando sus transacciones financieras, no sólo con el objeto de ganar un interés financiero sino

también que la entidad le ofrezca servicios cooperativos que satisfagan sus necesidades de índole social.

Para el desarrollo de la investigación se plantearon los siguientes objetivos:

- Diseñar estrategias para el mejoramiento de los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda., que propenda el crecimiento y su competitividad.
- Realizar un diagnóstico actual de los procesos administrativos y operativos.
- Analizar los factores internos y externos de la Cooperativa.
- Determinar las estrategias de gestión empresarial que sirvan para impulsar el mejoramiento de la Cooperativa.

La metodología empleada y las técnicas de recolección de datos han sido verificados, sistematizados y analizados convenientemente, y con los resultados obtenidos se ha podido sustentar un plan estratégico que convenga a los intereses de directivos, funcionarios y principalmente de los socios, constituyéndose en la parte medular del trabajo de investigación pues permiten detectar las aéreas críticas y encontrar las soluciones más adecuadas.

El presente trabajo de investigación será una importante herramienta, que utilizada adecuadamente ayudara a la institución a seguir manteniendo su prestigio, y la confianza de todos sus socios.

REVISIÓN DE LITERATURA

d. REVISIÓN DE LITERATURA

d.1. EL COOPERATIVISMO MUNDIAL

El hombre primitivo comprendió que apoyándose en sus pares lograba cosas que de intentarlas solo serían tareas imposibles. Posteriormente se unió a otros para procurarse los medios de subsistencia, conformando los primeros agrupamientos tribales.Aprendió que colaborando en los menesteres de sus semejantes, lograría también la ansiada ayuda que necesitaba para, por ejemplo, ir tras piezas de caza más grandes. Desde allí y continuando la evolución del hombre a través de los siglos, iría perfeccionando el sistema de ayuda mutua que en la época moderna los primeros teóricos en ocuparse del tema llamaron: COOPERATIVISMO.

La primera cooperativa se llamó “Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale”. Para el movimiento cooperativo internacional esta cooperativa es considerada la primera cooperativa moderna. Fue en tiempos de la Revolución Industrial y era evidente la indefensión de los trabajadores ante el encarecimiento desmedido de los artículos que ellos mismos producían, por la intermediación en la comercialización impuesta por la organización de la sociedad capitalista y el sistema de libre comercio. Para comprender la importancia del fenómeno de la creación de esta

primera Cooperativa, deberemos situarnos en un contexto en el que no existían sindicatos, ni trabajadores organizados y que las familias enteras trabajan, incluyendo a niños por salarios de miseria.

Corría el año 1844 y un grupo de obreros de una fábrica textil compuesto por 27 hombres y una mujer en la localidad inglesa de Rochdale, se reunieron aportando cada uno una libra esterlina. Con esos fondos compraron al por mayor alimentos para el consumo de sus familias. Buscaban de esta manera defender sus escasos salarios de los abusivos costos de las mercaderías. Su trabajo estaba supeditado a la voluntad de sus empleadores, que elegían sólo al personal que quisiera trabajar por el salario más bajo.Esta gente, en su mayoría analfabeta, dio el puntapié inicial a una cooperativa que hizo historia y que actualmente funciona en un edificio de más de veinte pisos. Así, poco a poco lograron escapar de lo que en ese momento era la expectativa de vida de los trabajadores comunes como: no poseer vivienda digna, no tener acceso a buenas escuelas para sus hijos y mucho menos ahorros, esparcimiento, vestimenta, higiene y salud.

El sistema que utilizaron estos obreros de Rochdale revolucionaría las prácticas comerciales de producción y distribución de los artículos de consumo, extendiéndose luego a diversas actividades económicas. Y los

beneficios del cooperativismo quedaban desde ese entonces absolutamente demostrados, ya que a partir de esa experiencia comenzaron a aparecer en todo el mundo otras similares, llegando a ser realmente universales, porque no reconocen las fronteras que dividen al planeta y cumplen exitosamente sus funciones tanto en el sistema capitalista como el comunista.

Cuadro N° 1

DIFERENCIAS ENTRE ENTIDADES FINANCIERAS

ELEMENTOS	CAPITALISTAS	PÚBLICAS	COOPERATIVISTA
Titulares	Accionistas – socios	Público	Asociados
Objetivo	Maximizar los beneficios en relación al capital aportado	Incrementar el bienestar de la sociedad	Brindar servicios y/o productos a sus asociados sin discriminación.
Control y dirección	En función del capital invertidos	El Estado	En función de los Asociados (un hombre un voto)
Poder de decisión	A cargo de los propietarios y en relación al capital integrado.	A cargo de funcionarios designados por el estado	Se basa en el principio de igualdad, Todos los asociados poseen los mismos derechos a opinar y votar.
Capital	Fijo, por lo tanto generalmente no puede disminuir del monto constituido	Mixto, de acuerdo a políticas públicas	Variable, de acuerdo al ingreso y egreso de los asociados, si un asociado se retira se le reintegra el valor de las cuotas sociales integradas
Condiciones de ingreso	Restringida al capital	Restringida al estado	Libre sujeta a aprobación del resto de los asociados
Ganancia o excedentes	Se invierte y se reparte entre sus accionistas en proporción al capital invertido	Si existen utilidades se las capitalizan	Se capitaliza o distribuye a los asociados en proporción a las operaciones realizadas o servicios prestados. Principio de equidad
Equilibrio empresarial	Ingreso marginal es igual al costo marginal	Costo promedio es igual al costo promedio	Ingreso marginal es igual al costo marginal

Fuente: www.gestiopolis.com. Fundamentos históricos y teóricos del sistema cooperativo de ahorro y crédito.

Es indudable que el acceso de los trabajadores y productores a los cargos directivos del sistema, mediante la igualdad de derechos y en donde los asuntos se resuelven democráticamente, por voluntad de las mayorías, les hizo entrever la necesidad de capacitarse mediante el estudio y modernización de los métodos de producción y distribución, promoviendo por primera vez un sistema de autodefensa del salario, al conseguir establecer para los artículos de consumo el precio justo y no el impuesto por la comercialización tradicional. Junto al derecho a participar como protagonistas y no como espectadores del drama social, los trabajadores encontraron suficientes estímulos en el ejercicio de la democracia directa, descubriendo que tal sistema estaba sostenido también por principios de ética y solidaridad social, que dignificaban al hombre.

Posteriormente, en Francia se originan las de producción. Las de créditos nacen en Alemania. Luego, a finales de ese mismo siglo, el cooperativismo llegó a Latinoamérica con los torrentes de inmigrantes europeos a Argentina, Uruguay y Sur de Brasil. En ese momento el movimiento se bifurcaba en dos grandes tendencias ideológicas. Una, la utópica representada por Charles Gide y su “República Cooperativa”. Otra, la pragmática, que se fundamentaba en las cajas Raiffeisen de Alemania y en la herencia de la cooperativa de Rochadle, modelos estos

que buscaban mejorar las condiciones de vida de los trabajadores a través de cooperativas de consumo, ahorro y crédito.

El grupo más desarrollado en lo que a cooperativismo se refiere está constituido por los países del sur: Argentina, Uruguay, Sur de Brasil y Chile. En éste último, el cooperativismo fue desarticulado durante la dictadura del ex presidente, Augusto Pinochet. El segundo grupo está conformado por: México, Costa Rica y Puerto Rico, cuyo cooperativismo consiguió ciertos niveles de crecimiento. El tercer grupo está integrado por los países Andinos: Colombia, Venezuela, Perú, Ecuador y Bolivia. Estos, aparte de los centroamericanos, exceptuando a Costa Rica y los países del Caribe, con omisión de Puerto Rico. En estos países el cooperativismo llegó a partir de 1930 por lo que se hace un sistema aún nuevo, además de que, básicamente se ha limitado al ahorro y crédito y al consumo como áreas de producción.

Vale la pena destacar el caso de la Guyana, antigua colonia inglesa, en donde algunos mandatarios progresistas han intentado impulsar un modelo socialista, fundamentado en cooperativas. De ahí que su nombre oficial sea República Cooperativa de Guyana. No obstante, su falta de estabilidad política y la carencia de reformas, en este ámbito, al igual que

en el social y económico han abolido la implementación del cooperativismo.

A nivel internacional existen organismos de integración encargados de la promoción del movimiento cooperativo en cuanto se refiere a la divulgación de los beneficios que presta y representación ante los gobiernos, entre otros aspectos. Cuyo objetivo fundamental es facilitar la integración prestando apoyo organizativo, técnico y de representación institucional. [1]

Cuadro N° 2

ORGANIZACIONES DEL COOPERATIVISMO INTERNACIONAL

Siglas	Nombre	Fecha	Sede
A.C.I.	Alianza Cooperativa Internacional	1895	Ginebra, Suiza
O.C.A.	Organización de las Cooperativas de América	1963	Puerto Rico
C.C.C-C.A.	Confederación de Cooperativas del Caribe y Centro América	1980	San José, Costa Rica
W.O.C.C.U.	Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito	Sin datos	Europa Canadá
C.O.L.A.C.	Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito	1970	Panamá
I.R.U.	Unión Internacional Raiffeisen	1968	Bonn, Alemania Federal
C.O.L.A.C.O.T.	Confederación Latinoamericana de Cooperativas y Mutuales de Trabajadores	1975	Venezuela
A.L.C.E.C.O.O.P.	Asociación Latinoamericana de Centros de Educación Cooperativa	Década de los 70´	Colombia

Fuente:www.monografias.com, el movimiento cooperativo.

[1] *www.monografias.com, el movimiento cooperativo.*

Las cooperativas de ahorro y crédito en todo el mundo se están expandiendo a un ritmo estable; las cooperativas de ahorro y crédito atendieron a más socios en 2008 que en el año anterior, según los hallazgos publicados recientemente en el Reporte Estadístico 2008 del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU). Las respuestas a la encuesta anual de 97 países reportaron que 53 mil 689 cooperativas de ahorro y crédito atendieron a casi 186 millones de socios. En 2007, las 49 mil 134 cooperativas de ahorro y crédito que respondieron, informaron que atendieron a aproximadamente 177 millones de socios en el mismo número de países.[2]

"Los resultados de 2008 muestran que las cooperativas de ahorro y crédito en todo el mundo están soportando de manera efectiva una tormenta económica que ha tenido efectos desastrosos en algunos otros sectores financieros", dijo Pete Crear, Presidente de WOCCU. "Los cambios de valuación en las monedas de los países de todo el mundo podrían atenuar el progreso financiero conjunto, pero el crecimiento en el número de instituciones que respondieron este año nos indica que las cooperativas de ahorro y crédito siguen activas y en buenas condiciones, y van por el camino de atender un número de socios cada vez mayor

---

[2] *www.woccu.com, reporte estadístico 2008*

Cuadro N° 3

EVOLUCIÓN DE LAS CAC EN EL MUNDO

AÑO	PAÍSES	CAC'S	SOCIOS
2008	97	53.689	186.000.000
2007	96	49.134	177.383.728
2006	96	46.367	172.007.510
2005	92	42.705	157.103.072
2004	82	41.042	128.338.297
2003	84	40.457	123.497.445
2002	78	40.258	118.268.624
2001	93	36.901	112.274.887
2000	92	36.512	108.261.819
1999	94	37.759	100.826.082

Fuente: www.woccu.com, reporte estadístico 2008.

d.2. EL COOPERATIVISMO LATINOAMERICANO

La historia del movimiento cooperativo latinoamericano se divide en cuatro grandes momentos:

Finales del siglo XIX a 1930, en esta etapa se inicia y se desarrolla el cooperativismo en los países australes: Argentina, Brasil, Uruguay y Chile promovido por inmigrantes europeos. Especialmente franceses, alemanes y suizos.

A partir de la gran depresión de 1930 a 1960,como resultado de la gran depresión económica iniciada en la bolsa de Nueva York a finales de 1929, sus repercusiones se materializaron en América Latina desde los

comienzos de 1930. Fue entonces, bajo la orientación del gobierno norteamericano y las uniones de crédito cooperativas estadounidenses, cuando los gobiernos latinoamericanos se propusieron fomentar el cooperativismo. Es a raíz del fenómeno de la gran depresión de 1930 cuando se inicia el cooperativismo en la mayoría de los países andinos: el Caribe y Centro América. Bajo ese primer aliento nacerían cooperativas de consumo y ahorro y crédito promovidas por el Estado, patronos y organizaciones religiosas.En 30 años, los resultados fueron inconsistentes y precarios con pequeñas cooperativas carentes de principios doctrinarios y de ideología cooperativa, con poco radio de acción y menor dominio sobre comunidades. Finalmente, escasa contribución de otras actividades cooperativas.

Fomento de Cooperativas Agrarias *(1960-1970), e*n este lapso se promueven iniciativas tendientes a impulsar programas de reforma agraria con base en cooperativas de producción, suministro de insumos y comercialización. Durante esta época, se plantearon programas de reforma agraria que circunscribían la viva participación de cooperativas en la mayoría de los países latinoamericanos. Dichos programas fueron de tipo secundario. Es decir, no apuntaban a quebrar la estructura latifundio-minifundio imperante pues recaían sobre: tierras excedentes de los grandes latifundios con presencia de conflictos sociales, regiones

marginales o de colonización o sobre territorios atrasados con presencia predominante indígena.

El período Neoliberal, esta etapa comenzó entre las décadas de 1970 y 1980 con la admisión del neoliberalismo como propuesta para la Modernización de Estados y Sociedades. Esto, gracias a la globalización económica y al poder regulatorio de las leyes del mercado con la consecuente apertura de las economías nacionales hacia el mercado mundial y la libre circulación de capitales y mercancías.Durante la implantación del modelo neoliberal, el cooperativismo fue uno de los medios sociales más afligido. Esto se debe, en primer lugar, por su debilidad doctrinaria e ideológica. En segundo lugar, a la agresiva competencia entre cooperativas por ganar clientela, y por último, la falta de cambios estructurales para institucionalizar al cooperativismo.

LA EVOLUCIÓN.-El cooperativismo ha sido probado en las más diversas actividades y disciplinas. Para todas las cooperativas es fundamental el voto de los cooperativistas, asociados libremente y por propia voluntad, ya que cada uno de los asociados es -sin duda- el nervio impulsor del movimiento. Pero ese mismo crecimiento -que hizo que las cooperativas fueran adquiriendo importancia y haciendo más complejo su funcionamiento por las modernas técnicas de producción y distribución- el

ejercicio original de la “democracia directa” debió convertirse en “democracia indirecta”, actuando los cooperativistas por medio de representantes en quienes delegan los derechos de intervenir en las asambleas y consejos administrativos.

Las cooperativas conservan una premisa ética de solidaridad intransferible: cada socio nuevo goza de los mismos beneficios que los socios fundadores, aun cuando los iniciadores tuvieron a su cargo crear la infraestructura de la institución e incorporaron los bienes de cuyos beneficios van a disfrutar todos los socios, en igualdad de condiciones.

Además la capacitación y especialización en temas cooperativos se ha hecho una necesidad insoslayable para los cooperativistas para el mantenimiento y expansión de cada institución. Y para asegurar esta educación cooperativa, los estados nacionales -que han comprobado los beneficios de todo orden que el sistema trae a las comunidades- han incorporado la teoría y práctica del cooperativismo como materias de programas de estudio en todos los niveles de educación formal.

Queda en cada cooperativista comprobar las ventajas y trabajar en pos de difundir y acrecentar este sistema.

d.3. EL COOPERATIVISMO EN ECUADOR

La historia del sistema cooperativo se remonta a la práctica de diferentes modalidades de asociación tradicional, especialmente en el ámbito rural. El cooperativismo a lo largo de su historia ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política y modo de producción; sin embargo, actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte fundamental en la vida de muchas naciones, y su desarrollo y difusión indica que podría llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que les han acogido.

Al cooperativismo también se lo considera una organización popular que responde a las necesidades concretas de sus socios, abierta a una comunidad circundante a ellos; una asociación donde todos los socios tienen iguales derechos y obligaciones, y se vive en una democracia real y no autoritaria. En el cooperativismo, todos tienen acceso a la información, para de esa forma lograr que los objetivos del grupo se puedan cumplir.

Bajo esta perspectiva, se definió que: “Una cooperativa es una organización autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales

y culturales comunes, a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”[3]

Como es de conocimiento general, el sector cooperativo y el de microfinanzas han tenido un crecimiento sustancial en los últimos años, situación que es favorable para los sectores más necesitados. La premisa que mantiene la nueva visión de desarrollo de los países del tercer mundo está fundamentada en que los negocios de microempresa son los que van a sacar de la pobreza a millones de personas, por ello un microfinanciamiento a esas actividades es de fundamental importancia para lograr el objetivo deseado por todos: Disminuir los niveles de pobreza.

La Ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito, en el Art. 1, de la codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, delega a la Superintendencia de Bancos y Seguros “...la supervisión y el control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.” En la estructura del sistema, constan las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

---

[3] www.bsc.com.py/cooperativa.

Con el fin de ejercer un efectivo control de éste numeroso conjunto de instituciones, que generalmente, carecen de una adecuada gestión, se solicitó la expedición "...de un nuevo Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera sujetas a su control, a fin de dotar a este sector de un instrumento jurídico adecuado que propicie su fortalecimiento y garantice la protección de los intereses del público...". El 28 de julio de 2005, mediante Decreto Ejecutivo No. 354, se logró el Reglamento, mecanismo por el cual irán incorporándose gradualmente al control aquellas instituciones que reúnan los requisitos reglamentarios y con las normas expedidas por la Junta Bancaria.

Todo esfuerzo orientado al fortalecimiento de éstas unidades del sistema financiero nacional, redundará en nuevas y mejores oportunidades para sus socios, quienes generalmente están excluidos de la banca y de las sociedades financieras, en lo que respecta a las posibilidades de obtener recursos ya de consumo, ya para sostener o crecer en sus modestas actividades productivas relacionadas con la agricultura, la ganadería menor, la artesanía, el comercio, principalmente.

Análisis de los Principales indicadores financieros.- Al 31 de diciembre de 2000, las estadísticas muestran un total de 26 cooperativas de ahorro y

crédito bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, igualando el número de bancos controlados (26).

Es evidente, que su control demanda un gran esfuerzo institucional en virtud de las horas-hombre que deben destinarse para su asesoramiento y el logro de niveles que permitan un adecuado control en aras de proteger los recursos de los socios, pero principalmente los intereses del público.

A partir de éste año se producen 13 cambios provocados por ingresos, fusiones y liquidaciones.En efecto, en 2001, la Cooperativa COOPAD ingresa al control de la Superintendencia; sin embargo, la Cooperativa Carchi se fusionó con la Cooperativa 29 de Octubre.

En el año 2002, la Cooperativa de la Pequeña Empresa de Pastaza ingresa al control; en este mismo año, ingresa una entidad de segundo piso, la Caja Central Cooperativa (FINANCOOP)[4].

En 2003 ocurren dos ingresos: Alianza del Valle y Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega (MEGO); sin embargo, la Cooperativa Unidad Familiar entró en liquidación.

---

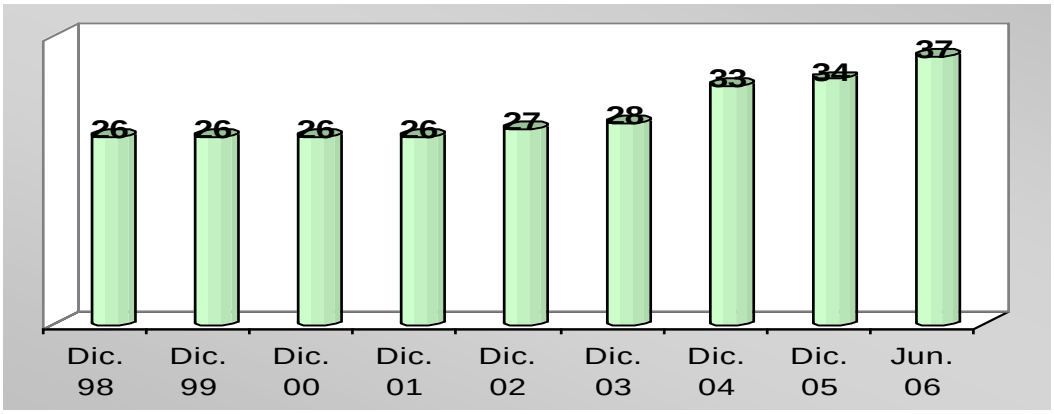
[4]Ingresó al consolidado con datos financieros y estadísticos en febrero de 2002.

Es en el año 2004 que ingresan al control cinco cooperativas, a saber: Cámara de Comercio de Quito, El Porvenir, Jesús del Gran Poder, Juventud Ecuatoriana Progresista y Padre Julián Lorente.

Por último, hasta junio de 2006, ingresan dos cooperativas más: 9 de Octubre y Metropolitana; mientras que la Cooperativa El Porvenir, que había ingresado el año anterior, se fusionó con la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito.

Gráfico Nº 1

EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaborado por los autores

Por lo expuesto, al segundo trimestre delaño 2006, existen 37 cooperativas controladas, es decir, 11 más que en el año 2000; de éstas, 36 son de primer piso y FINANCOOP, de segundo piso y, que en el análisis solo se la menciona.

Se espera que en los próximos meses, así como en los años siguientes, se incorporen un buen número de unidades en respuesta al cumplimiento de requisitos establecidos en el Reglamento, recientemente decretado, así como por las disposiciones que emanen de la Junta Bancaria.

Cuadro Nº 4

COOPERATIVAS REGULADAS - SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

1	Nacional	20	Cámara de Comercio de Quito
2	29 de Octubre	21	Padre Julián Lorente
3	MEGO	22	Chone
4	Juventud Ecuatoriana Progresista	23	San José
5	Progreso	24	CACPE Pastaza
6	OSCUS	25	CACPE Biblián
7	Riobamba	26	Comercio
8	Atuntaqui	27	Cotocallao
9	Andalucía	28	San Francisco de Asís
10	23 de Julio	29	Previsión Ahorro y Desarrollo
11	CACPECO	30	La Dolorosa
12	15 de Abril	31	9 de Octubre
13	Codesarrollo	32	11 de Junio
14	San Francisco	33	Guaranda
15	El Sagrario	34	Calceta
16	Santa Rosa	35	Jesús del Gran Poder
17	Alianza del Valle	36	Metropolitana
18	Pablo Muñoz Vega	37	Santa Ana
19	Tulcán		

Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Los Autores

Las 37 cooperativas, cuentan con una red de oficinas distribuidas en la sierra, la costa y el Oriente, regiones en las que tienen 28 sucursales y 149 agencias, lo que se refleja en un proceso de profundización del sistema financiero.

Las 37 cooperativas de ahorro y crédito de primer piso, mantenían 3.337 plazas de trabajo directas en las diferentes funciones; en la distribución por género se apreciaba un predominio de mujeres (53,4%) sobre los varones (46,6%). En promedio cada unidad financiera ocupaba 98 personas, en un rango que oscila entre 7 y 427 empleados, que corresponde a la Cooperativa Metropolitana y 29 de Octubre, respectivamente, lo que da lugar a una alta dispersión.

La distribución por áreas, mostraba un 5 por ciento de ejecutivos (165), en el que se aprecia un predominio de varones (68%) sobre el de mujeres; el 23,2 por ciento representa el personal administrativo (775), área en la que la distribución por género fue igual; por último, el 71,8 por ciento corresponde al personal operativo (2.397), en el que prevalece el género femenino (56%).

Por su tamaño, visto por el número de plazas generadas, tres cooperativas se destacan: 29 de Octubre (427), Progreso (304) y,

OSCUS (214), que en conjunto ofrecen 945 puestos de trabajo (28,3% del total). De otro lado, 11 cooperativas de ahorro y crédito cuentan con más de 100 empleados, pero con menos de 200, lo que podría significar una diferencia de tamaño, con respecto a las primeras; éstas son: 23 de Julio (176), MEGO (142), El Sagrario (135), Juventud Ecuatoriana Progresista (134), Andalucía, CACPECO, Nacional, cada una con 125, Previsión Ahorro y Desarrollo (115), Atuntaqui (114), Riobamba y Codesarrollo (110), cuyo acumulado representa el 42,3 por ciento (1.412). Las 14 cooperativas ofrecen el 70,6 por ciento de las plazas de trabajo, por lo que las 20 restantes (excluyendo la entidad de segundo piso), serían unidades pequeñas que ocupan al 29,4 por ciento de los trabajadores de la industria.

En términos generales, por cada ejecutivo se han contratado 5 empleados administrativos y 15 trabajadores operativos; sin embargo, en los extremos, una cooperativa, la más pequeña, cuenta con un ejecutivo, ningún administrativo y 6 operativos, mientras que la más grande opera con 8 ejecutivos, 78 administrativos y 341 operativos; lo que muestra una relación de ningún empleado administrativo y 6 operativos por ejecutivo, en el caso de la más pequeña; mientras que en el caso de la más grande, estas relaciones corresponden a 10 administrativos y 43 operativos por

cada ejecutivo. La estructura observada, debe reflejarse, de un lado, en la calidad de la gestión y de otro, en los costos operativos.

Los elementos descritos explican dos situaciones: el esfuerzo técnico que deberá desplegar el Organismo de Control, para alcanzar un grado de eficiencia apropiado, con el fin de proteger los intereses de terceros y el de los propios socios de estas unidades del sistema financiero; y, la necesidad que tienen estas instituciones de capacitación del personal y la adquisición de equipo técnico mínimo para el cumplimiento adecuado y oportuno de sus obligaciones con la Superintendencia.

d.4. COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA COOPERATIVO[5]

En éste párrafo se analizan los principales rubros de los estados de situación y resultados consolidados de las cooperativas de ahorro y crédito de primer piso, en el período diciembre 2002, junio 2006.

El crecimiento descrito en las principales variables económicas del Estado de Situación, se refleja en cifras favorables para los distintos componentes del Estado de Resultados Consolidado para las cooperativas de primer piso.

[5] eocana@superban.gov.ec

El margen neto de intereses, muestra un crecimiento sostenido a partir de 24,5 hasta 50,6 millones de dólares entre 2002 y 2005, cuya tasa de crecimiento acumulada anual alcanza 43,6%; con base en el comportamiento de los seis primeros meses de 2006, se esperaría que el margen alcance los 58,2 millones, y alcance un crecimiento de alrededor del 15 por ciento, respecto del año anterior.

El crecimiento del margen bruto financiero muestra un crecimiento más acelerado entre 2002 y 2005, del orden 53% anual promedio, y se estimaría que al concluir 2006, este rubro alcance 83,8 millones y un crecimiento, respecto del año anterior de 22,5%.

El margen de intermediación muestra resultados sorprendentes, pues entre 2002 y 2005, el crecimiento promedio anual fue de 133,7%, a partir de 2,2 millones de dólares, y se esperaría que al finalizar 2006, esta cifra se ubique en 19,6 millones de dólares, con un crecimiento de 60,5%, respecto al año precedente.

Finalmente, las utilidades del ejercicio pasaron desde 3,7 millones de dólares hasta 10,2 millones en 2004; mientras que al concluir 2005, estas podrían ubicarse en 23 millones, siguiendo la tendencia de los seis

primeros meses, pudiendo llegar a un cambio de 126%.Los resultados descritos evidencian que la acción institucional en lo que respecta a la capacitación y asesoramiento están rindiendo frutos, a la vez que se reduce el riesgo para el público en general y para los socios, en particular.

Entre los indicadores de comportamiento[6], están los siguientes:

EFICIENCIA EN LA ESTRUCTURA DE ACTIVOS.- La relación activos improductivos netos frente al total de activos, desde 2002, presenta un comportamiento decreciente a partir de 12,2% observado en 2002, a una tasa de -18,6%, hasta ubicarse en 4,92% en junio de 2006. En cuanto a la relación activos productivos a pasivo con costo, esta se ha mantenido en alrededor de 125%.En ambos casos los resultados indican eficiencia en la estructura de activos y pasivos, lo que se debe reflejar en una atractiva tasa de rendimiento.

LIQUIDEZ.- Explica la capacidad del sistema cooperativo para responder a las obligaciones de mayor exigibilidad.En el año 2002, este indicador se ubicó en 14,37% y fue creciendo en los dos años posteriores hasta localizarse en 16,52%. En junio de 2006, este se localiza en 16,99 y podría cerrar el año con un índice muy semejante al de 2004.

[6] www.superban.documentos/analisis.gov.ec

El sistema cooperativo se sustenta en la confianza, razón por la que se podría interpretar que un índice de alrededor del 17%, podría ser más que suficiente, para hacer frente a sus diarios compromisos con sus clientes y socios. Las cooperativas habrían liberado recursos para ser aprovechados en la concesión de créditos adicionales, situación que favorece a los demandantes de crédito y además a la propia institución.

PATRIMONIO TÉCNICO.- El patrimonio técnico ha sido bien administrado por el sistema de cooperativas de ahorro y crédito. El cumplimiento de las disposiciones legales en torno a los niveles que éste indicador debe observar, garantizaría la solvencia de las instituciones del sistema. La relación establecida, entre el patrimonio técnico y la suma ponderada de sus activos y contingentes para el sistema cooperativo, corresponde al 12% y, este no podrá ser inferior al 4 por ciento de los activos totales incluidos los contingentes.

El patrimonio técnico constituido por las cooperativas de ahorro y crédito, comparado con el patrimonio técnico requerido (12%), en todos los años del período analizado presenta excedentes, que se ubican en alrededor del 100%. Al finalizar el segundo trimestre de 2006, el excedente supera los 72,8 millones de patrimonio requerido. De otro lado, la relación

patrimonio técnico constituido y los activos totales y contingentes, superan el mínimo establecido del 4%, en más de cinco veces.

El patrimonio técnico secundario, en ningún año, supera al patrimonio técnico primario, lo que demuestra una adecuada decisión sobre la estructura de activos. En agosto de 2006, el patrimonio secundario alcanzaba el 39,3% del patrimonio primario, continuando con la política de reducción desde el 65,8% que representaba ésta relación en 2002.

d.5. PLANEACIÓN ESTRETÉGICA

d.5.1. PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El término administración estratégica se utiliza frecuentemente como sinónimo deplanificación estratégica. Pero a veces en el ámbito académico, el términoadministración estratégica se diferencia de la planificación estratégica, porque seutiliza para referirse al proceso de formulación, implementación y evaluación de laestrategia; mientras que la planificación estratégica se refiere sólo al proceso deformulación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificarlas oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar lasfortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generarestrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán deseguir. Entre los temas de formulación de la estrategia están decidir qué nuevosnegocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si convieneexpandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercadosinternacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómoevitar una toma de poder hostil.

d.5.2. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se designa con el concepto de planificación estratégica a la elaboración,desarrollo y puesta en práctica de diversos planes operativos que pondrá enmarcha una empresa u organización con el objetivo de concretar los propósitos ymetas que se haya propuesto. La planeación estratégica puede ser estructuradapara conseguir los mencionados efectos u objetivos en el corto, mediano o largoplazo, dependiendo esto claro de la magnitud y la amplitud que ostente laempresa u organización en cuestión.

d.5.3. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Fred David (2008). Conceptos de administración estratégica:

El principal beneficio de la administración estratégica es ayudar a lasorganizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque mássistemático, lógico y racional de la elección estratégica.

El diálogo y la participación son ingredientes esenciales, porque losgerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización.

Otro beneficio importante es lograr la comprensión y el compromiso detodos los gerentes y empleados.

Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos einnovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y lasestrategias de la empresa.

Las empresas que utilizan conceptos de administración estratégicamuestran una mejoría significativa en las ventas, en la rentabilidad y laproductividad en comparación con las empresas que no utilizan estosconceptos.

Greenlay afirma que la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
5. Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivosestablecidos.
6. Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
7. Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un

esfuerzo total.

10. Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento proactivo.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
14. Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa

d.6. EL CANTÓN GUALAQUIZA

La zona geográfica de influencia es en la provincia de Morona Santiago está ubicada al sur oriente del Ecuador en el límite con el Perú. El Cantón Gualaquiza se encuentra al sur de la Provincia de Morona Santiago y está ubicada en las estribaciones de la cordillera central, en la zona de los flancos andinos y en una difusión que queda entre las cordilleras del Matángara y Moriré al oeste, al este la cordillera del Cóndor.El cantón Gualaquiza limita al norte con la Provincia del Azuay y con el cantón San Juan Bosco, de la provincia de Morona Santiago, al sur con Zamora Chinchipe, al oeste con Azuay y al este con la República del Perú.

Gualaquiza se ha mantenido estática en su progreso por largos años, producto de la incomunicación permanente, sus primeros colonos llegaron a lomo de mula atravesando los páramos del Matángara y los subsiguientes colonizadores llegaron en vuelos logísticos del ejército, razón por la cual se observa una gran influencia de habitantes militares en la zona. El esquema monetario de dolarización adoptado en nuestro País en el año 2000, ocasionóque se vean reducidas las actividades comerciales que se efectuaban en el vecino País del sur, por cuanto para los habitantes de esa zona se encarecieron los productos en comparación por aquellos producidos internamente. En la actualidad, el comercio principalmente se realiza con la provincia del Azuay, debiendo mencionarse la limitante de que las vías de comunicación hacia esa provincia no se encuentran en óptimas condiciones, la cual dificulta el transporte de la producción.

En lo que respecta a proyectos de infraestructura vial, el cantón inicia su desarrollo en el año de 1969 con la construcción de la carretera Loja – Zamora – Gualaquiza, la cual en la actualidad se encuentra en gran parte asfaltada con lo que se ha incrementado el flujo comercial con estas zonas, posteriormente se construye la vía Gualaquiza – Limón Indanza en 1981, con lo cual se obtuvo una comunicación directa con la ciudad de Cuenca; y, en el año de 1996 se termina la construcción de la vía

Gualaquiza – Chigüinda, la cual permitió acortar la distancia entre este cantón y la ciudad de Cuenca.

En la actualidad las avenidas de entrada y salida del cantón, se encuentran asfaltadas dando señales de modernidad; sin embargo, no todos los trayectos de comunicación se encuentran en óptimas condiciones como para facilitar el comercio de la zona.

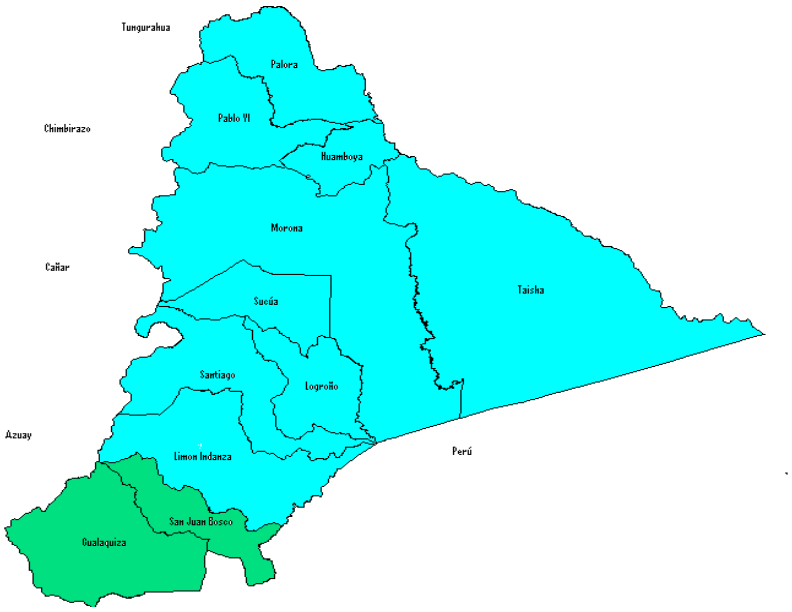
De acuerdo a los resultados del III Censo Nacional Agropecuario del 2000 en el cantón Gualaquiza existe un total de 134.902 Ha, correspondientes a 3.623 unidades de producción agropecuaria (UPAS). El 46,50% del total de hectáreas se encuentran ocupadas por montes y bosque, mientras que el 45,62% del suelo estáconstituido por pastos cultivados, dejando para la producción agropecuaria en cultivos permanentes, transitorios y tierras con barbecho un 4,78%; y el 3,09% para otros usos productivos.

Los principales cultivos desarrollados en la provincia son el banano, la mandarina, la naranja y el plátano. Adicionalmente una de las principales actividades desarrolladas en el cantón es la ganadería, Gualaquiza posee el mayor número de cabezas de ganado en la provincia, las cuales ascienden a 44.035 unidades, principalmente de raza criolla y mestiza sin registro.

De acuerdo a las estadísticas, en los últimos años se ha evidenciado un porcentaje considerable de procesos migratorios hacia España, situación que está reflejada no solamente por las condiciones de la provincia en particular, sino que en general este proceso se ha dado en todo el País.

Gráfico Nº 2

MAPA CANTONAL DE LA PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO



El cantón Gualaquiza es considerado multiétnico, al convivir con la raza shuar y pluriculturales al dar albergue a ciudadanos llegados de todo el austro: Azuay, Cañar, Loja,El Oro y Zamora. De acuerdo con las proyecciones por el INEC-CEPAL Serie N° 206 Agosto 2004, elaborado

sobre la base del VI Censo de Población y Vivienda de 2001, la población total de la provincia de Morona Santiago, asciende a 121.977 habitantes. El cantón Gualaquiza donde se encuentra la Matriz de la Cooperativa, cuenta con 16.858 habitantes, de los cuales 8.002 pertenecen a la parte urbana y 8.856 a la parte rural.

Cuadro N° 5

POBLACIÓN URBANA, RURAL Y PEA POR CANTÓN Y SECTOR

CANTONES	POBLACIÓN 2005				SECTOR			
	TOTAL	URBAN	RUR	PEA	PRIM.[7]	SEC.[8]	TERC.[9]	NO ESP.
Morona	32.880	17.177	15.703	12.236	46%	11%	37%	6%
Gualaquiza	**16.858**	**8.002**	**8.856**	**5.924**	**53%**	**10%**	**32%**	**4%**
Limón Indanza	10.180	4.348	5.832	3.935	62%	10%	25%	3%
Palora	6.967	3.539	3.428	2.594	54%	15%	27%	4%
Santiago	8.696	2.365	6.331	3.805	53%	8%	36%	3%
Sucua	15.892	7.969	7.923	5.275	48%	12%	32%	7%
Uamboya	6.578	917	5.661	2.075	79%	6%	13%	2%
San Juan Bosco	3.683	1.316	2.367	1.340	67%	8%	22%	3%
Taisha	14.066	991	13.075	4.324	74%	3%	19%	3%
Logroño	4.867	1.284	3.583	1.340	69%	9%	19%	3%
Pablo Sexto	1.310	677	633	389	63%	7%	25%	5%
TOTAL	**121.977**	**48.585**	**73.392**	**43.237**	**56%**	**10%**	**30%**	**4%**

Fuente: INEC-CEPAL Serie N° 206 Agosto 2004, VI Censo de Población y Vivienda de 2001.[10]
Elaboración: Los Autores

La población económicamente activa (PEA) de la provincia de Morona Santiago en el año 2009, de acuerdo a las proyecciones, ascendería a 43.238 habitantes, de los cuales el 14% se encuentra en el cantón Gualaquiza, este aspecto debería ser tomado en consideración por las

[7] *Sector constituido por: agricultura, ganadería, caza y pesca.*
[8] *Sector constituido por: industria manufacturera, suministros de electricidad, gas, agua y construcción.*
[9] *Sector constituido por: comercio, intermediación financiera, turismo, transporte, comunicaciones, servicios.*
[10] *Las proyecciones INEC-CEPAL publicadas en Agosto de 2004 no incluyen datos del nuevo cantón, Tiwintza.*

autoridades de la Cooperativa, a fin de analizar la posibilidad de iniciar procesos de expansión que permita un crecimiento de la participación del mercado en los alrededores de la provincia. La estructura porcentual respecto de la ocupación económica de la PEA, muestra que las principales actividades desarrolladas en la provincia se encuentran enmarcadas dentro del sector primario de la economía; así, en el cantón Gualaquiza la actividad productiva de dicho sector está en el orden 53%.

Cuadro N° 6

PEA SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

RAMA DE ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca	54,80%
Explotación de Minas y Canteras	0,20%
Manufactura	4,90%
Electricidad, Gas y Agua	0,10%
Construcciones	5,00%
Comercio	7,40%
Transporte	2,30%
Establecimientos Financieros	0,70%
Servicios	19,90%
Actividades no especificadas	4,50%
Trabajador nuevo	0,20%
TOTAL	**100,00%**

Fuente: VI Censo de Población y Vivienda de 2001 – INEC.

MATERIALES Y MÉTODOS

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización de la investigación sobre la: Elaboración de un Plan Estratégico de Gestión Empresarial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda., se siguieron los lineamientos del método inductivo, deductivo, analítico sintético histórico–dialéctico y las técnicas guía de observación, guía de entrevista, encuestas, fichas bibliográficas, enmarcándose en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, desde luego observándose también ciertas normas y procedimientos de una investigación ubicada dentro de las ciencias administrativas. Consecuentemente que para su culminación se requirieron de los materiales y métodos que a continuación se detallan:

e.1. MATERIALES

En el proceso de ejecución del presente trabajo de investigación se utilizaron algunos materiales que se detallan a continuación:

Material de oficina.- papel periódico, papel bond, lápices, bolígrafos, carpetas, cartuchos de impresora.

Útiles de oficina.- engrapadora, perforadora, resaltadores.

Equipo de oficina.- calculadora.

Equipos de computación: computadora, impresora.

Textos de consulta.- folletos, revistas, publicaciones, informes, tesis, libros.

e.2. MÉTODOS

Método Inductivo.-Este método parte de lo particular a lo general, lo que permitió recoger el conocimiento y pensamiento de directivos, funcionario y socios de la cooperativa lo cual nos servirá para estructurar el nuevo modelo de gestión de la CACPEG.

Método Deductivo.-Este método parte de la general a lo particular, lo que permitió descubrir el criterio general que la población tiene respecto a su institución para desde allí poder ir descubriendo intereses particulares.

Método Analítico Sintético.-Este método se utilizó para el análisis e interpretación de los resultados que se recogen en los diferentes instrumentos que se apliquen.

Histórico – Dialéctico.-Este métodopermitió empezar por un análisis documental de la historia y su proceso evolutivo, para luego realizar un

análisis de la situación actual de la Cooperativa y realizar un salto cuántico (de la cantidad a la calidad) a través de la prospectiva del plan a largo plazo y el plan operativo anual.

e.2.1. TÉCNICAS

Guía de Observación.- Fue utilizada básicamente en el momento de la visita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda.

Guía de Entrevista.- La entrevista realizada, fue grabada con previa autorización de los entrevistados, especialmente de directivos de la Cooperativa.

Formulario de Encuestas.- Las encuestas fueron aplicadas a los empleadosde la CACPEG, así como a los clientes.

Fichas Bibliográficas.- fueron utilizadas para el registro de la bibliografía utilizada durante el desarrollo de la tesis, para poder sustentar teóricamente el plan estratégico de gestión empresarial.

e.2.2. PROCEDIMIENTO

Se inició examinando en forma óptima la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda., con la finalidad de ir familiarizándola con el tema, partiendo de las herramientas investigativasde recopilación documental, entrevistas, encuestas y observación; a finde conocer algunos aspectos relacionadas con la planificación estratégica de gestión empresarial, para ello se apoyócon el empleo de la técnica FODA, para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa de nuestro medio.

La utilización de instrumentos para el desarrollo del presente trabajo investigativo se realizó en base a cifras estadísticas, diagramas, cuadros, encuestas, dirigidas a los usuarios dela ciudad de Gualaquiza y otros elementos necesarios para hacer la interpretación adecuada de los fenómenos de estudio.

Para la realización del plan estratégico de gestión empresarial es fundamental conocer la población que se tomó en consideración, como el mercado meta fue los socios de la Cooperativa, la fuente de información fue la misma cooperativa de ahorro y crédito CACPEG. La población para el presente estudio es 5.659 socios más 3.218 ahorristasque se

encuentran comprendidos en edad de 15 a 60 años, siendo éste elmercado objetivo. A continuación se muestra la obtención del tamaño muestral mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\boldsymbol{n} = \frac{N * \&^2 * Z^2}{N - 1\ \ E^2 + \&^2 * Z^2}$$

En donde: *n = Tamaño de la muestra*

N = Población o universo 8.877

Z= Nivel de confianza 95%.- 1.96

E = 5%.- 0.05

&= Varianza de la población 0.50

$$\boldsymbol{n} = \frac{8.877 * (0.5)^2 * (1.96)^2}{8.877\ \ (0.05)^2 + (0.5)^2 *\ \ 1.96\ ^2}$$

$$\boldsymbol{n} = \frac{8.877 * 0.25 * 3.84}{8.877\ \ (0.0036) + 0.25 * 3.84}$$

$$\boldsymbol{n} = \frac{8.521.92}{31.96 + 0.96}$$

$$\boldsymbol{n} = \frac{8.521.92}{32.92}$$

$\boldsymbol{n} = \mathbf{259}$Encuestas.

De esta manera establecemos el número de la muestra, valor con el cual se aplicó la encuesta a 259 socios de la cooperativa, siendo seleccionados por medio del método de muestra aleatoria simple, que asegura que cada elemento de lossocios tuvola probabilidad de ser incluido en la muestra, estimando la representación fiel de lossocios.

Para el análisis de la situación interna, se trabajó con metodologías participativas de investigación-acción, con el propósito de que los involucrados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda., actúen en la construcción y determinación de los datos sobre fortalezas y debilidades de la cooperativa. Indudablemente que su aporte permitió encontrar aspectos ventajosos en comparación con el pasado, aspectos desventajosos, condiciones favorables a la institución generada por el ambiente interno y una reciprocidad de valores y cogniciones para la integración de la filosofía organizacional y para el planteamiento de políticas. En esta obtención de información de utilizo las técnicas de la encuetas, entrevistas, observación directa.

La metodología que se implementó para el análisis externo a la Cooperativa igual que la anterior fue una metodología participativa, dinámica y propositiva, con el propósito de descubrir el criterio que tienen

los socios respecto de su institución. En esta obtención de informaciones se utilizaron técnicas de la encuesta, la entrevista, análisis de casosen los sectores de mayor competición hacia la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda.

Para el planteamiento de la visión, misión y políticas se utilizó la técnica de la aplicación de entrevistas, el objetivo de esta acciónera recurrir al pensamiento de quienes de alguna forma coordinan, conducen, organizan, dirigen y monitorean los haceres de la Cooperativa, de esta forma se construyó una visión que comprometió a todos los sectores sociales involucrados que al mismo tiempo que se construye esta parte de la filosofía de la institución predisponga a la solución de problemas, a facilitar procesos de consulta existentes a despertar la fe en la institución, movilizar las energías colectivas y extraerse a partir de una visión, misión y políticas empresariales.

PRESENTACIÓN

DE LOS

RESULTADOS

f. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

f.1. ANALISIS DEL ENTORNO

f.1.1. ANÁLISIS EXTERNO

f.1.1.1. Factor Económico – Financiero

Sistema Financiero del Ecuador

El sistema financiero es considerado como uno de los factores más importantes dentro de la economía, ya que permite canalizar el ahorro hacia la inversión, por este motivo el sistema financiero de un país juega un papel trascendental en la vida económica y productiva de éste, pues se ha convertido en el pilar fundamental para la generación de riqueza, razón por la cual los entes económicos se han apoyado en las diversas instituciones financieras para la obtención de capital de trabajo, expansión productiva e infraestructura.

La reciente Constitución del año 2008 define al Sistema Económico de Ecuador como social y solidario, y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales

que posibiliten el buen vivir. La formulación de las políticas crediticia y financiera es facultad de la Función Ejecutiva, se instrumentará a través del Banco Central y se ejercerá a través de la banca pública.

El sistema financiero ecuatoriano se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público y cuentan con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargan de preservar su estabilidad, transparencia y confianza en el sistema; también cuentan con un defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado por ley.

Las cooperativas de ahorro y crédito, aparecieron en el mundo hace más de siglo y medio dando sus inicios en Europa, pero se dice que la cooperación ha existido siempre, ya que sin cooperación no hubiese sido posible la sobrevivencia humana, desde entonces el sistema cooperativo se ha ido convirtiendo en instituciones fuertes y sólidas de este sector.

Sistema Cooperativo en el Ecuador

El sistema Cooperativo en el Ecuador ha jugado un papel importante dentro del mercado financiero y ha sido un ejemplo de superación, dado que ha sabido sobreponerse a varios obstáculos que se han presentado, como la crisis que se vivió en el país a finales de la década de los noventa, un momento en el cual la gente perdió la confianza en las instituciones bancarias y las cooperativas de ahorro y crédito aprovecharon y ofrecieron sus mejores servicios, ganándose la confianza de la gente, desde entonces las cooperativas han tenido un crecimiento significativo llegando a todos los sectores de la economía.

Uno de los factores que ha permitido el éxito de las cooperativas en la economía ha sido su enfoque en las finanzas sociales, ya que esto posibilita crear nuevas formas de organización tomando en cuenta a los sectores populares, creando conjuntamente iniciativas y emprendimientos en beneficios de cada una de las comunidades. Las finanzas sociales buscan satisfacer las necesidades comunes de la población siendo su compromiso primordial la prestación de servicios a los miembros de la comunidad.

Cada vez son más las instituciones que se van dando cuenta del rol que

cumplen las pequeñas cajas de ahorro, bancos comunales o cooperativas en la vida de las personas que se encuentran alejadas de los tradicionales bancos. Estas pequeñas instituciones financieras van consolidándose como actores importantes en la economía del país. Según la ministra coordinadora de la Política Económica del Ecuador, Katiuska King, los sistemas asociativos, cooperativos y solidaros son clave para canalizar la estrategia de democratización de la producción. Además señala que con este proceso se está logrando la inclusión de estos sectores, y que por parte del Gobierno se está trabajando para tratar de asegurar condiciones justas para su funcionamiento, y un rol protagónico en el desarrollo de la economía nacional.

Mediante estos nuevos integrantes de la economía nacional, el Gobierno también busca fomentar la capacidad de ahorro de la población, su acceso al crédito con tasas justas, es decir, incrementar el desarrollo económico local y regional.

INFLACIÓN

La inflación es una señal de desajustes económicos, sociales y políticos; se refleja en un incremento general y sostenido en el nivel de precios, y por tanto afecta el nivel adquisitivo de las personas, por esta razón se la

mide en base del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

La dolarización en el año 2000 generó cierta estabilidad económica, por eso la inflación se ha mantenido relativamente controlada, el 2004 fue de 1,94%, el valor más bajo registrado; 2005, fue del 4,36%; el 2006 fue del 2,87%; el 2007 llegó al 3,32%, en el 2008 subió al 8,83% es decir tres veces lo esperado por efecto de la reforma tributaria incidió que incrementó los impuestos y por la crisis Económica Mundial, el 2009 la inflación fue del 4,4%7. En esta serie se observa un desfase importante el año 2008, en el cual el Ecuador registró una inflación de 8,83 % frente al 3,32% del 2007, incremento generado por la crisis internacional cuando los precios de los bienes primarios, se dispararon.

Con el fin de contrarrestar la inflación el gobierno adoptó varias medidas como el otorgamiento de subsidios agrícolas y exoneración de impuestos y además fijó un precio oficial máximo para casi una decena de alimentos considerados de primera necesidad; también se prohibieron las exportaciones de arroz y se empezó una campaña para vender productos

básicos a bajos precios o con descuentos en sectores populares, estas políticas se han mantenido en los años 2009 y 2010.

Dichas medidas, así como la restricción de las importaciones, la caída del precio de los bienes de primera necesidad y la restricción de liquidez interna y mundial generaron un descenso de la inflación en el 2009 que cerró en 4,44%.

Para abril del 2010 el promedio de inflación anual disminuyó con relación al año anterior, al igual que en la mayoría de países de América Latina; sin embargo, Venezuela, Argentina, República Dominicana, Uruguay, Paraguay y Guatemala fueron la excepción, siendo Venezuela el país que registró la más alta inflación anual, 30,4%.

La inflación comparativa del Ecuador, con la de sus principales socios comerciales, determina que el país tenga un riesgo moderado y que por tanto no presente una mayor inseguridad para las inversiones y negocios.

Connotación.- El incremento de la inflación genera la selección y contracción del gasto, lo que indirectamente afecta la demanda general de bienes y servicios a nivel nacional; la evolución de la inflación genera una AMENAZA, pues si la demanda disminuye, las PYME crecen moderadamente y demandan menores recursos financieros.

INVERSIÓN EXTRANJERA

La Inversión Extranjera Directa IED desempeña un papel importante como motor del crecimiento económico del país; la IED es toda aquella inversión que llega al país con el propósito de llevar a cabo una actividad productiva con un horizonte mayor a un año.

Los mayores beneficios que genera la IED de acuerdo a la UNTACD, son: United Nations Conference Trade and Development.

Encadenamientos hacia atrás (proveedores) y hacia delante (distribuidores y organizaciones comerciales), lo que crea un canal eficiente para la transferencia de tecnología; pues la IED alcanza a

estructuras económicas, que van más allá del sector o la empresa en la que inicialmente se hizo la inversión.

Un alto nivel de efectos indirectos sobre las estructuras empresariales del país receptor; la competencia, por ejemplo puede ser un incentivo para generar mejores prácticas empresariales, pero también puede generar desequilibrios fuertes en el corto plazo.

El efecto multiplicador de la Inversión se da por el lado del aumento de la demanda de trabajadores y los sueldos pagados. Dependiendo de qué tan constante sea el flujo de dinero, el impacto será mayor.

Según un reporte del “WorldInvestment”, en el año 2009 las IED en todo el mundo, alcanzaron la cifra de 1625 billones de dólares aproximadamente; guardando la tendencia de crecimiento del 29% anual, que se ha mantenido desde el año 2005; al igual que desde el año 2003 las IED en Latinoamérica son de un 7% del total mundial.

En el Ecuador, la IED se ha incrementado a lo largo de los años, salvo en ciertos períodos donde ha sufrido bruscas caídas por efecto del riesgo; los puntos de variación decisivos estuvieron asociados a los siguientes hechos:

Abril 2004: Caída de Lucio Gutiérrez.

Enero 2006: Altas expectativas inflacionarias (que se disiparon porque se atribuyó a un error en el cálculo del INEC).

Mediados del 2006: Caducidad del contrato con la petrolera OXY (todos los campos y activos de la empresa pasan a manos del Estado).
Enero 2007: Inicia la Presidencia de Rafael Correa.

Estos hechos determinan el comportamiento de la IED neta en los últimos años, que es:

Para el año 2004 la IED cae en 4% con respecto al año anterior; efecto que tiene influencia mayor el año 2005 en el cual cae en un 43%.

El año 2006 la IED cae en un 45.21% con respecto al año anterior, llegando a $ 270.719,90 millones de dólares.

El año 2007 con la subida de Rafael Correa al poder, el riesgo país crece, y la IED baja a $ 191.444,50 millones de dólares.

El 2008, el gobierno establece un marco de política, orientado a facilitar la entrada de corrientes de inversión, estas acciones logran que la IED suba en cerca de un 400% a 973.525 millones de dólares; impulsada especialmente por inversiones en el sector minero y el sector del transporte.

El 2009 fue de USD 312 millones; la mayor parte dirigida hacia la industria manufacturera (USD 123 millones), seguido de transporte, almacenamiento y comunicaciones (USD 88 millones) y después el comercio (USD 74 millones).

Connotación.- Los flujos de la IED generan desarrollo económico de largo plazo, ya que aumenta la demanda de trabajadores, los sueldos pagados mejoran, y se incrementa la demanda de productos y servicios.

Por esto, el incremento de la IED, genera una OPORTUNIDADpues al mejorar las condiciones económicas de la población, se incrementa la demanda de bienes y servicios por lo que las PYME crecen, amplían sus operaciones, requieren mayores recursos financieros y tienen capacidad de pago para atender las obligaciones contraídas

TASAS DE INTERES

Los problemas de inestabilidad democrática y política de los últimos años, han generado un clima de desconfianza para: los inversionistas extranjeros, la inversión privada y los organismos crediticios tanto a nivel nacional e internacional; la que se refleja en las tasas activas de interés, que presentan valores altos para una economía dolarizada.

Las tasas de interés altas, desalientan el desarrollo de la inversión con lo cual no existe un incremento en la masa de demanda; existen varios tipos de interés que manejan las financieras y que están controlados y regidos por el Banco Central del Ecuador y son:

TASA BASICA.- Rendimiento promedio de títulos del BCE a plazos de 84 y 91 días.

TASA PASIVA REFERENCIAL.- Promedio de los depósitos a plazo de los bancos privados.

TASA ACTIVA REFERENCIAL.- Promedio de las operaciones de crédito de bancos privados.

TASA DE INTERES LEGAL.- Tasa activa referencial de la última semana del mes anterior de su vigencia.

TASA MAXIMA CONVENCIONAL.- Tasa activa referencial más un recargo del 50 por ciento. Máxima que se puede aplicar a una operación de crédito.

Connotación.- Si las tasas de interés son altas, desalientan el desarrollo de la inversión y el consumo, no existe un incremento en la masa de demanda por lo cual se hace evidente, que las tasas de interés.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto (PIB), en el 2009 alcanzó los USD 23,998 millones, en términos reales, que representa un crecimiento de 0.36%; un porcentaje bajo a comparación del 2008, donde se registró un incremento de 7,24% con respecto al año anterior, debido por una parte a la subida del Consumo del Gobierno (4,03%), y por otra al decrecimiento tanto de las exportaciones como de las importaciones en 5,9% y 11,57% respectivamente.

El decrecimiento de las exportaciones fue principalmente en petróleo (6,09%) y productos alimenticios diversos (1,73%), mientras que en las importaciones se registró disminución en los rubros de Maquinaria y Equipo (18,23%), Productos Químicos (4,53%) y Transporte (18,3%).

La composición sectorial del PIB del país en el año 2009 fue la siguiente: Servicios 25%, Construcción 10%, Explotación de Minas y Canteras representa el 26%, Explotación de Minas y Canteras 19%, Comercio 12%, Industrias 9%, Transporte y Telecomunicaciones, Agricultura y Ganadería 6%, Servicios Financieros 2% y Otras Actividades 3%.

Se observa que el sector agrícola y ganadero únicamente genera el 6% del PIB nacional, valor bajo considerando que el Ecuador es un país eminentemente agrícola, es indispensable retomar esa orientación pues la agricultura genera gran cantidad de empleo directo e indirecto, lo que a su vez dinamiza la economía del Ecuador.

El PIB del país es altamente dependiente del petróleo, por lo que tanto la producción como el precio de comercialización son factores muy importantes.

La producción nacional de crudo registró una caída de 8.2% en enero de 2010, respecto al mismo mes del año anterior, debido a la reducción en 3.8% de la producción de Petroecuador y 13.8% de las compañías privadas. Durante el 2010 el Ecuador ha iniciado estudios para la explotación de nuevos campos petroleros en la Amazonía a fin de incrementar la producción.

PETROECUADOR - SENPLADES, Plan de Acción Petrolera 2010

Entre estos campos destacan Pañacocha, donde el IESS ha invertido USD 165 millones y el bloque 31 que Petrobras “cedió” a Petroecuador y que está ubicado dentro del parque nacional Yasuní, colindante con el ITT.

Según el Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, las compañías privadas invertirán en sus áreas de concesión en el país unos USD $ 417.7 millones, casi el doble de la meta destinados para el 2009.

Se puede manifestar el PIB per cápita decreció de 1.741 en 2008 a 1.722 en el 2009, y la tasa de crecimiento de 1994 a 2009 es de 1, 7%, mientras

que el PIB por trabajador, que es un indicador de productividad ha tenido un crecimiento de apenas 0,2% en igual periodo.

Connotación.- La actualización de los valores del PIB, respecto al año 2000 muestra que el PIB ha crecido a un ritmo lento, lo que determina que el crecimiento real del sector comercial e industrial del país haya sido bajo durante la última década.

f.1.1.2. Factor Político

El acontecer político del Ecuador resulta siempre vertiginoso y para muchos incomprensible.

En menos de tres años el Gobierno Ecuatoriano ha impulsado cambios trascendentales en la estructura política y económica del País. La nueva Constitución Ecuatoriana le da al Estado el papel protagónico en el manejo de la economía y los recursos naturales, contempla un marco que garantiza los derechos económicos, sociales y culturales, eleva propuestas de vanguardia a nivel mundial en materia de migración, entre otros tantos logros que constituyen el avance más espectacular del Ecuador en su legislación en los últimos 100 años.

La prioridad y la magnitud de la inversión social sin precedentes (desarrollo social, educación, salud, vivienda, etc.) así como las reformas tributarias y los aumentos salariales de tres años acá demuestran una clara voluntad política por redistribuir la riqueza desde la planificación estatal, por lo que se han puesto en marcha varios proyectos para incentivar, principalmente el desarrollo de la microempresa, a través del fortalecimiento de entidades solidarias, que permitan apoyar la autogestión, guiadas al desarrollo de la economía nacional y especialmente a aquellos sectores de escasos recursos, y que justamente por sus condiciones económicas no son atendidos por la banca formal.

Es por esto que en el 2010 el Ministerio de Inclusión Económica y Social del Ecuador, promovió un fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito, para esto, ha emprendido un proceso de saneamiento de la Dirección Nacional de Cooperativas, con el objetivo de eliminar la corrupción que allí imperaba y mejorar sus servicios.

Entre las acciones que destacan en este sentido constan: la digitalización del archivo de la Dirección Nacional de Cooperativas; la creación del sistema de información del sistema cooperativo, que

permitirá procesar y consolidar la información periódica de todas las cooperativas del país; la descentralización de los servicios de las cooperativas, con facilidades de acceso para los usuarios en cada provincia; un programa de educación y capacitación cooperativa; la producción de un Reglamento General para el sistema Cooperativo, que actualiza la aplicación de la Ley de Cooperativas, con un capítulo especial para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, y la preparación de una propuesta de Ley para la Economía Popular y Solidaria, que incluye a las cooperativas.

f.1.1.3. Factor Tecnológico

La comunicación, entendida como el flujo de información entre dos o más miembros de una organización, ha sido descrita como el proceso por el que se fomenta la toma de decisiones participativa, se coordinan las acciones y se potencia la confianza, el compromiso y la lealtad entre las partes. De aquí, que sea considerada como un factor clave para la gestión de las empresas y de las relaciones interorganizacionales.

Un claro exponente de este tipo de relaciones es el sector del cooperativismo, ya que éste establece como objetivo la satisfacción de

las necesidades de sus socios. Para ello, las cooperativas desarrollan una serie de actividades y establecen relaciones con diferentes agentes (socios, proveedores, clientes, otras cooperativas, etc.), siendo una de sus características distintivas la participación de sus socios en la gestión de la cooperativa y el derecho a recibir la información necesaria para el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

En este sentido, el intercambio de información es una herramienta fundamental en la gestión de las cooperativas, ya que éstas han de abordar, además de los aspectos propios de cualquier empresa, los internos vinculados a las elaciones con los socios. En general, las tecnologías de la información ayudan a coordinar los recursos, actividades y personas que interactúan en las relaciones que la cooperativa mantiene con distintas partes.

Se puede determinar tres tipos de tecnologías que ayuden al mejoramiento de las actividades de la cooperativa:

La conexión a Internet y la disponibilidad de correo electrónico

Esta modalidad apenas supone un coste económico y, sin embargo,

si se usa adecuadamente proporciona apreciables ventajas como la obtención de información, el acceso a noticias, legislación, etc. En definitiva, permite alimentar la inteligencia del negocio, es decir, la información que permite a la empresa conocer su entorno y competencia.

Disponer de un sitio Web

Para entender los beneficios derivados de contar con una página web es adecuado distinguir, por un lado, tres posibles orientaciones del sitio: la informativa, la relacional y la transaccional y, de otro lado, dos ámbitos, el externo que coincidiría con el sitio web accesible desde el exterior, ya sea públicamente o bien acotado a ciertos agentes y el ámbito interno, en cuyo caso se trataría de una intranet donde sólo accederían empleados y socios.

Orientación informativa

En el ámbito externo se debe tratar de ir más allá del ofrecimiento de información básica de la empresa. El mantenimiento y actualización de contenidos son tareas esenciales para combatir la imagen de sitios web

que no se renuevan, percepción que se extrapola a la propia empresa. La publicación de contenidos se puede hacer directamente o bien a través de aplicaciones de gestión de contenidos.

Orientación relacional

El sitio web se convertiría en el canal donde recibir y atender informaciones, sugerencias, dudas, etc. La herramienta más sencilla sería facilitar el correo electrónico de la empresa para intercambiar mensajes e información básica en cualquier sitio web.

El uso de formularios con campos estructurados supone un paso más. La herramienta relacional más interactiva son los foros de discusión donde los participantes intercambian públicamente mensajes. No obstante, la gran innovación en las cooperativas sería desarrollar la orientación relacional para el ámbito interno, de forma que los empleados y socios tengan mayores facilidades para participar en la gestión cooperativa.

Orientación transaccional

Aquí, es desde un ámbito interno donde aparecen las mayores ventajas derivadas de trámites que los socios podrían hacer directamente con la Cooperativa. Las posibilidades tecnológicas oscilan desde alternativas más estáticas como los formularios, hasta desarrollos integrados con el sistema de información de la empresa.

Programas Informáticos.

El análisis de los programas informáticos de gestión que disponga una empresa resulta fundamental para conocer el papel conferido a la informática. Hoy en día todas las empresas con una mínima complejidad cuentan con programas informáticos de gestión, el interés reside en conocer los aspectos que cubre. Los más básicos se refieren al procesamiento de transacciones como la contabilidad, facturación o nóminas, los sistemas integrados de empresa serían la solución más completa y avanzada.

f.1.1.4. Factor Jurídico

A partir de la vigencia de la nueva Constitución del Ecuador, la misma que fue elaborada y aprobada por la Asamblea Constituyente y publicada en Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre de 2008, se están llevando adelante múltiples reformas a la legislación vigente, así como la creación de nuevas leyes que permitan instrumentar las disposiciones de la nueva Carta Magna.

En el ámbito monetario y financiero, es importante destacar la aprobación de la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo de Crédito, aprobada el 14 junio de 2007, mediante la cual, además de eliminar los bonos AGD en manos del Banco Central del Ecuador, también se propone: controlar los niveles de las tasa de interés, como mecanismo para apoyar a la productividad y competitividad de los sectores productivos privados a través de la concesión de préstamos en condiciones financieras más ventajosas; prohibir el cobro de tarifas y gastos que no impliquen una contraprestación de servicios, o no hayan sido aceptados o solicitados por el cliente, entre otros fines.

Iniciando el 2010 se emitió el Decreto Legislativo No. 194 que

contiene el Reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, y las Cooperativas de Segundo Piso sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros; sin embargo al no contar con una Ley específica para el sector financiero popular y solidario que incluye además a las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, han propuesto una nueva ley donde plantean la creación de una nueva Superintendencia con la cual se desligarían del control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, cambiando toda la normativa existente y se derogaría el Decreto anterior.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa GualaquizaLtda., está controlada por la Dirección Nacional de Cooperativas, se rige por la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y por el nuevo Estatuto que entro en vigencia en al año 2010, además se maneja con otras leyes generales como el Reglamento Especial de Auditorías y Fiscalizaciones para Cooperativas bajo el Control de la Dirección Nacional de Cooperativas, publicado en el Registro Oficial 406 del 28 de noviembre del 2006 y la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.

Intervención del Estado: La Ley de Cooperativas

El Estado Ecuatoriano intervino directamente para incentivar el desarrollo de empresas cooperativas solamente a partir de 1937, año en el cual se dictó la primera Ley de Cooperativas.

En 1961 se creó la Dirección Nacional de Cooperativas como entidad especializada del Ministerio de Bienestar Social para ejecutar las políticas estatales de promoción del sector. Sin embargo, en la práctica, dicho organismo técnico se limitará a desempeñar actividades puramente administrativas, de registro y fiscalización, más que de fomento.

La Ley de Cooperativas de 1966, reformada en varias oportunidades (1969, 1979 y 1992) sigue todavía vigente a pesar de no responder a los actuales requerimientos del movimiento.

Principales Limitantes de la Legislación Cooperativa

Los intentos de conformar un marco jurídico para el Cooperativismo

ecuatoriano han respondido a las diferentes actitudes e intereses del Estado hacia dicho sector.

Cabe señalar al respecto que mientras algunos aspectos de la Ley de Cooperativas de 1966 son rescatables, otros son obsoletos; así como unas temáticas son tratadas de una manera excesivamente detallada, otras carecen de profundización y reglamentación. Hay normas que nunca se aplicaron o se cumplieron, otras que no fueron actualizadas con la misma rapidez con la que se modificó el entorno socioeconómico y se fue transformando el propio sector cooperativo. Asimismo, hay artículos demasiado prohibitivos o intromisivos que se han convertido en un obstáculo y han dado lugar a abusos por parte de las autoridades públicas; y otros demasiados permisivos y protectivos que tenían su razón de ser cuando fueron formulados, pero que hoy en día sirven solamente para enmascarar ciertos privilegios

En síntesis, es opinión generalizada que la normativa vigente, por la existencia de artículos desactualizados y vacíos jurídicos, no es funcional a las necesidades actuales del sector cooperativo nacional.

Esta normativa obsoleta y la falta de control han derivado en la

proliferación de Cooperativas. Lo que es algo grave, ya que la proliferación hace que las mismas organizaciones se debiliten y en otros casos que los socios abran cuentas en dos o más cooperativas distintas.

De acuerdo a los artículos 283, 309 y 311 de la nueva Constitución de la República del Ecuador se ha modificado la situación del Sistema Cooperativo favorablemente dando apertura a la participación de más instituciones financieras.

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, Popular y solidaria, y las demás que la constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de Ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro.

Pero para el 2011 se espera que las cooperativas de ahorro y crédito y las nuevas formas de economía solidaria y popular estén sujetas a nuevas reglas si se aprueba un proyecto de ley que prepara el régimen actual. Desde la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica Social (MIES) se impulsa un proyecto que busca reforzar el control de las cooperativas, llenar los vacíos legales e iniciar la regulación en bancos comunales y cajas de ahorro, según su director Freddy Pérez.

En ese proyecto se plantea la creación de una Superintendencia de

Economía Popular y Solidaria. Esta entidad será la que controle a todas las cooperativas que están regidas bajo el Ministerio de Inclusión Social y Económica y la Superintendencia de Bancos.

FACTOR SOCIAL

POBREZA

Gran parte de la población económicamente activa está sin empleo o en situación de subempleo; la inflación ocasiona una baja importante del poder adquisitivo, la subida de los precios no correspondiendo al nivel de los salarios; por lo cual el ingreso familiar sólo le alcanza para comprar el 67% de la canasta básica.

Según el Banco Central la tasa de desempleo a junio del 2010 fue a nivel nacional del 7,71 % y la de subempleo de 50,42%

El desempleo es la situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar, no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso.

El subempleo ocurre cuando una persona capacitada para una determinada ocupación, cargo o puesto de trabajo no está ocupada plenamente, por lo que opta por tomar trabajos menores en los que generalmente recibe un sueldo mensual menor al salario básico unificado. Únicamente el 40,26% de la población se encuentra en una situación de pleno empleo, y de este porcentaje un 31,51% recibe el salario mínimo unificado de USD. 240 mensuales más los beneficios que contempla la ley.

El ingreso promedio mensual de la población en pleno empleo es de USD. 625 aproximadamente, y el ingreso promedio de las familias ecuatorianas es de USD 488; es importante señalar que en julio del 2010, la Canasta Básica Familiar (CBF) alcanzó un costo de $539,36, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); por lo que existe una diferencia de $91,36 entre el ingreso promedio de una familia ecuatoriana y el costo de la canasta; aun así, el costo de la canasta básica no está al alcance de todos, pues hay familias en las que solo una persona tiene ingresos fijos y el salario mínimo vital está en $240.

La riqueza del país se concentra en manos de una minoría de empresas monopólicas, el 66,66% del ingreso nacional pertenece a unas pocas familias; el 20% más pobre recibe únicamente el 2,5% del ingreso

nacional, y gana 23 veces menos que el 10% más rico; al contrario el 20% más rico recibe el 58,7% del ingreso nacional.

Por consiguiente, el deterioro de las condiciones de vida sube de igual forma que el nivel de pobreza, el número de pobres alcanza la cifra de 8.600.000, es decir cerca del 60% de la población del país, de este segmento, el 38,3% se encuentra en el umbral de la pobreza extrema.
Si se observa que existe un desfase entre el ingreso promedio familiar y el costo de la CBF, se hace evidente que la pobreza constituye un limitante del poder adquisitivo de las personas y determina que estas sean muy selectivas en su asignación del gasto.

Connotación.- Debido a que la pobreza constituye un limitante del poder adquisitivo de las personas y que determina que estas sean muy selectivas en su asignación del gasto

f.1.2. ANALISIS INTERNO

f.1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA Y EVOLUTIVA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda., fue constituida en el cantón Gualaquiza, provincia de Morona

Santiago, en el año de 1990, con el propósito fundamental de promover y procurar el desarrollo socioeconómico de sus asociados y de la comunidad en general, mediante la prestación de servicios de intermediación financiera, con un enfoque especial a la micro y pequeña empresa.

Con el propósito de ampliar la dotación de servicios financieros, en el año de 1998 la Cooperativa da inicio a un proceso de expansión, el mismo que tuvo como resultado la creación de la agencia en el cantón San Juan Bosco.

De la información proporcionada por la Cooperativa, uno de los años más difíciles, fue el año 2000, en el cual se registraron retiros masivos de recursos como consecuencia de los rumores que se generaron a raíz de los problemas por los cuales atravesó la CACPE Loja. Para hacer frente a la necesidad de liquidez, de aquella época, la Cooperativa requirió del apoyo de FINANCOOP[11], quien fondeo a la Institución con recursos líquidos, los mismos que fueron cancelados en su totalidad, una vez que se restableció la confianza de los depositantes en la Cooperativa y se fortaleció nuevamente la imagen institucional destacando que la CACPE Gualaquiza no tenía vinculación con la CACPE Loja.

---

[11] *FINANCOOP. Organismo cooperativo de segundo piso.*

Para el año de 2007, se crearon tres agencias en las ciudades de Cuenca, Macas y Logroño. Esta expansión produjo reducción de los indicadores de liquidez, por cuanto la oficina matriz debió afrontar los costos asociados con la implementación y operativos del funcionamiento de las nuevas oficinas hasta lograr su auto sostenibilidad; este proceso ha durado casi tres años. Adicionalmente se debieron asimilar las pérdidas producidas por un asalto perpetrado en la agencia Cuenca.

Fue muy duro para la Cooperativa mantener a las tres agencias, en vista de que no había la suficiente liquidez y ellas no generaban sus propios recursos, que a tal punto sus directivos veían la necesidad de cerrarlas. A partir del tercer año, las agencias comenzaron a tomar sus propios rumbos, obteniendo las primeras utilidades. La Agencia Cuenca está saliendo poco a poco de sus pérdidas, debido a que en el año 2008, sufrió un robo.En la actualidad, la Cooperativa es una de las mejores a nivel provincial, debido a la confianza de sus asociados y una mejor aplicación de los objetivos institucionales, lo cual se refleja en sus indicadores de rentabilidad y el mejoramiento sustancial de cartera en riesgo.

El trabajo de investigación a realizarse con el tema “Elaboración de un Plan Estratégico de Gestión Empresarial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda.” focalizará en la Matriz

de la CACPE Gualaquiza Ltda., ya que esta oficina concentra el mayor volumen de rentabilidad y el mayor número de socios con el 70%; y en ella funciona la gerencia general y los niveles de decisión más importantes.

Cuadro Nº 7

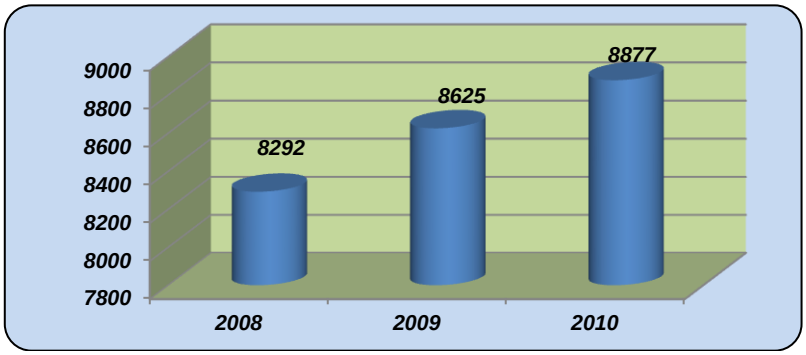
EVOLUCIÓN DE CLIENTES Y SOCIOS DE LA CACPEG

Años	Socios	Clientes	Total	Variación
2008	5205	3087	8292	
2009	5437	3188	8625	4%
2010	5659	3218	8877	3%

Fuente:Departamento de Sistemas CACPEG.
Elaboración: Los autores

Gráfico Nº 3

EVOLUCIÓN DE SOCIOS Y CLIENTES



Elaboración: Los autores.

En el cuadro N° 7, en el año 2009 la Institución tuvo un crecimiento total de socios y clientes del 4%, mientras tanto que en el año 2010, el incremento fue inferior con relación al año anterior (2009), ya que en este año se produjo un crecimiento del 3%.

Cuadro Nº 8

PARTICIPACIÓN DE SOCIOS Y CLIENTES AÑO 2010

Oficina	Población	N° Socios	N° Clientes	N° Socios y Clientes	Participación
Matriz	16.858	5659	3218	8877	52,66%

Fuente: INEC-CEPAL Agosto 2004, elaborado sobre la base del VI Censo de Población y Vivienda de 2001.
Elaboración: Departamento de Sistemas CACPEG

En el cuadro N° 8, en el año 2010 la participación de mercado de la Cooperativa, medida sobre la base de la relación del número de socios y clientes respecto de la población del cantón Gualaquiza, se ubicó en 52,66%, lo que evidencia que la Cooperativa mantiene una buena participación de mercado en el área de intervención.

Cuadro Nº 9

SOCIOS Y CLIENTES ACTIVOS E INACTIVOS 2010

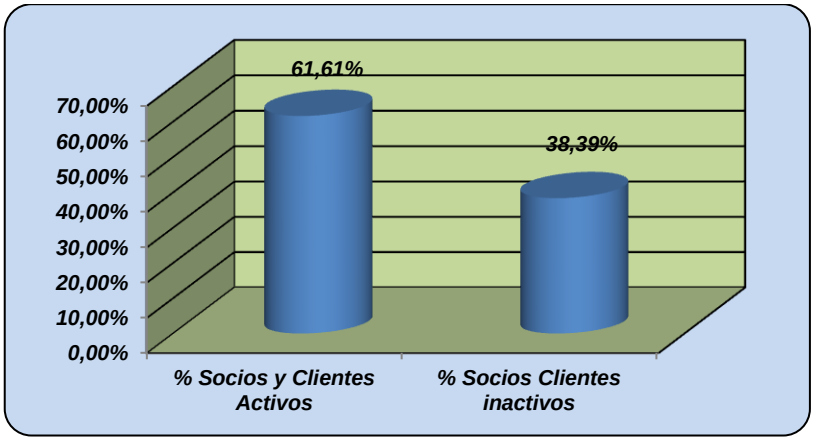
Oficina	N° Socios y Clientes	Socios y Clientes Activos	% Socios y Clientes Activos	Socios y Clientes Inactivos	% Socios Clientes inactivos

Matriz	8877	5469	61,61%	3408	38,39%

Fuente: Departamento de Sistemas CACPEG.

Gráfico Nº 4

SOCIOS Y CLIENTES ACTIVOS E INACTIVOS 2010



Elaborado: Los Autores.

En el cuadro N° 9, el porcentaje de socios y clientes inactivos, que se calcula teniendo como base aquellos socios que no han registrados movimientos en un periodo de 180 días,asciende al 38.39%, situación que refleja la importancia de realizar estrategias de reactivación de cuentas.

f.1.2.2. SITUACIÓN ACTUAL

f.1.2.2.1. MERCADO DE INTERVENCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza, efectúa sus operaciones con su casa Matriz en el cantón Gualaquiza, Provincia de Morona Santiago, desde su origen, es decir desde el 27 de noviembre de 1990 y mantiene cuatro sucursales en los cantones de San Juan Bosco, Logroño, Macas y en la Ciudad de Cuenca. Esta Cooperativa fue impulsada y creada por gente Gualaquicense y que conformaban la Cámara de la Pequeña Industria de Gualaquiza, cuyo objetivo era el de promover y procurar el desarrollo socio económico de la comunidad. En la actualidad, la Cooperativa es una institución financiera que se ha desarrollado considerablemente gracias a la confianza de la comunidad.

f.1.2.2.2. COMPETENCIA

La principal institución financiera que brinda servicios de intermediación en el cantón es la CACPE Gualaquiza, sin embargo existen adicionalmente otras instituciones que operan en la zona como son: Banco Nacional de Fomento, Banco de Loja, Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban

Godoy, las mismas que están reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; y, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria que no está regulada y que por su tamaño, no se considerauna gran amenaza para la Institución, sin embargo hay que constantemente efectuar un monitoreo para analizar su evolución.

Las Cooperativas Jardín Azuayo y Manuel Esteban Godoy, son consideradas una amenaza para la CACPEG, por cuanto proveen a sus socios y clientes productos similares y son potencialmente reconocidas a nivel nacional por su tamaño. Situación que amerita que la CACPEG inicie un proceso de mejoramiento de sus servicios a fin de incrementar su participación y posicionamiento en el mercado.

Acceso y utilización de información:La Cooperativa no dispone de metodologías y herramientas que permitan efectuar un análisis detallado del comportamiento del mercado en la zona de intervención.

El acceso a fuentes de información del mercado de intervención es restringido al no existir estadísticas oficiales más específicas, esto limita su conocimiento en cuanto a la demanda potencial que podría existir dentro de la Cooperativa.

De igual manera no existen estudios de mercado que permitan identificar la oferta y la demanda de servicios financieros y el nivel de satisfacción de sus socios.

f.1.2.2.3. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Nombre de la Cooperativa: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda. (CACPEG)

Tipo de Organización: Es una Cooperativa de Ahorro y Crédito abierta al público, no regulada por la Superintendencia de Bancos, al momento se encuentra bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social, por tanto para el desarrollo de sus actividades se respalda en los parámetros establecidos en las siguientes leyes:

- Ley General de Cooperativas.
- Reglamento de la Ley General de Cooperativas.
- Código de Trabajo y Seguridad Social.
- Leyes, Reglamentos y Normativa Tributaria determinada por el Servicio de Rentas Internas SRI.
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC.

- Estatuto, Reglamentos y Resoluciones Internas de la Cooperativa.

Fecha de Constitución: La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza, fue fundada mediante Acuerdo Ministerial N° 03668 de fecha 27 de noviembre de 1990, e inscrita en el registro general de Cooperativas con número de orden 589 de 24 de diciembre de 1990.

Representante Legal: Ing. Com. Fabián Erasmo Alejandro Marín.

Cargo: Gerente General, desde el 01 de abril de 2008.

Dirección y año de creación de la Matriz:

Cuadro Nº 10

DOMICILIO INSTITUCIONAL

OFICINA	CANTÓN	DIRECCIÓN	AÑO DE CREACIÓN	TELÉFONOS Y PAGINA WEB
Matriz	Gualaquiza	12 de Febrero entre Cuenca y Gonzalo Pesantez	27 de Noviembre de 1990	2780-258 / 2780-768 www.cacpeg.fin.ec

Fuente: Secretaria de la CACPEG.
Elaboración: Los autores

Misión: Servir a la comunidad a través de productos y servicios financieros entregados con eficiencia y oportunidad, para desarrollar la

cultura cooperativista y mejorar la calidad de vida, impulsando el desarrollo económico y productivo de la zona y ayudando a la solución de los requerimientos de sus socios.

Visión: Somos una institución que brinda servicios financieros con oportunidad y competitividad para sus socios y clientes a través de su personal capacitado, productos y tecnología adecuada a los requerimientos del mercado y una administración coherente con el riesgo de negocio, que aporta al desarrollo integral de la región austral y a la solución económica de la sociedad.

Convenios Interinstitucionales: En la actualidad la Cooperativa mantiene relaciones institucionales con Swisscontact la misma que le brinda asistencia técnica para llevar adelante procesos de fortalecimiento institucional.

f.1.2.2.3.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Plan de Mercadeo: La Cooperativa impulsa como mecanismo de mercadeo en la comunidad, su auspicio en eventos deportivos, culturales, sociales, así como también el diseño y difusión de folletos publicitarios de la Institución, sin embargo estos elementos promocionales no han sido

estructurados sobre la base de un plan de mercadeo institucional ni sustentados en estudios de mercado para determinar los requerimientos de los clientes y el cambio de patrones de uso de los servicios financieros de tal manera que la cooperativa sea más competitiva.

Presupuesto 2010: La Cooperativa cuenta con un presupuesto en el cual se incluyen las proyecciones de todos los rubros a ejecutarse en el año e incluso las proyecciones de sus Estados Financieros, de acuerdo a los parámetros exigidos por los organismos de control.

Descripción del marco normativo interno: La Cooperativa para el desarrollo de sus funciones, cuenta con la siguiente base normativa interna:

Reglamentos vigentes:

- Reglamento de Elecciones
- Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito
- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento del Fondo de Caja General
- Reglamento de Dietas para Directivos
- Reglamento de Viáticos y Movilización

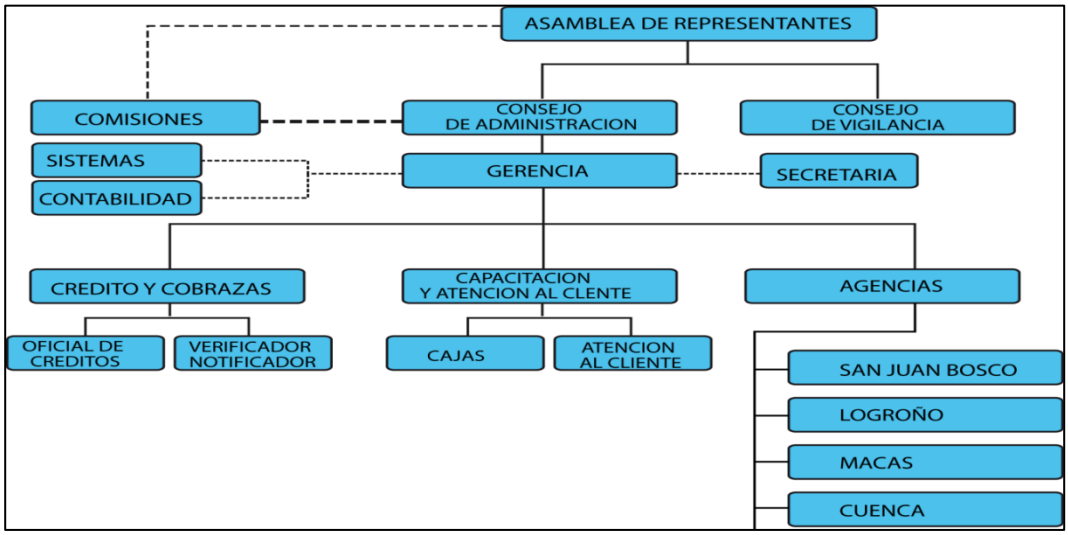
- Reglamento de la Venta de Bienes Muebles
- Reglamento OrgánicoFuncional
- Manual Operativo para la Gestión del Talento Humano
- Manual Operativo de Caja

Reglamentos por elaborarse:

- Reglamento para la concesión de Microcréditos
- Reglamentos de Captaciones
- Manual de Políticas y Procedimientos para la Prevención y Lavado de Dinero
- Manual de Adquisición y Enajenación de Bienes
- Manual de Procedimientos
- Manual de Auditoría Interna
- Manual de Control de Riesgos

Grafico N° 5

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CACPEG LTDA.



Fuente: Catalogo Ocupacional y Reglamento Orgánico Funcional y Secretaria de la CACPEG.

<u>EL ÁREA DIRECTIVA</u>: Constituye el cuerpo de representación y dirección de la Cooperativa y está constituido por los siguientes órganos:

- **Asamblea General:**La Asamblea General es la máxima autoridad de la cooperativa, y sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Estas decisiones se tomarán por mayoría de votos. En caso de empate, quien presida la Asamblea tendrá voto dirimente.[12]

[12] *Art. 31 de la Ley de Cooperativas.*

La Asamblea de Representantes está integrada por 43 personas, los mismos que son elegidos de entre los socios con votación personal, directa y secreta.[13]

- **Consejo de Administración:** El Consejo de Administración es el organismo directivo de la Cooperativa, y estará compuesto por un mínimo de cinco miembros y un máximo de nueve, elegidos por la Asamblea General.[14]

El Presidente del Consejo de Administración lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General.[15]

Cuadro N° 11
MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

NOMBRES	DESIGNACIÓN	ACTIVIDAD / PROFESIÓN
Sr. Freddy Guillermo Choco Chiriboga	Presidente	Profesor
Lic. Olger Basilio Rodríguez Ortiz	Primer Vocal Principal	Profesor
Sr. Félix Manuel Arévalo Guzmán	Segundo Vocal Principal	Profesor
Lic. Fredis Joel Cajamarca Orbes	Tercer Vocal Principal	Profesor
Lic. Luis Manuel Noriega Arévalo	Cuarto Vocal Principal	Profesor
Lic. Luis Alberto LamulleUrgiles	Quinto Vocal Principal	Supervisor de Educación
Lic. Sandra Paulina Astudillo Astudillo	Sexto Vocal Principal	Profesora
Sr. ElisandroBenjamínPatiño	Séptimo Vocal Principal	Agricultor – Ganadero
Sra. Julia Dolores Gañan Suqui	Octava Vocal Principal	Profesora

Fuente: Secretaria de la CACPEG.

[13] *Libro de actas de la Comisión Electoral.*
[14] *Art. 35 de la Ley de Cooperativas.*
[15] *Art. 36 de la Ley de Cooperativas.*

Consejo de Vigilancia: El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los Administradores,de los Jefes y demás empleados de la Cooperativa.[16]

El Consejo de Vigilancia está integrado por un mínimo de tres miembros y un máximo de cincopersonas, los mismos que son elegidos por la Asamblea de Representantes.[17]

Cuadro N° 12

MIEMBROS DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

Nombres	Designación	Actividad / Profesión
Ing. Helmer Arnoldo Cobos Galarza	Presidente	Supervisor de Educación
Dr. José Andrés Vásquez Valencia	Primer Vocal Principal	Abogado
Sr. Juan Oliverio Molina Estrella	Segundo Vocal Principal	Agricultor – Ganadero
Sr. Luis Filiberto Patiño Villavicencio	Tercer Vocal Principal	Agricultor – Ganadero
Sra. Carmita Maribel Ochoa Cabrera	Secretaria	Colectora de Colegio

Fuente: Secretaria de la CACPEG.

Comisión de Crédito: Cada Cooperativa tendrá uno o varios comités de crédito en razón de sus necesidades geográficas y logísticas, cuya

[16]*Art. 39 de la Ley de Cooperativas.*
[17]*Art. 35 de la ley de Cooperativas.*

integración y atribuciones se establecerán de acuerdo a lo dispuesto en su normativa interna.

Estará integrada por tres miembros, dos de los cuales serán designados por el Consejo de Administración de entre los funcionarios de la entidad, y por el Gerente General de la Cooperativa quien lo presidirá.

La función del comité será resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el Consejo de Administración en el reglamento de crédito.[18]

Cuadro N° 13

MIEMBROS DEL COMITÉ DE CRÉDITO.

Nombres	Designación
Ing. FabiánErasmo Alejandro Marín	Presidente
Lic. Gina Soledad Ávila Coronel	Secretaria
Lic. Zoila MeriLlivichuzhcalllescas	Primer Vocal

Fuente:Secretaría de la CACPEG.

Gerente General: El Gerente es el representante legal de la Cooperativa y su administrador responsable, y estará sujeto a las disposiciones de esta Ley, del Reglamento General y del Estatuto.[19]El Gerente será

[18]Art. 44 del Reglamento de la Ley de Cooperativas.
[19] Art. 43 de la Ley de Cooperativas.

designado por el Consejo de Administración, salvo las excepciones que establece el reglamento general.[20]

El Gerente General de la Cooperativa es el Ingeniero Comercial Fabián Erasmo Alejandro Marín, quien lleva prestando sus servicios profesionales desde el 1 de abril de 2008, el mismo que fue elegido por oposición y méritos. Mantiene una larga experiencia laboral en el campo Cooperativista como Gerente.

Resumen de la Ocupación: Gestiona a la cooperativa en los siguientes aspectos: financiero, talento humano y técnico. Analiza factores de riesgo y toma decisiones que afectan a la cooperativa en general. Es el representante legal.

ÁREA DE CONTROL:Está constituido por funciones que aportan al seguimiento y control de las operaciones de la Cooperativa, las mismas que se apoyan en los siguientes entes: Auditoria, Oficial de Cumplimiento y Oficial de Riesgo.La Institución al momento no cuenta con estos departamentos, lo cual no le permite tener un control riguroso de las operaciones diarias que se realizan.

[20] Art. 44 de la Ley de Cooperativas.

ÁREA DE APOYO: Son todas aquellas áreas que dan un soporte para el cumplimiento de las actividades del giro del negocio de la Cooperativa y se conforman de la siguiente manera:

Gestión del Talento Humano: La Institución no cuenta con un departamento específico para el área de la Gestión del Talento Humano, que oriente la adecuada gestión de los procesos de: Selección, reclutamiento, inducción de nuevos funcionarnos, contratación, capacitación, delegación de funciones y responsabilidades, evaluación de desempeño acorde a las funciones de los distintos cargo, valoraciones y reclasificaciones de puestos.Únicamente se realiza un control del personal por parta de la Sra. Sandra Elizabeth Astudillo Llerena.

Sistemas: En este departamento se encuentran laborando dos profesionales los mismos que son: Ingeniero en Sistemas Andrés Fernando Castro León, quien viene prestando sus servicios profesionales desde el 13 de febrero de 2007 y el Ingeniero en Sistemas GorkyLeonivLituma Guerrero, quien presta sus servicios profesionales desde el 23 de febrero de 2007.

Resumen de la Ocupación: Son los encargados de identificar los requerimientos de automatización de la Cooperativa, y el cumplimiento de

estructuras para los Organismos de Control, recomienda su adquisición e implantación y mantiene operativos y seguros, los equipos y programas.[21]

Contabilidad: Este departamento este integrado de la siguiente manera: Lic. Zoila MeriLlivichuzhcaIllescas, licenciada en la carrera de Contabilidad y Auditoría, quien viene prestando sus servicios como Jefe de Contabilidad, desde el 8 de diciembre de 1994.

Resumen de la Ocupación: Es la encargada de registrar y procesar las transacciones económicas de la Cooperativa, elabora informes periódicos y especiales, balances y estados financieros.[22]

Sra. Fabiola Azucena López Bravo, egresada en la Carrera de Administración de Empresas, ingresó a la Institución el 1 de diciembre de 2008, ocupando el cargo de Atención al Cliente. En la actualidad viene desempeñando las funciones de **AUXILIAR DE CONTABILIDAD**.

Srta. Germania Elizabeth Samaniego Brito, bachiller en Comercio y Administración,especialidad Contabilidad, ingresó a la Institución el 5 de

---

[21]*Catalogo Ocupacional y Reglamento Orgánico Funcional y Secretaria de la CACPEG.*
[22]*Catalogo Ocupacional y Reglamento Orgánico Funcional y Secretaria de la CACPEG.*

marzo de 2007, ocupando el cargo de Cajera. En la actualidad viene desempeñando las funciones de **AUXILIAR DE CONTABILIDAD**.

Resumen de la Ocupación: Son las encargadas de recopilar, registrar, cuadrar y archivar los documentos de respaldo de la gestión económica de la Cooperativa.[23]

Tesorería: Administra el efectivo, custodia dinero, títulos valores y más documentos financieros, realiza pagos y gestión a la actividad de caja.[24] La Cooperativa al momento no cuenta con este departamento.

ÁREA OPERATIVA: Está conformado por todas las unidades que realizan directamente el negocio de la Institución y que se componen por:

Inversiones: En este departamento labora únicamente la Sra. Ruth Eulalia Sanmartín Iñiguez, egresada en la Carrera de Administración de Empresas, quien ingreso a la Institución el 1 de junio de 1993, ocupando el cargo de Cajera. En la actualidad viene desempeñando las funciones de Jefe de Inversiones.

---

[23] Catalogo Ocupacional y Reglamento Orgánico Funcional y Secretaria de la CACPEG.

[24]*Catalogo Ocupacional y Reglamento Orgánico Funcional y Secretaria de la CACPEG.*

Resumen de la Ocupación: Es la encargada de informa sobre los servicios financieros de la Cooperativa y los asiste en la apertura de certificados de depósitos a plazo fijo y elaboración de formatos varios.[25]

Cajas: Este departamento está conformado de la siguiente manera: Sra. Carmen Susana Salinas Vargas, bachiller en Comercio y Administración,especialidad Contabilidad, ingreso a la Institución el 12 de agosto de 1996, ocupando el cargo de Cajera. En la actualidad viene desempeñando las funciones de Jefe de Cajas.

Resumen de la Ocupación: Es la encargada de supervisar las labores de caja, ingreso y pago de efectivo y documentos, registro de créditos y débitos en cuentas por varios conceptos.[26]

Sra. Yaneth Marisol Campoverde Ortega, bachiller en Comercio y Administración, especialidad Contabilidad y Srta. Alba Gioconda Carchipulla Pulla, bachiller en Ciencias, especialidad Físico Matemático, quienes vienen prestando sus servicios como cajeras desde el 16 de noviembre de 2009 y 1 de junio de 2009 respectivamente.

---

[25]*Catalogo Ocupacional y Reglamento Orgánico Funcional y Secretaria de la CACPEG.*

[26]*Catalogo Ocupacional y Reglamento Orgánico Funcional y Secretaria de la CACPEG.*

Resumen de la Ocupación: Son las encargadas de recibir depósitos en cheques y efectivo; realizan pagos en efectivos por varios conceptos, realizan cuadres diarios de caja y transfiere recaudaciones.[27]

Secretaría: En este departamento labora la Sra. Sandra ElizabethAstudillo Llerena, egresada en la Carrera de Administración de Empresa, quien viene prestando sus servicios como Secretaria desde el 3 de marzo de 2009.

Resumen de la Ocupación: Es la encargada de ejecutar funciones secretariales, atención al cliente interno y externo, apoya administrativamente a las demás áreas de la Cooperativa.[28]

Atención al Cliente: En este departamento labora la Sra. Andrea Fernanda Llerena Dumas, bachiller Técnico en Comercio y Administración, especialidad Contabilidad y Administración y la Sra. Claudia Valeria Valdiviezo Zhunio, bachiller en Ciencias, especialidad Químico Biológico, quienes vienen prestando sus servicios en la Atención

---

[27]*Catalogo Ocupacional y Reglamento Orgánico Funcional y Secretaria de la CACPEG.*

[28]*Catalogo Ocupacional y Reglamento Orgánico Funcional y Secretaria de la CACPEG.*

al Cliente desde el 1 de diciembre de 2008 y 5 de enero de 2010 respectivamente.

Resumen de la Ocupación: Son las encargadas de realizar acciones técnicas y administrativas para captar el ahorro de los clientes actuales y potenciales.[29]

Crédito y Cobranzas: Este departamento está conformado de la siguiente manera: Srta. Gina Soledad Ávila Coronel, Licenciada en Contabilidad y Auditoría, quieningreso a la Institución el 17 de abril de 1996, ocupando el cargo de Oficial de Créditos. Actualmente viene desempeñando las funciones de Jefe de Créditos.

Resumen de la Ocupación: Es la encargada de verificar, analizar, evaluar y recomendar las solicitudes de crédito, de acuerdo a las políticas internas de la Cooperativa. Conforma el Comité de Crédito y cardina cobranzas judiciales.[30]

Sra. Fanny Azucena León Choco, egresada en la Carrera de Administración de Empresas, quien ingreso a la Institución el 1 de junio de

[29]*Catalogo Ocupacional y Reglamento Orgánico Funcional y Secretaria de la CACPEG.*

[30]*Catalogo Ocupacional y Reglamento Orgánico Funcional y Secretaria de la CACPEG.*

1997 ocupando el cargo de Secretaria, posteriormente paso al cargo de Cajera y en la actualidad viene desempeñando las funciones de Oficial de Crédito.

Sr. Wiliam Francisco Sigüenza Sarmiento, egresado en la Carrera de Administración de Empresas, quien ingreso a la Institución el 8 de marzo de 2004ocupando el cargo de Secretario, posteriormente paso al cargo de Auxiliar de Contabilidad y en la actualidad viene desempañando las funciones de Oficial de Crédito.

Resumen de la Ocupación: Son los encargados de realizar funciones necesarias para la gestión de crédito. Atienden al público, elaboran informes y estudios.[31]

El Sr. Byron Fernando Jara López, bachiller en Ciencias, especialidad Sociales,quien ingreso a la Institución el 6 de septiembre de 2006,ocupando el cargo de Oficial de Cobranzas.

---

[31]*Catalogo Ocupacional y Reglamento Orgánico Funcional y Secretaria de la CACPEG.*

Resumen de la Ocupación: Es el encargado de gestionar administrativamente la recuperación de créditos concedidos y prepara documentos de soporte para las acciones judiciales de cobro.[32]

Servicios: El Sr. Gonzalo René Ordoñez Chimbo, bachiller en Comercio y Administración, especialidad Contabilidad, ingreso a la Institución el 22 de abril de 1996, ocupando el cargo de Conserje, posteriormente ocupo el cargo de Cajero, Oficial de Créditos y en la actualidad viene desempañando las funciones de Guarda Almacén.

Resumen de la Ocupación: Es el encargado de la proveeduría de los materiales que necesite la Institución.[33]

Srta. Martha Sabina Morocho Morocho, bachiller en Comercio y Administración, especialidad Contabilidad y el Sr. Edgar Wilfrido CarchipullaViñamagua, bachiller en Comercio y Administración, especialidad en Administración, quienes vienen laborando desde el 5 de noviembre de 2009 y el 11 de septiembre de 2008 respectivamente.

---

[32] *Catalogo Ocupacional y Reglamento Orgánico Funcional y Secretaria de la CACPEG.*

[33] *Catalogo Ocupacional y Reglamento Orgánico Funcional y Secretaria de la CACPEG.*

Resumen de la Ocupación: Son los encargados de realizar la limpieza de la Institución. [34]

f.1.2.2.3.2. PRODUCTOS FINANCIEROS

Los productos financieros a ser analizados son los siguientes:

Depósitos a la Vista: Registra los recursos recibidos del público exigible en un plazo menor a treinta días. Podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre el depositante y el depositario.[35] Las tasas de interés que están fijadas por la Cooperativa para los depósitos a la vista son las siguientes:

Cuadro N° 14

TASAS DE INTERÉS DE DEPÓSITOS A LA VISTA

PLAZOS				INTERÉS
De	USD 1,00	a	USD 50.00	1,25%
De	USD 50.01	a	USD 200.00	1,50%
De	USD 200.01	a	USD 500.00	2,00%
De	USD 500.01	a	USD 1,000.00	2,60%
De	USD 1,000.01	a	USD 2,000.00	3,00%
De	USD 2,000.01	a	USD 5,000.00	3,50%
De	USD 5,000.01	a	USD20,000.00	4,00%
De	USD20,000.01		En adelante	4,24%

Fuente: Departamento de Cajas.

[34] *Catalogo Ocupacional y Reglamento Orgánico Funcional y Secretaria de la CACPEG.*

[35] *Catalogo Único de Cuentas de la Superintendencia de Bancos y Seguros.*

Depósitos a Plazo Fijo: Registra las obligaciones a cargo de la entidad derivada de la captación de recursos del público, exigibles al vencimiento de un periodo no menor a treinta días, libremente convenido por las partes. Pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador y pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor y el deudor. Adicionalmente se registran los depósitos por confirmar, que corresponden a la recepción de cheques locales o del exterior recibido, para la constitución de depósitos a plazo, que se remiten al cobro a través de la cámara de compensación o de remesas.[36]

Las tasas de interés que están fijadas por la Cooperativa para los depósitos a plazo fijo son las siguientes:

Cuadro N° 15

TASAS DE INTERÉS DE LOS DEPÓSITOS A PLAZO FIJO

PLAZOS	INTERÉS
De 1 a 30 días	6,60%
De 31 a 90 días	7,10%
De 91 a 180 días	7,80%
De 181 a 360 días	8,50%
De 361 en adelante	9,00%

Fuente: Departamento de Inversiones.

[36] *Catalogo Único de Cuentas de la Superintendencia de Bancos y Seguros.*

Cartera de Crédito: Comprende los saldos de capital de las operaciones de crédito otorgados por la entidad, bajo las distintas modalidades autorizadas y en función al giro especializado que le corresponde a cada una de ellas, incluye todas las operaciones otorgadas con recursos propios o con fuentes de financiamiento interno o externo, operaciones contingentes pagadas por la institución por incumplimiento de los deudores principales, contratos de arrendamiento mercantil financiero, sobregiros en cuentas corrientes de los clientes, valores por cobrar a tarjetahabientes generados exclusivamente en crédito rotativo o crédito diferido; así como los montos aprovisionados para cubrir créditos de dudosa recuperación, de acuerdo a las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.[37]

Productos de Crédito: La Cooperativa cuenta con cuatro productos de crédito los mismos que son: Ordinarios; Emergentes;de Vivienda y Sobregiro Cooperativo.

---

[37] *Catalogo Único de Cuentas de la Superintendencia de Bancos y Seguros.*

Cuadro N° 16

CRÉDITOS ORDINARIOS

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
Tipo de crédito	Ordinario
Segmento al que está dirigido	Es un producto General
Destino del crédito	Consumo – Vivienda – Microcrédito
Monto máximo	USD 35,000.00
Monto mínimo	USD 100.00
Niveles de aprobación	Hasta USD 7,000.00 oficiales de crédito De USD 7,000.01 en adelante el comité de crédito.
Plazo máximo	60 meses
Plazo mínimo	1 mes
Tasa de interés	14% anual
Comisión a cobrar	1,30% Aporte Patrimonial 1,00% Seguro de Desgravamen
Encaje	2% sobre el monto del crédito
Garantía requerida	Hasta USD 3,500.00 con una garantía personal De USD 3,500.01 hasta los USD 7,000.00 con dos garantías personales De USD 7,000.01 en adelante con garantía hipotecaria de un bien inmueble.
Requisitos	Documentos personales, Justificativos de ingresos, Planilla de Agua, Luz o Teléfono. Si es hipotecario se deberá adjuntar: Avaluó Catastral, Certificado del Registro de la Propiedad y Avaluó del Arquitecto
Forma de desembolso	Crédito a la cuenta de ahorro
Tipo de amortización	Mensual

Fuente: Jefe de Créditos y Manual y Reglamento Operativos de Crédito CACPEG.

Cuadro N° 17

CRÉDITOS EMERGENTES

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
Tipo de crédito	Emergente
Segmento al que está dirigido	Es un producto General
Destino del crédito	Consumo – Vivienda – Microcrédito
Monto máximo	USD 3,000.00
Monto mínimo	USD 100.00
Niveles de aprobación	Hasta USD 3,000.00 oficiales de crédito

Plazo máximo	12 meses
Plazo mínimo	1 mes
Tasa de interés	14 % anual
Comisión a cobrar	0.00% Aporte Patrimonial 0.00% Seguro de Desgravamen
Encaje	No existe encaje
Garantía requerida	Garantía personal o hipotecaria
Requisitos	Documentos personales, Justificativos de ingresos y Planilla de Agua, Luz o Teléfono
Forma de desembolso	Crédito a la cuenta de ahorro
Tipo de amortización	Mensual

Fuente: Jefe de Créditos y Manual y Reglamento Operativo de Crédito CACPEG.

Cuadro N° 18

CRÉDITOS DE VIVIENDA

Producto	CARACTERÍSTICAS
Tipo de crédito	Vivienda
Segmento al que está dirigido	Es un producto General
Destino del crédito	Vivienda
Monto máximo	USD 30,000.00
Monto mínimo	USD 1.000.00
Niveles de aprobación	Hasta USD 7,000.00 oficiales de crédito De USD 7,000.01 en adelante el comité de crédito.
Plazo máximo	84 meses
Plazo mínimo	1 mes
Tasa de interés	13.5% anual
Comisión a cobrar	1,30% Aporte Patrimonial 1,00% Seguro de Desgravamen
Encaje	2% sobre el monto del crédito
Garantía requerida	Garantía hipotecaria
Requisitos	Documentos personales, Justificativos de ingresos, Planilla de Agua, Luz o Teléfono, Planos aprobados por el Municipio, Presupuesto de la obra, Avalúo Catastral, Certificado del Registro de la Propiedad y Avalúo del Arquitecto
Forma de desembolso	Crédito a la cuenta de ahorros.
Tipo de amortización	Mensual

Fuente: Jefe de Créditos y Manual y Reglamento Operativos de Crédito CACPEG.

Cuadro N° 19

SOBREGIRO COOPERATIVO

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
Tipo de crédito	Sobregiro Cooperativo
Segmento al que está dirigido	Es un producto General
Destino del crédito	Consumo
Monto máximo	USD 1,000.00
Monto mínimo	USD 100.00
Niveles de aprobación	Hasta USD 1,000.00 Jefe de Crédito
Plazo máximo	1 mes
Plazo mínimo	1 mes
Tasa de interés	14% anual
Garantía requerida	Hasta USD 1,000.00 con una garantía personales
Requisitos	Documentos personales, Justificativos de ingresos Planilla de Agua, Luz o Teléfono
Forma de desembolso	Crédito a la cuenta de ahorro
Tipo de amortización	Mensual

Fuente: Jefe de Créditos y Manual y Reglamento Operativos de Crédito CACPEG.

Evolución de los Depósitos a la Vista.-Aquí analizaremos si la Cooperativa en los últimos tres años, ha tenido un crecimiento o decrecimientoen sus depósitos a la Vista.

Cuadro N° 20

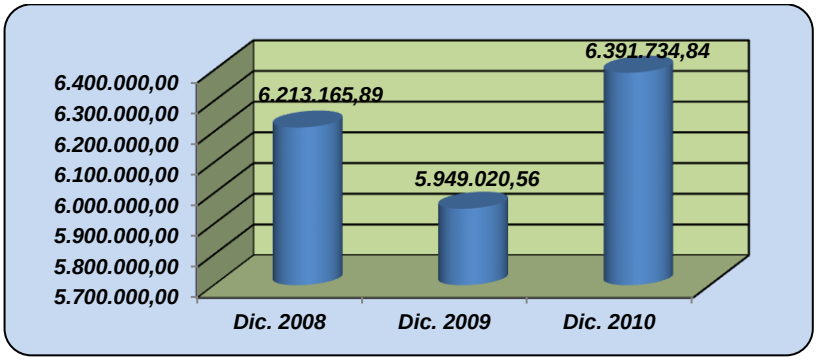
EVOLUCIÓN DEPÓSITOS A LA VISTA

CUENTA	DIC. 2008	DIC. 2009	DIC. 2010
Depósitos a la vista	6.213.165,89	5.949.020,56	6.391.734,84

Fuente: Estados Financieros CACPEG
Elaborado: Los Autores

Gráfico N° 6

EVOLUCIÓN DEPÓSITOS A LA VISTA



Elaborado: Los Autores

En el año 2009 la Cooperativa ha soportado una disminución en sus depósitos a la Vista por un monto de $264.145,33 con relación al año 2008; mientras tanto que para el siguiente año 2010, la Cooperativa implementando nuevas estrategias para captar dinero y recuperar la confiabilidad de sus asociados, logro incrementar sus depósitos por un monto de $442.714,28 con relación al año 2009.

Evolución de los Depósitos a Plazo Fijo.- Aquí analizaremos si la Cooperativa en los últimos tres años, ha tenido un crecimiento o decrecimientos en sus depósitos a Plazo Fijo.

Cuadro N° 21

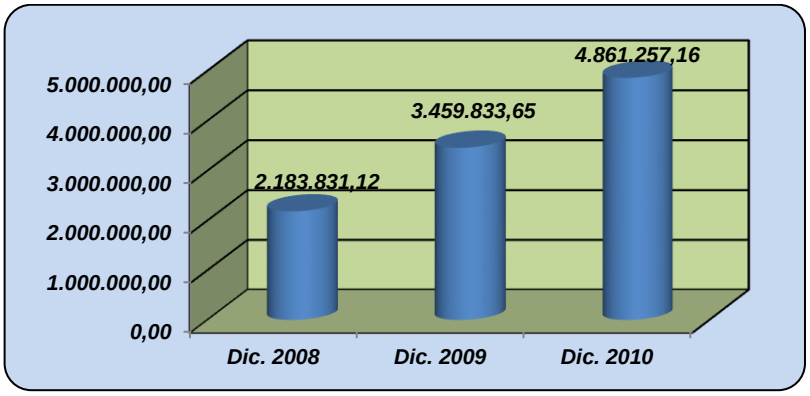
EVOLUCIÓN DEPÓSITOS A PLAZO FIJO

Cuenta	Dic. 2008	Dic. 2009	Dic. 2010
Depósitos a plazo	2.183.831,12	3.459.833,65	4.861.257,16

Fuente: Estados Financieros CACPEG
Elaborado: Los Autores

Gráfico N° 7

EVOLUCIÓN DEPÓSITOS A PLAZO FIJO



Elaborado: Los Autores

En el año 2009 la Cooperativa tuvo un crecimiento en sus depósitos a Plazo Fijo por un monto de $1.276.002,53 con relación al año 2008, mientras tanto que para el año 2010, la Institución tuvo un crecimiento de $1.401.423,51 con relación al año 2009. Este incremento importante que se ha dado en los depósitos a plazo fijo, esdebido a las estrategiasadoptadas de buscar y captar clientes económicamente potenciales de Gualaquiza, brindándoles atractivas tasas de interés.

Evolución de la Cartera de Crédito.- Aquí analizaremos si la Cooperativa en los últimos tres años, ha tenido un crecimiento o decrecimientos en su Cartera de Crédito.

Cuadro N° 22

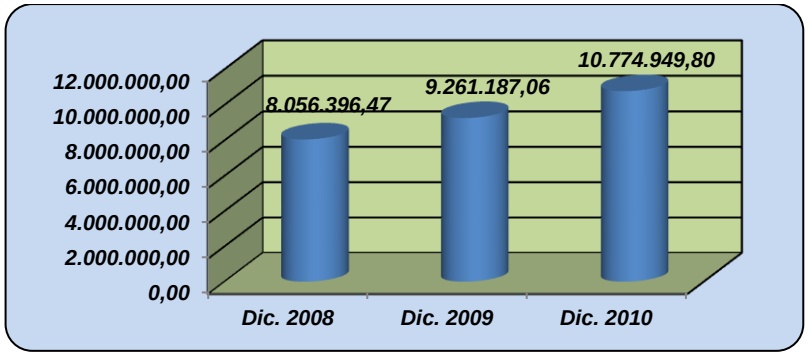
EVOLUCIÓN CARTERA DE CRÉDITO

Cuenta	Dic. 2008	Dic. 2009	Dic. 2010
Cartera de Crédito	8.056.396,47	9.261.187,06	10.774.949,80

Fuente: Estados Financieros CACPEG
Elaborado: Los Autores

Gráfico N° 8

EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO



Elaborado: Los Autores.

En el año 2009 la Cooperativa tuvo un crecimiento en su Cartera de Crédito por un monto de $1.204.790,59 con relación al año 2008, mientras tanto que para el año 2010, la Institución tuvo un crecimiento de $1.513.762,74 con relación al año 2009. Este incremento que se ha obtenido en la Cartera de Crédito, es debido a las nuevas políticas

crediticias adoptadas por la Institución, que van en beneficio de sus socios.

f.1.2.2.3.3.GESTION FINANCIERA

La Cooperativa para su contabilidad utiliza el CatalogoÚnico de Cuentas CUC emito por la Superintendencia de Bancos y Seguros y sobre esta base se emiten mensualmente los Estados Financieros[38]

Los Estados Financieros nos muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa, de esta manera podemos anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades. Para el análisis de la evolución de los Estados Financieros, consideraremos cifras de los tres últimos años económicos, es decir 2008, 2009 y 2010.

Cuadro N° 23

BALANCES ECONÓMICOS DE LA CACPEG

CÓD.	CUENTAS	PERÍODOS		
		DIC. 2008	DIC. 2009	DIC. 2010
1	**ACTIVO**	**10.071.605,53**	**11.407.248,07**	**13.547.407,54**
11	FONDOS DISPONIBLES	1.276.177,55	1.161.778,96	1.682.432,09
13	INVERSIONES	0,00	250.000,00	349.134,09
14	CARTERA DE CREDITOS	8.056.396,47	9.261.187,06	10.774.949,80
1401	Cartera créditos comercial por vencer	173.574,14	78.688,84	30.654,16
1402	Cartera créditos de consumo por vencer	1.294.383,30	5.983.096,23	10.077.415,87
1403	Cartera créditos de vivienda por vencer	3.193.590,04	1.005.808,51	199.930,03
1404	Cartera créditos microempresa por vencer	2.352.292,90	1.669.959,70	479.134,88

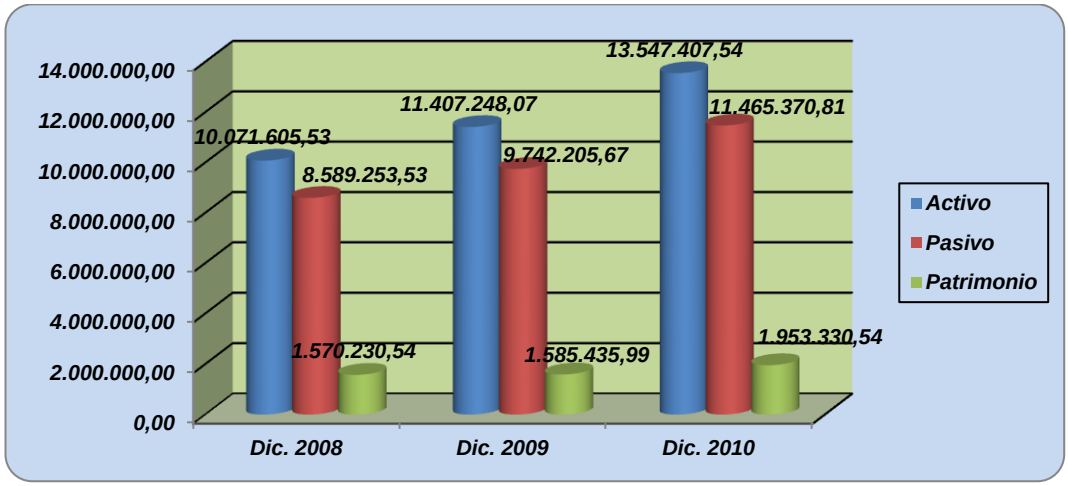
[38] Jefe de Contabilidad.

CÓD.	CUENTAS	PERÍODOS		
		DIC. 2008	DIC. 2009	DIC. 2010
1411	Cartera créditos comercial que no devengaintereses	38.499,91	3.499,95	1.499,91
1412	Cartera créditos de consumo que no devengaintereses	265.231,82	290.996,41	316.058,87
1413	Cartera créditos de vivienda que no devengaintereses	184.823,77	56.096,99	9.940,10
1414	Cartera créditos para la microempresa que nodevenga intereses	654.947,53	409.605,85	63.313,43
1421	Cartera de créditos comercial vencida	2.583,88	2.000,04	3.833,41
1422	Cartera de créditos de consumo vencida	54.438,93	46.104,94	91.191,61
1423	Cartera de créditos de vivienda vencida	53.600,70	47.812,83	39.111,47
1424	Cartera de créditos microempresa vencida	157.389,46	143.829,28	112.907,85
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-368.959,91	476.312,51	650.041,79
16	CUENTAS POR COBRAR	190.494,15	93.686,03	109.742,70
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	423.416,02	403.631,63	411.348,22
19	OTROS ACTIVOS	125.121,34	1.849.328,62	2.388.401,08
2	**PASIVOS**	**8.589.253,53**	**9.742.205,67**	**11.465.370,81**
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	8.396.997,01	9.408.854,21	11.252.992,00
2101	Depósitos a la vista	6.213.165,89	5.949.020,56	6.391.734,84
2103	Depósitos a plazo	2.183.831,12	3.459.833,65	4.861.257,16
210305	De 1 a 30 días	379.631,18	831.161,27	800.741,18
210310	De 31 a 90 días	572.070,01	825.345,59	1.456.824,97
210315	De 91 a 180 días	553.002,73	767.350,42	1.156.939,08
210320	De 181 a 360 días	679.127,20	1.021.976,37	1.391.051,93
210325	De más de 361 días	0,00	14.000,00	55.700,00
210330	Depósitos por confirmar	0,00	0,00	0,00
25	CUENTAS POR PAGAR	182.621,54	329.807,30	195.723,88
29	OTROS PASIVOS	9.634,98	1.615.908,39	2.185.255,37
3	**PATRIMONIO**	**1.570.230,54**	**1.585.435,99**	**1.953.330,54**
31	CAPITAL SOCIAL	1.370.712,44	1.541.466,76	1.642.131,95
33	RESERVAS	115.088,04	157.001,72	128.682,96
3301	Legales	32.950,78	42.018,58	43.826,72
3303	Especiales	27.572,23	60.418,11	30.291,21
3310	Por resultados no operativos	54.565,03	54.565,03	54.565,03
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	69.256,39	39.278,79	255.220,50
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	15.173,67	15.173,67	15.173,67
36	**RESULTADOS**	**-87.878,54**	**79.606,41**	**128.706,19**
3	**TOTAL PATRIMONIO**	**1.482.352,00**	**1.665.042,40**	**2.082.036,73**

Fuente: Contabilidad de la CACPEG.

Gráfico N° 9

BALANCES ECONOMICOS DE LA CACPEG



Elaborado: Los Autores.

Activos: En el año 2008 los activos fueron de $10.071.606,53, para el año 2009ascendieron a $11.407.248,07 y para el año 2010 se ubicaron en $13.547.407.54.

Pasivos: En el año 2008 los pasivos fueron de $8.589.253.53, para el año 2009 ascendieron a $9.742.205,67 y para el año 2010 se ubicaron en $11.465.370,81.

Patrimonio: En el año 2008 el patrimonio fue de $1.570.230,54, para el año 2009 ascendieron a $1.585.435,99 y para el año 2010 se ubicó en $1.953.330,54.

El Estado de Resultados es una de las herramientas financieras más útil para evaluar la gestión económica realizada por la empresa y sirve como orientador en la toma de decisiones. El estado de pérdidas y ganancias resume las transacciones correspondientes a los ingresos y egresos que tiene lugar en un periodo, con el objeto de determinar la ganancia o pérdida que el negocio obtuvo en las actividades de operación.

Cuadro N° 24

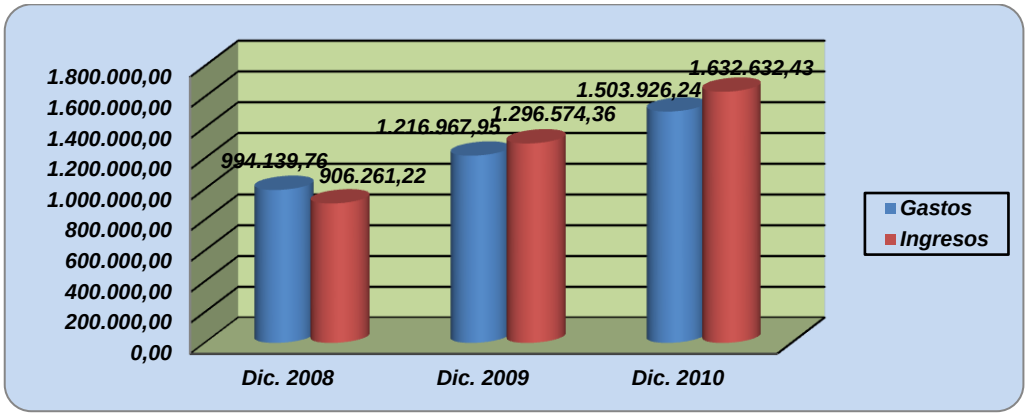
ESTADOS DE RESULTADOS DE LA CACPEG

CÓD.	CUENTAS	PERÍODOS		
		DIC. 2008	DIC. 2009	DIC. 2010
4	**GASTOS**	**994.139,76**	**1.216.967,95**	**1.503.926,24**
41	INTERESES CAUSADOS	316.178,24	453.887,29	586.623,23
4101	Obligaciones con el público	316.178,24	453.887,29	586.623,23
44	PROVISIONES	96.324,25	134.632,85	189.171,96
45	GASTOS DE OPERACIÓN	581.336,91	608.451,89	704.804,50
4501	Gastos de personal	206.595,10	221.224,51	278.742,42
4502	Honorarios	25.517,58	27.442,33	32.384,25
4503	Servicios varios	172.547,75	177.128,71	208.501,62
4504	Impuestos, contribuciones y multas	1.868,67	1.927,00	4.482,68
4505	Depreciaciones	32.576,92	38.307,46	39.952,27
4506	Amortizaciones	39.515,18	48.084,59	37.923,38
4507	Otros gastos	102.715,71	94.337,29	102.817,88
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	300,36	19.995,92	23.326,55
5	**INGRESOS**	**906.261,22**	**1.296.574,36**	**1.632.632,43**
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	854.517,21	1.235.190,94	1.505.338,47
5101	Depósitos	16.350,48	15.446,59	20.332,10
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	0,00	10.333,32	24.326,12
5104	Intereses de cartera de créditos	838.166,73	1.209.411,03	1.460.680,25
54	INGRESOS POR SERVICIOS	33.799,57	20.656,15	41.041,87
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	190,22	0,00	0,00
56	OTROS INGRESOS	17.754,22	40.727,27	86.252,09
5690	Otros	6.351,13	12.228,97	80.573,98
59	**Pérdidas y ganancias**	**-87.878,54**	**79.606,41**	**128.706,19**

Fuente: Contabilidad de la CACPEG.

Gráfico N° 10

ESTADO DE RESULTADOS DE LA CACPEG



Elaborado: Los Autores.

Gastos: En el año 2008 los gastos fueron de $994.139,76, para el año 2009 ascendieron a $1.216.967.95 y para el año 2010 se ubicaron en $1.503.926.24.

Ingresos: En el año 2008 los ingresos fueron de $906.261,22, para el año 2009 ascendieron a $1.296.574,36 y para el año 2010 se ubicaron en $1.632.632,43.

f.1.2.2.3.4. INDICADORES FINANCIEROS

Los métodos de los indicadores financieros se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos

descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables. Para el presenta análisis económico de la Institución, utilizaremos los siguientes indicadores financieros: Liquidez, Grado de Absorción, Rentabilidad y Morosidad.

LIQUIDEZ:Capacidad de atender obligaciones de corto plazo, por poseer dinero en efectivo o activos que se transforman fácilmente en efectivo. Dentro de una Institución Financiera, la liquidez se evalúa por la capacidad para atender los requerimientos de encaje, los requerimientos de efectivo de sus depositantes en el tiempo que lo soliciten y nuevas solicitudes de crédito.El parámetro de liquidez exigido por los organismos de control, no debe ser menor al 14%. Para medir la liquidez de la Cooperativa, se utilizó el siguiente indicador:

$$\mathbf{Liquidez} = \frac{\mathbf{FondosDisponibles}}{\mathbf{TotalDepósitosaCortoPlazo}}$$

Fondos Disponibles: Son los recursos que representan el dinero efectivo (billetes y monedas metálicas).

11 Fondos Disponibles

Total Depósitos a Corto Plazo: Son los depósitos que pueden ser exigidos por sus propietarios en el corto plazo, esto es dentro de 90 días.

	2101	Depósitos a la Vista
Más	2102	Operaciones de Reporto
Más	210305	De 1 a 30 Días
Más	210310	De 31 a 90 Días

Cuadro N° 25

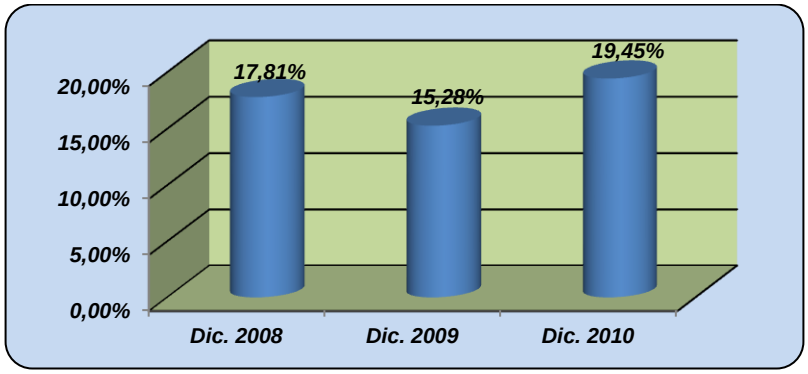
ÍNDICE DE LIQUIDEZ

AÑOS	FONDOS DISPONIBLES	TOTAL DEPÓSITOS CORTO PLAZO	ÍNDICE
Dic. 2008	1.276.177,55	7.164.867,08	17,81%
Dic. 2009	1.161.778,96	7.605.527,44	15,28%
Dic. 2010	1.682.432,09	8.649.300,99	19,45%

Fuente: Estados Financieros CACPEG.
Elaborado: Los Autores.

Gráfico N° 11

ÍNDICE DE LIQUIDEZ



Elaborado: Los Autores.

En el año 2008 el índice de liquidez de la Cooperativa se ubicó en el 17,81%, para el año 2009, el índice fue del 15,28%, bajando el 2,53% con relación al año 2008; y, para el año 2010, el índice se sitúo en el 19,45%, incrementándose en el 4,17% respecto al año 2009. Estos índices se ubican por encima de los exigidos por los Organismos de Control, lo que indica que la Cooperativa mantiene una buena liquidez.

GRADO DE ABSORCIÓN: Mide la proporción del margen financiero que se consume en gastos operacionales. Este indicador es importante dentro de las Instituciones financieras, puesto que el margen financiero corresponde al giro normal del negocio. Lo más adecuado es que el margen financiero, cubra en su totalidad los costos operativos. En consecuencia el indicador deberá ser siempre inferior al 100%, y mientras más bajo sea, el remanente cubrirá los gastos no operativos y generará la rentabilidad del periodo.Para medir el grado de absorción de la Cooperativa, se utilizó el siguiente indicador:

$$\mathbf{GradodeAbsorción} = \frac{\mathbf{GastosOperacionales}}{\mathbf{MargeFinanciero}}$$

Gastos Operacionales: Son todos los desembolsos que se realizan para la operación regular de la empresa.

45 Gastos Operacionales

Margen Financiero: Es la utilidad obtenida sobre las operaciones financieras, es decir, la diferencia entre los ingresos financieros: intereses y rendimientos y el costo de los Pasivos: intereses, rendimientos, provisiones.

Más	51	Intereses y Descuentos Ganados
Menos	41	Intereses Causados
Igual		Margen Neto Intereses
Más	52	Comisiones Ganadas
Menos	42	Comisiones Causadas
Más	53	Utilidades Financieras
Menos	43	Pérdidas Financieras
Más	54	Ingresos por Servicios
Igual		Margen Bruto Financiero
Menos	44	Provisiones
Igual		Margen Neto Financiero

Cuadro N° 26

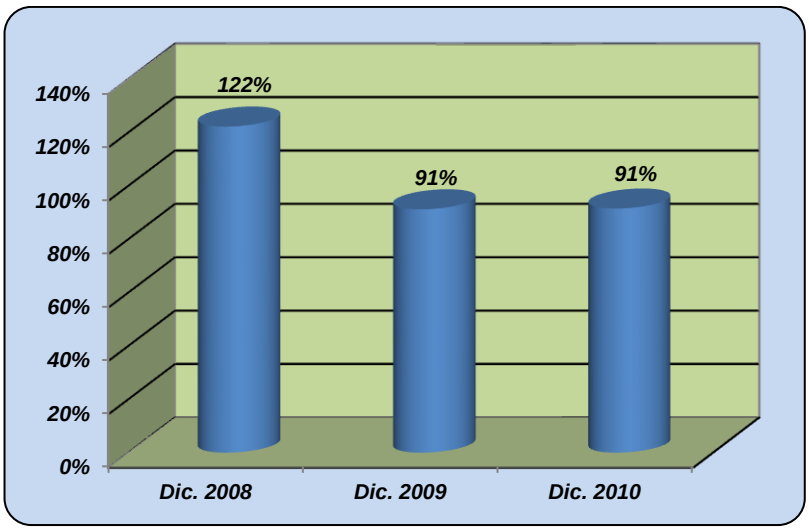
ÍNDICE DE GRADO DE ABSORCIÓN

Años	Gastos de Operación	Margen Financiero	Índice
Dic. 2008	581.336,91	475.814,29	122%
Dic. 2009	608.451,89	667.326,95	91%
Dic. 2010	704.804,50	770.585,15	91%

Fuente: Estados Financieros CACPEG.
Elaborado: Los Autores.

Gráfico N° 12

ÍNDICE DE GRADO DE ABSORCIÓN



Elaborado: Los Autores.

En el año 2008 el índice del grado de absorción de la Cooperativa se ubicó en el 122%, para el año 2009, el índice fue del 91%, bajando el 31% con relación al año 2008; y, para el año 2010, el índice se mantiene en el 91%, respecto al año 2009. El índice del año 2008 está ubicado por

encima de los exigidos por los Organismos de Control, debido a que en este periodo la Institución tuvo pérdidas financieras, pero para los siguientes años 2009 y 2010, la Cooperativa logra tener índices acordes al sistema financiero, debido a las utilidades que obtuvieron.

RENTABILIDAD: Miden los réditos que causan los recursos exclusivamente al final de un periodo contable. Sirven como parámetros de inversión debido a que demuestran cuales son las opciones de ganancia o rentabilidad que se obtienen en comparación con las tasas de interés vigente en el mercado. El parámetro de rentabilidad exigido por los organismos de control, no debe ser menor al 12% para medir la eficiencia financiera en comparación con instituciones de similar tamaño.Para medir la rentabilidad de la Cooperativa, se utilizó el siguiente indicador:

$$\mathbf{Rentabilidad} = \frac{\mathbf{ResultadosdelEjercicio}}{\mathbf{PatrimonioPromedio}}$$

Resultados del Ejercicio: Corresponde la diferencia entre los ingresos y los gastos del ejercicio.

	5	Ingresos
Menos	4	Gastos

Patrimonio Promedio: Se refiere al promedio de los valores del patrimonio registrados al finalizar el ejercicio anterior y los registrados siguientes hasta el mes de cálculo.

3 Patrimonio

Cuadro N° 27

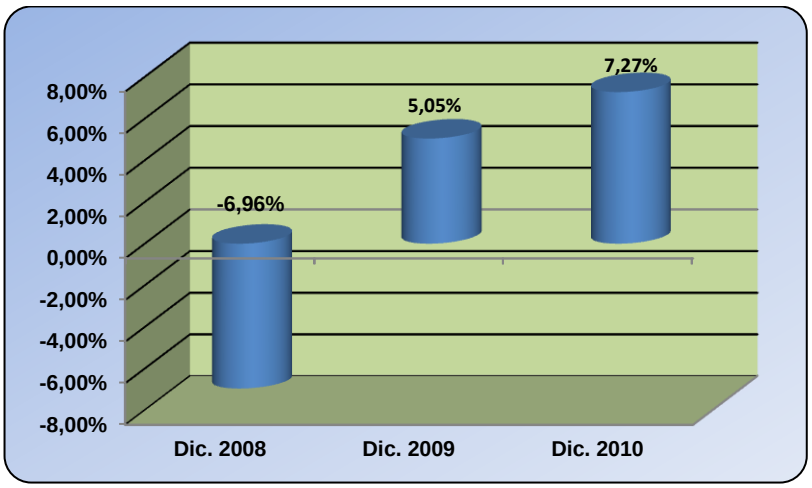
ÍNDICE DE RENTABILIDAD

Años	Resultados del Ejercicio	Patrimonio Promedio	Índice
Dic. 2008	-87.878,54	1.262.725,50	-6,96%
Dic. 2009	79.606,41	1.577.833,27	5,05%
Dic. 2010	128.706,19	1.769.383,27	7,27%

Fuente: Estados Financieros CACPEG.
Elaborado: Los Autores.

Gráfico N° 13

ÍNDICE DE RENTABILIDAD



Elaborado por: Los Autores.

En el año 2008 el índice de rentabilidad de la Cooperativa se ubicó en el -6,96%, para el año 2009, el índice fue del 5,05%, incrementándose en el 12,01% con relación al año 2008; y, para el año 2010, el índice se sitúo 7,27%, incrementándose en el 2,22% respecto al año 2009. El índice para el año 2008 está ubicado muy debajo de los exigidos por los Organismos de Control, debido a las pérdidas económicas que tuvo. De ahí en adelante para los años 2009 y 2010, la Institución ha incrementado su rentabilidad, debido a las utilidades que obtuvieron.

MOROSIDAD:Evidencia el nivel de atraso de los socios en el pago de sus obligaciones con la entidad, lo que a su vez manifiesta la calidad de la administración crediticia y sus procedimientos adoptados previos a la concesión, durante la vigencia y luego de los vencimientos de los créditos. Un parámetro de cartera en riesgo razonable en las actuales circunstancias de la economía, para entidades que realizan intermediación financiera se encuentra por debajo del 5%.

Para medir la morosidad de la Cooperativa, se utilizó el siguiente indicador:

$$\mathbf{MorosidadCartera} = \frac{\mathbf{CarteraImproductiva}}{\mathbf{CarteraBruta}}$$

Cartera Improductiva: Son aquellos créditos que no generan renta financiera a la Institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses e ingresos.

Más 1411 Cartera de créditos comercial que no devenga intereses

Más 1412 Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses

Más 1413 Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses

Más 1414 Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses

Más 1415 Cartera de créditos comercial reestructurada que no devenga intereses

Más 1416 Cartera de créditos de consumo reestructurada que no devenga intereses

Más 1417 Cartera de créditos de vivienda reestructurada que no devenga intereses

Más 1418 Cartera de créditos para la microempresa reestructurada que no devenga intereses

Más 1421 Cartera de créditos comercial vencida

Más 1422 Cartera de créditos de consumo vencida

Más 1423 Cartera de créditos de vivienda vencida

Más 1424 Cartera de créditos para la microempresa vencida

Más 1425 Cartera de créditos comercial reestructurada vencida

Más 1426 Cartera de créditos de consumo reestructurada vencida

Más 1427 Cartera de créditos de vivienda reestructurada vencida

Más 1428 Cartera de créditos para la microempresa reestructurada vencida

Cartera Bruta: Se refiere al total de la cartera de crédito de una Institución Financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) sin deducir la provisión para créditos incobrables.

Más 14 Cartera de Crédito

Menos 1499 Provisión para Créditos Incobrables.

Cuadro N° 28

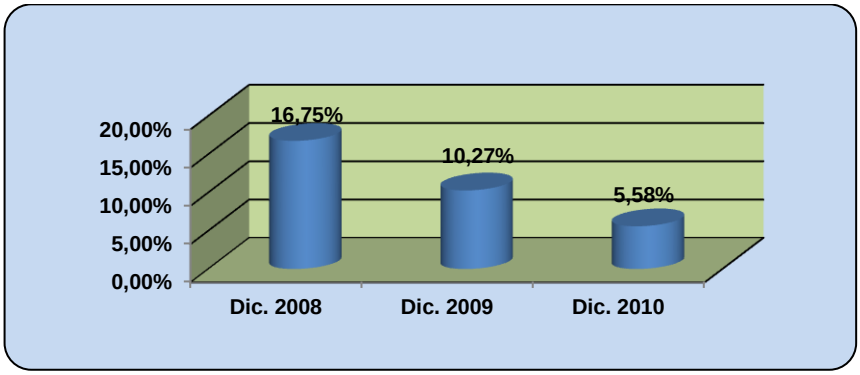
ÍNDICE DE MOROSIDAD

AÑOS	CARTERA IMPRODUCTIVA	CARTERA BRUTA	ÍNDICE
Dic. 2008	1.411.515,00	8.425.356,38	16,75%
Dic. 2009	999.946,29	9.737.499,57	10,27%
Dic. 2010	637.856,65	11.424.991,59	5,58%

Fuente: Estados Financieros CACPEG.
Elaborado: Los Autores.

Gráfico N° 14

ÍNDICE DE MOROSIDAD



Elaborado por: Los Autores.

En el año 2008 el índice de morosidad de la Cooperativa se ubicó en el 16,75%, para el año 2009, el índice fue del 10,27%, disminuyéndose en el 6,48% con relación al año 2008; y, para el año 2010, el índice se sitúo 5,58%, disminuyéndose en el 4,69% respecto al año 2009. El índice para el año 2008 y 2009, está ubicado muy por encima de los exigidos por los Organismos de Control, pero para el año 2010, la Cooperativa logra tener un índice acorde al Sistema Financiero, debido a las nuevas políticas y estrategias implementadas.

f.1.2.2.4. ENCUESTA A CLIENTES

De la encuesta aplicada a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda., se obtiene los siguientes resultados:

1. ¿En qué grupo de edad se encuentra?

Cuadro N° 29

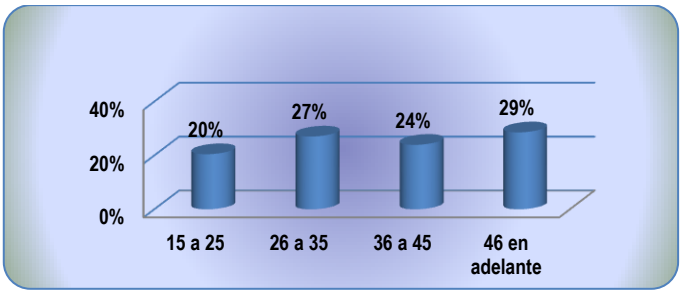
DISTRIBUCIÓN POR GRUPO DE EDAD

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15 a 25	53	20%
26 a 35	70	27%
36 a 45	62	24%
46 en adelante	74	29%
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 15

DISTRIBUCIÓN POR GRUPO DE EDAD



Elaborado: Los autores

La edad de los encuestados se distribuyó aleatoriamente en el momento de levantar la información; para de esta manera tomar criterios de la población desde los 15 años y realizar el análisis respectivo. El mayor porcentaje de participación está entre los rangos de 26 a 35 y de 46 años en adelante, y en menor porcentaje entre las edades de 15 a 25 y de 36 a 45 años.

2. Sexo:

Cuadro N° 30

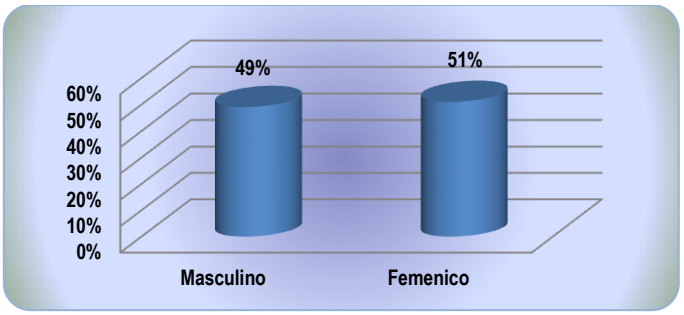
DISTRIBUCIÓN DE ACUERDO AL SEXO

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	127	49%
Femenino	132	51%
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 16

DISTRIBUCIÓN DE ACUERDO AL SEXO



Elaborado: Los autores

Las encuestas se ejecutaron de manera directa en los domicilios de la zona urbana del cantón Gualaquiza, obteniendo un mayor porcentaje el sexo femenino.

3. ¿Qué nivel de educación tiene?

Cuadro N° 31

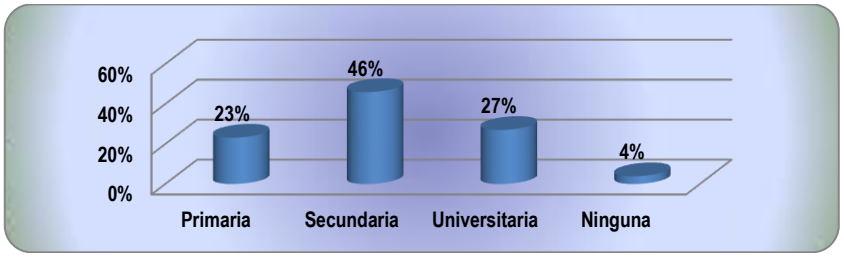
NIVEL DE EDUCACIÓN

NIVEL DE EDUCACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	60	23%
Secundaria	119	46%
Universitaria	70	27%
Ninguna	10	4%
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 17

NIVEL DE EDUCACIÓN



Elaborado: Los autores

Se destaca un mayor porcentaje el nivel de educación secundaria, seguido del nivel de educación universitaria y por último el nivel de educación primaria. Existe un porcentaje minino de personas que no tienen educación.

4. Si es socio ¿Cuál es su estado actual?

Cuadro N° 32

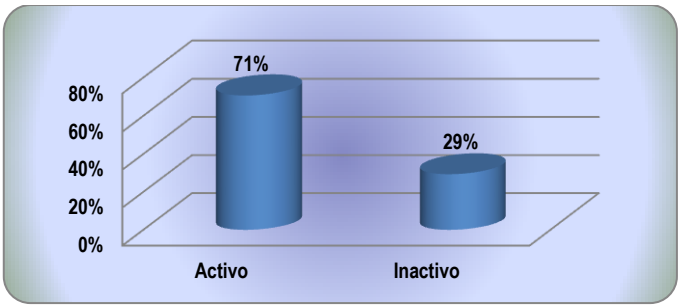
ESTADO ACTUAL DEL SOCIO

ESTADO ACTUAL DEL SOCIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Activo	183	71%
Inactivo	76	29%
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 18

ESTADO ACTUAL DEL SOCIO



Elaborado: Los autores

Al haberles preguntado sobre su estado actual como socio de la CACPEG, la mayoría de los socios son activos en un 71%, es decir participan y utilizan los servicios de la cooperativa y solamente el 29% es inactivo.

5. ¿Por qué medios de comunicación conoció a la CACPEG?

Cuadro N° 33

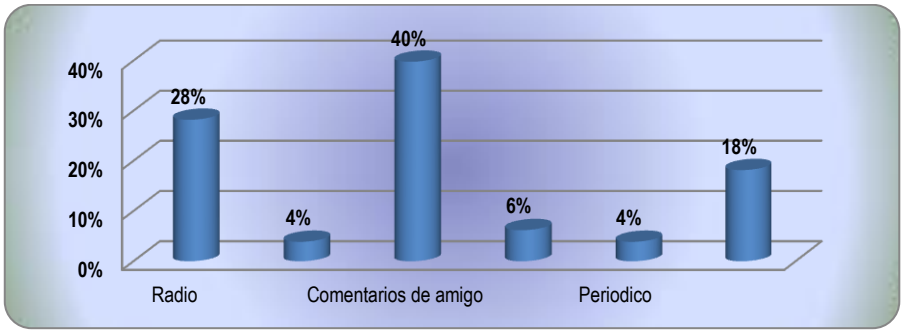
MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADO

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	73	28%
TV	10	4%
Comentarios de amigo	103	40%
Afiches/trípticos	16	6%
Periódico	10	4%
Otro	47	18%
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 19

MEDIO DE COMUNICACIÓN UTILIZADO



Elaborado: Los autores

Casi la mitad de los socios manifiestan que conocieron a la CACPEG, por comentarios de sus amigos, ese comentario debió ser positivo, para que se animen a ser socios, otro porcentaje menor manifiesta que fue a través de la radio, conviene resaltar la importancia de la promoción.

6. ¿Cuál es su actividad económica principal?

Cuadro N° 34

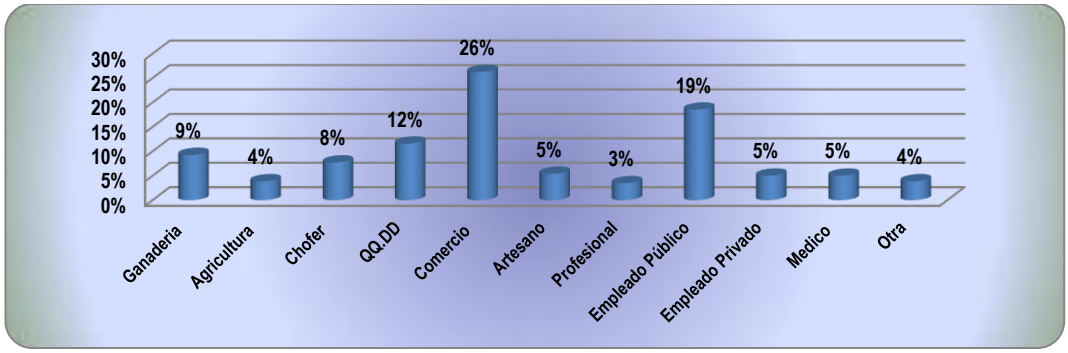
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

ACTIVIDAD ECONÓMICA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ganadería	24	9%
Agricultura	10	4%
Chofer	20	8%
QQ.DD	30	12%
Comercio	68	26%
Artesano	14	5%
Profesional	9	3%
Empleado Público	48	19%
Empleado Privado	13	5%
Medico	13	5%
Otra	10	4%
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 20

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL



Elaborado: Los autores

Las actividades más importantes que cumplen los socios de la CACPEG, son comerciantes, seguramente para acceder a créditos, pero también los hay empleados públicos, ganaderos, quehaceres domésticos entres los principales.

7. ¿Conoce los servicios que presta la CACPEG?

Cuadro N° 35

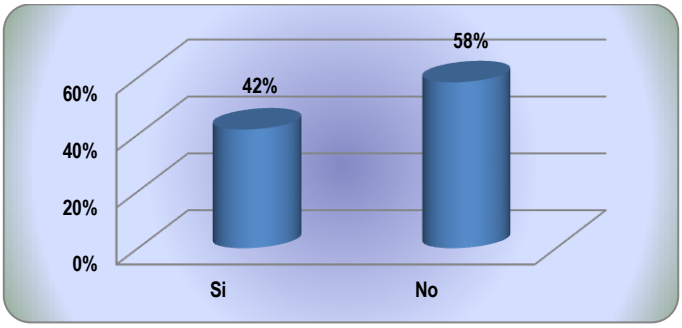
SERVICIOS QUE PRESTA LA CACPEG

CONOCE LOS SERVICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	108	42%
No	151	58%
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 21

SERVICIOS QUE PRESTA LA CACPEG



Elaborado: Los autores

Llama la atención que la mayoría de socios no conozca los servicios que presta la CACPEG, por lo que hace falta mayor promoción, utilizando los medios de comunicación de la localidad.

8. ¿Qué servicios de la CACPEG utiliza generalmente?

Cuadro N° 36

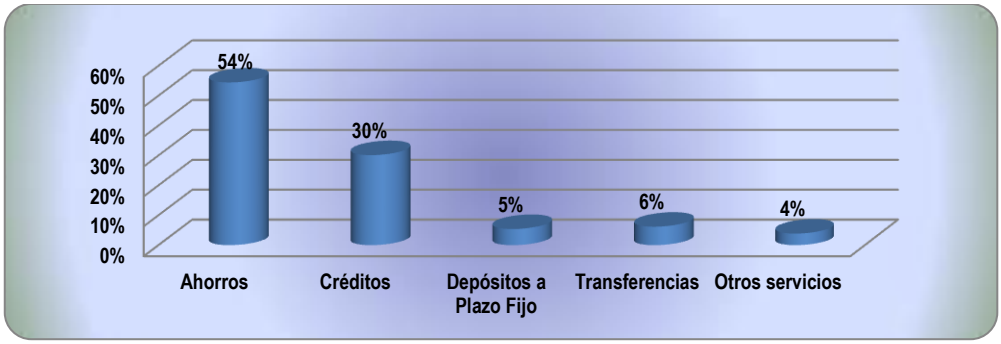
SERVICIOS QUE UTILIZA DE LA CACPEG

SERVICIOS QUE UTILIZA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ahorros	141	54%
Créditos	78	30%
Depósitos a Plazo Fijo	14	5%
Transferencias	16	6%
Otros servicios	10	4%
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 22

SERVICIOS QUE UTILIZA GENERALMENTE



Elaborado: Los autores

Los servicios más frecuentes utilizados por los socios, son los de ahorro y en menor porcentaje créditos, es decir el socio, ahorro pero también recibe créditos; hay una cultura de ahorro. La cooperativa debe diversificar los servicios promocionando los de poca utilización, de tal manera que los clientes estén más satisfechos.

9. ¿Recibe remesas del exterior?

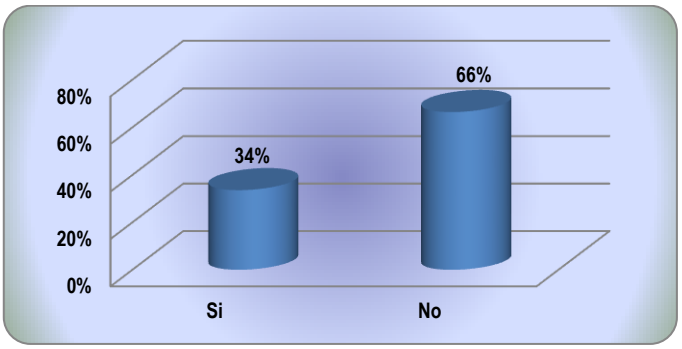
Cuadro N° 37

RECIBE REMESAS DEL EXTERIOR

RECIBE REMESAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	87	34%
No	172	66%
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 23
RECIBE REMESAS DEL EXTERIOR



Elaborado: Los autores

Pocos socios son los que utilizan este servicio posiblemente por los costos y por la competencia, que presentan otras instituciones financieras. La cooperativa debe hacer hincapié, en la captación de recursos para darle mayor liquidez y con ello presentar mayores servicios a los clientes en los servicios integrales.

10. ¿A través de qué institución recibe las remesas del exterior?

Cuadro N° 38

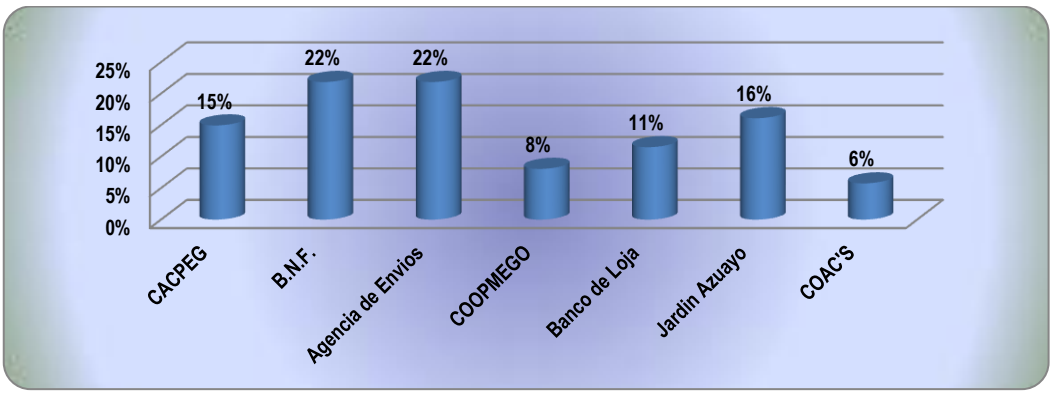
INSTITUCIÓN QUE RECIBE LAS REMESAS

INSTITUCIÓN QUE RECIBE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CACPEG	13	15%
B.N.F.	19	22%
Agencia de Envíos	19	22%
COOPMEGO	7	8%
Banco de Loja	10	11%
Jardín Azuayo	14	16%
COAC'S	5	6%
Total	**87**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 24

INSTITUCIÓN QUE RECIBE LAS REMESAS DEL EXTERIOR



Elaborado: Los autores

El Banco Nacional de Fomento y la Agencia de Envíos son las más utilizadas, para recibir remesas del exterior, posiblemente el asunto costo influye en sus servicios.

11. ¿En qué institución financiera ahorra con prioridad su dinero?

Cuadro N° 39

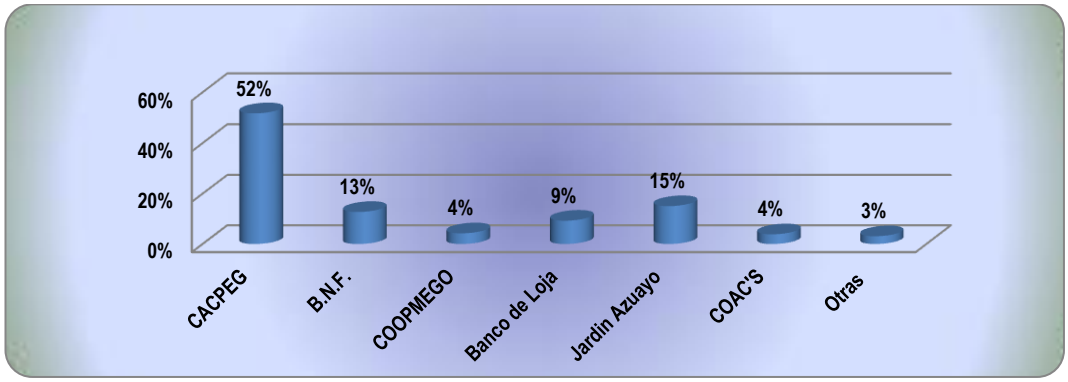
INSTITUCIÓN UTILIZADA PARA EL AHORRO

INSTITUCIÓN FINANCIERA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CACPEG	134	52%
B.N.F.	33	13%
COOPMEGO	11	4%
Banco de Loja	24	9%
Jardín Azuayo	39	15%
COAC'S	10	4%
Otras	8	3%
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 25

INSTITUCIÓN FINANCIERA QUE UTILIZA PARA EL AHORRA



Elaborado: Los autores

La CACPEG, sin lugar a duda es la cooperativa con mayor número de socios, en la ciudad, y la que ha merecido la confianza de los socios para depositar su ahorro.

12. ¿Qué razones tiene para ahorrar?

Cuadro N° 40

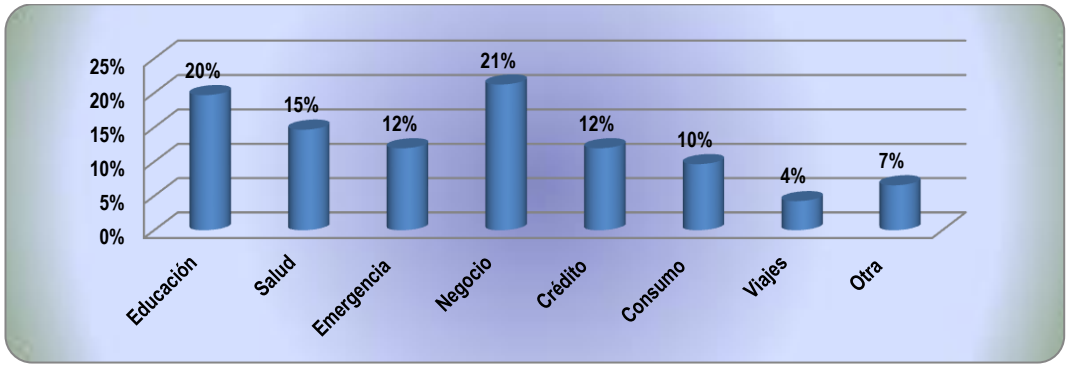
RAZONES PARA AHORRAR

RAZONES PARA AHORRAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Educación	51	20%
Salud	38	15%
Emergencia	31	12%
Negocio	55	21%
Crédito	31	12%
Consumo	25	10%
Viajes	11	4%
Otra	17	7%
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 26

RAZONES PARA AHORRAR



Elaborado: Los autores

Las razones que más le animan al socio a ahorrar son para emprender en un negoción, para educación, salud y emergencia, lo cual indica que la Cooperativa, ayuda a que el socio tome previsiones para el futuro.

13. ¿Por qué prefiere ahorrar en la CACPEG?

Cuadro N° 41

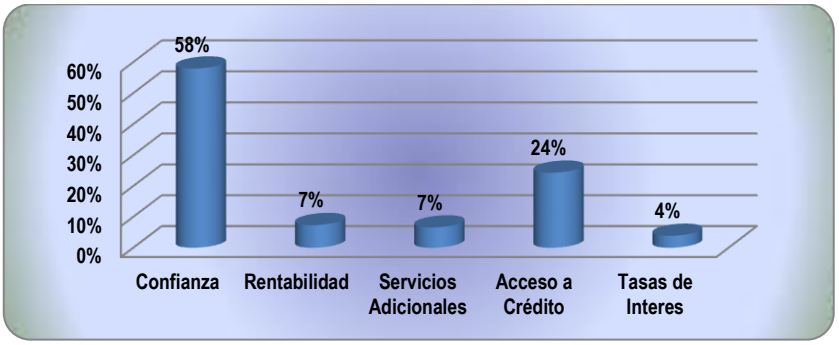
PREFERENCIA PARA AHORRAR EN LA CACPEG

PREFERENCIA DE AHORRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Confianza	150	58%
Rentabilidad	19	7%
Servicios Adicionales	17	7%
Acceso a Crédito	63	24%
Tasas de Interés	10	4%
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 27

PREFERENCIA DE AHORRAR EN LA CACPEG



Elaborado: Los autores

Definitivamente el socio,ha llegado tener confianza en su cooperativa, sabe que el dinero está seguro, y sabe que ahorrando puede acceder a un crédito. Esta potencialidad que tiene la cooperativa no debe descuidarse, debiendo utilizar el agradecimiento como punto de apoyo.

14. ¿La CACPEG incentiva su ahorro?

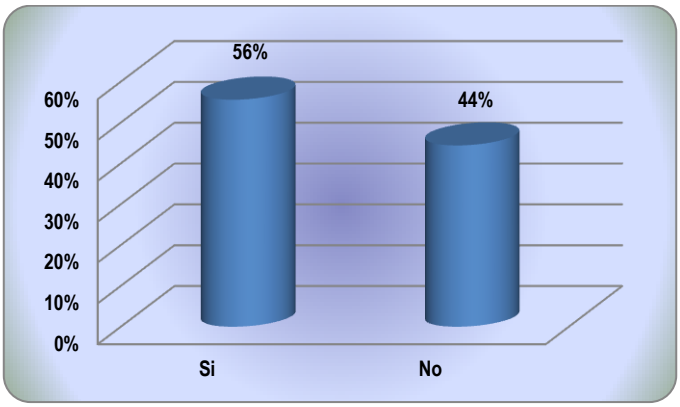
Cuadro N° 42

INCENTIVA PARA AHORRAR LA CACPEG

INCENTIVA EL AHORRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	144	
No	115	
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 28
INCENTIVA LA CACPEG PARA AHORRAR



Elaborado: Los autores

El socio piensa que no hay incentivos que promueva el ahorro por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda., un alto porcentaje piensa así, a pesar de que están conscientes de que es una empresa cuya misión es precisamente incentivar el ahorro.

15. ¿Cómo califica la atención al cliente en la CACPEG?

Cuadro N° 43

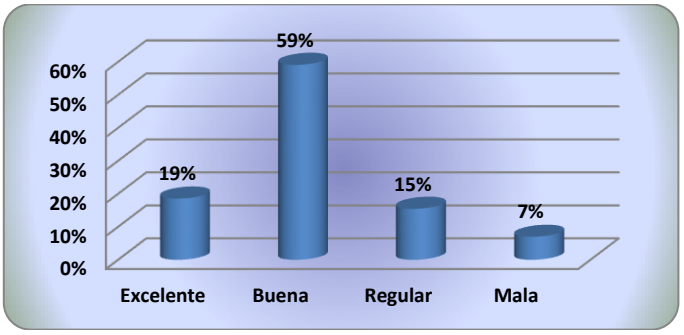
ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CACPEG

COMO CALIFICA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	48	19%
Buena	153	59%
Regular	40	15%
Mala	18	7%
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 39

ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CACPEG



Elaborado: Los autores

Apenas una sexta parte de socios, piensan que la cooperativa brinda una excelente atención, la gran mayoría (59%) piensa que simplemente es buena, y que por ende se puede mejorar. Con estas consideraciones en la cooperativa de debe dar capacitación en atención al cliente para mejorar los procesos.

16. El número de funcionarios que atienden en cajas y créditos es:

Cuadro N° 44

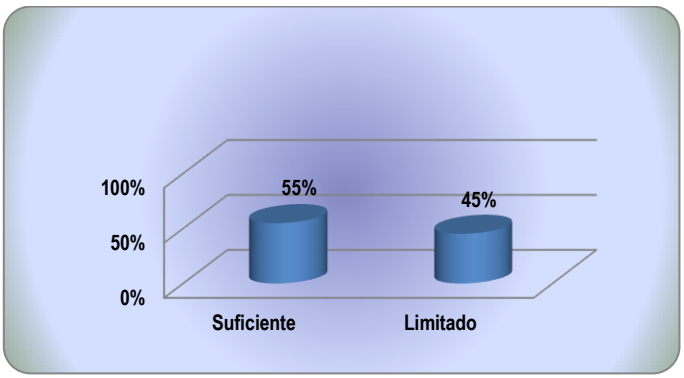
FUNCIONARIOS DE CAJA

ATENCIÓN EN CAJAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Suficiente	142	
Limitado	117	
Total	**259%**	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 30

FUNCIONARIOS DE CAJA



Elaborado: Los autores

El socio quiere que se le atienda sin demorar, por eso que un alto porcentaje estima que el personal asignando a cajas y créditos, no es suficiente; el problema de "hacer cola", debe ser tomando muy en cuenta por los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Gualaquiza Ltda., siendo necesario la distribución equitativa de trabajo y la rotación de personal.

17. El tiempo de espera para ser atendido es:

Cuadro N° 45

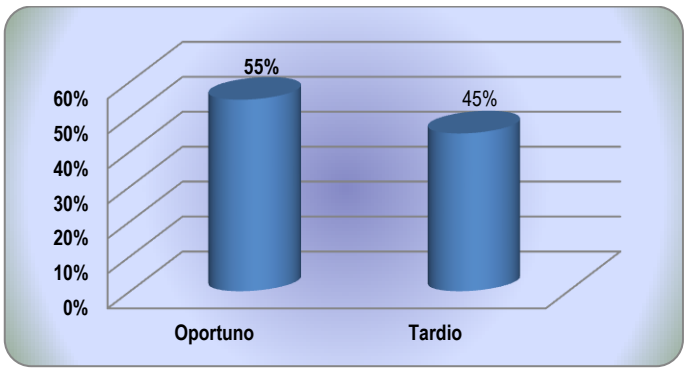
TIEMPO DE ESPERA EN SER ATENDIDO

TIEMPO DE ESPERA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Oportuno	142	55%
Tardío	117	45%
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 31

TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO



Elaborado: Los autores

Esta pregunta guarda relación con la anterior, al socio hay que atenderlo sin demora, un porcentaje alto piensa que la atención es demorada (55%) y que se debe mejorar.

Es conveniente para la cooperativa trabajar con indicadores que permitan un autocontrol permanente en los procesos.

18. ¿Cómo califica la presentación personal de los funcionarios?

Cuadro N° 46

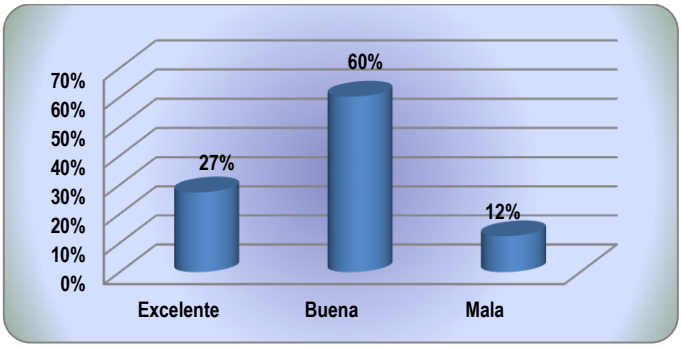
PRESENTACIÓN DEL PERSONAL

CALIFICACIÓN PRESENTACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	71	
Buena	156	
Mala	32	
Total	**259**	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 32

PRESENTACIÓN PERSONAL DE LOS FUNCIONARIOS



Elaborado: Los autores

La presentación personal no es excelente como debería ser lo ideal, sin embargo es posible que el socio no solo califique el aspecto físico, sino también las relaciones interpersonales, y la forma de atención. El personal debe cuidar de su presentación considerando que el hábito no hace al monje, sin embargo lo distingue.

19. ¿Ha solicitado un crédito en la CACPEC?

Cuadro N° 47

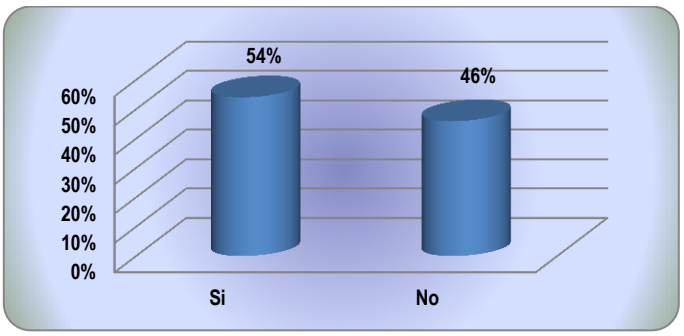
SOLICITUD DE CRÉDITO EN LA CACPEG

HA SOLICITADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	140	54%
No	119	46%
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 33

SOLICITUD DE CRÉDITO EN LA CACPEG



Elaborado: Los autores

No deja de llamar la atención de que casi la mitad de los socios aun no haya utilizado los servicios de crédito en la CACPEG, sin embargo, este hecho es un indicador adicional que nos hace ver que el socio si ahorra en la cooperativa. Considerando que el 46% no ha realizado créditos, existe una insatisfacción de los clientes de la cooperativa que puede ser aprovechado.

20. ¿Indique las razones por las qué no accedió a un crédito?

Cuadro N° 48

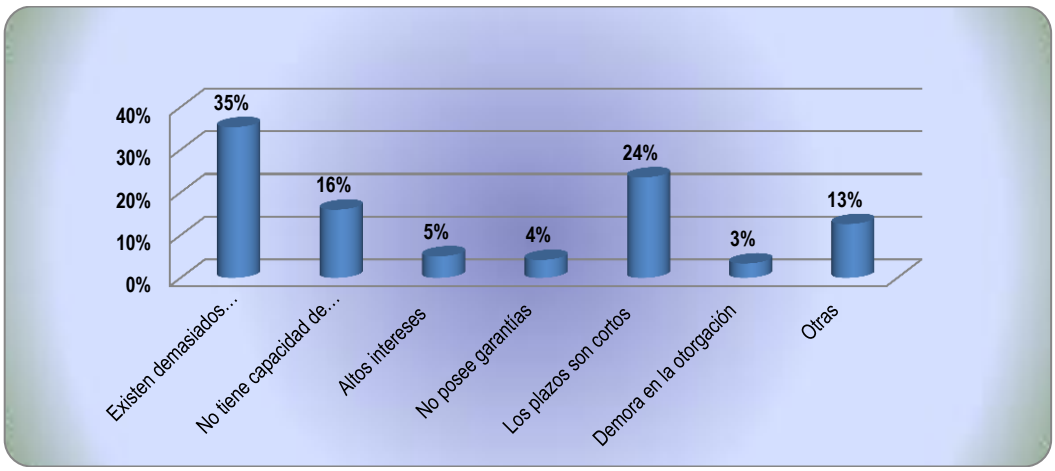
RAZONES DE NO ACCEDER A CRÉDITOS

RAZONES DE NO ACCEDER	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Existen demasiados requisitos	42	35%
No tiene capacidad de pago	19	16%
Altos intereses	6	5%
No posee garantías	5	4%
Los plazos son cortos	28	24%
Demora en la otorgación	4	3%
Otras	15	13%
Total	**119**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 34

RAZONES DE NO ACCEDER A CRÉDITOS



Elaborado: Los autores

Muchos socios no acceden al crédito, porque al entender los trámites son muy engorrosos, pues lo exigen muchos requisitos, y los plazos son cortos, estos hechos deben ser considerados por los directivos.

21. ¿Qué tipo de crédito ha solicitado?

Cuadro N° 49

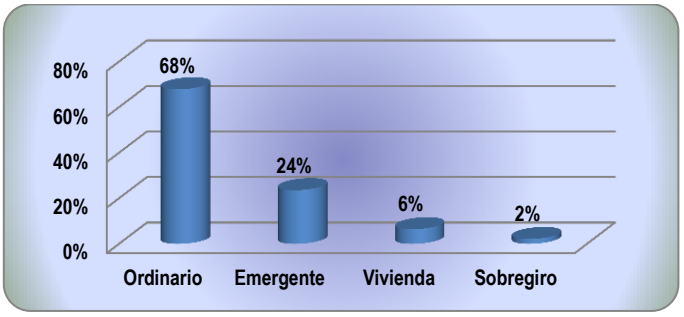
TIPO DE CRÉDITO SOLICITADO

TIPO DE CRÉDITO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ordinario	95	
Emergente	33	
Vivienda	9	
Sobregiro	3	
Total	**140**	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 35

TIPO DE CRÉDITO SOLICITADO



Elaborado: Los autores

Los créditos que más utilizan los socios (68%) son los ordinarios, seguidos muy atrás por los emergentes, seguramente la facilidad de los pagos de los ordinarios con plazos más largos influyen para ello. Se debe considerar las condiciones de montos para ampliar los plazos en los créditos otorgados a los clientes.

22. ¿Los productos crediticios se ajustan a su necesidad?

Cuadro N° 50

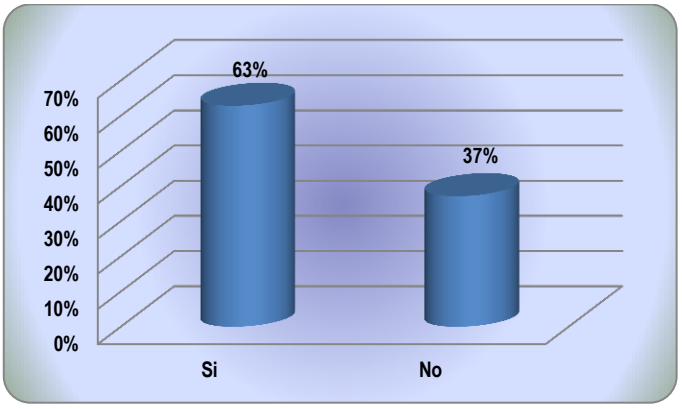
LOS PRODUCTOS CREDITICIOS

SE AJUSTAN A SU NECESIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	88	63%
No	52	37%
Total	**140**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 36

PRODUCTOS CREDITICIOS SE AJUSTAN A SU NECESIDAD



Elaborado: Los autores

Los socios piensan que los productos que oferta la CACPEG, son los que necesitan y se ajustan a sus necesidades, pero hay un considerable porcentaje (37%) que cree que se puede buscar nuevos productos. Por tanto se debe realizar un estudio de mercado para determinar los gustos y preferencias en los productos crediticios.

23. El tiempo de despacho de los créditos son:

Cuadro N° 51

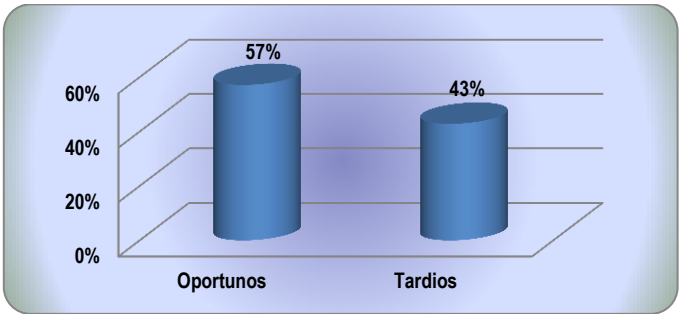
TIEMPO DE DESPACHO DE CRÉDITOS

TIEMPO DE DESPACHO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Oportunos	80	57%
Tardíos	60	43%
Total	**140**	**100%**

Fuente:Encuestas
Elaborado por:Los Autores

Gráfico N° 37

TIEMPO DE DESPACHO DE LOS CRÉDITOS



Elaborado: Los autores

En cuanto al tiempo de despacho de los créditos, el pensamiento está dividido, hay quienes piensan que si son oportunos y otros que son tardíos, las autoridades deberán tomar en cuenta de este particular.

El 57% de los que opinan que el tiempo es oportuno, debe ser superado con un análisis a los procesos de los créditos.

24. ¿El encaje del 2% que solicita la CACPEG para acceder a un crédito es cómodo?

Cuadro N° 52

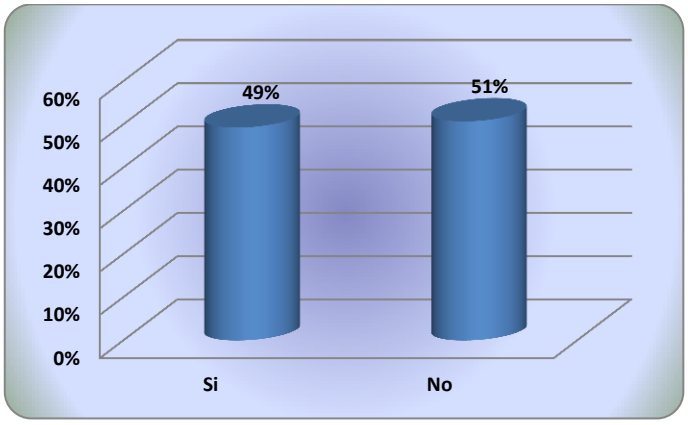
EL ENCAJE DE LA CACPEG ES CÓMODO

EL ENCAJE ES CÓMODO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	69	49%
No	71	51%
Total	**140**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 38

EL ENCAJE DE LA CACPEG ES COMODO



Elaborado**:** Los autores

Criterios divididos, el encaje del 2% a unos les gusta y otros no, este tema deberá igualmente ser analizado con detenimiento por las autoridades de la Cooperativa.

25. ¿Qué productos crediticios le gustaría que le ofrezca la CACPEG?

Cuadro N° 53

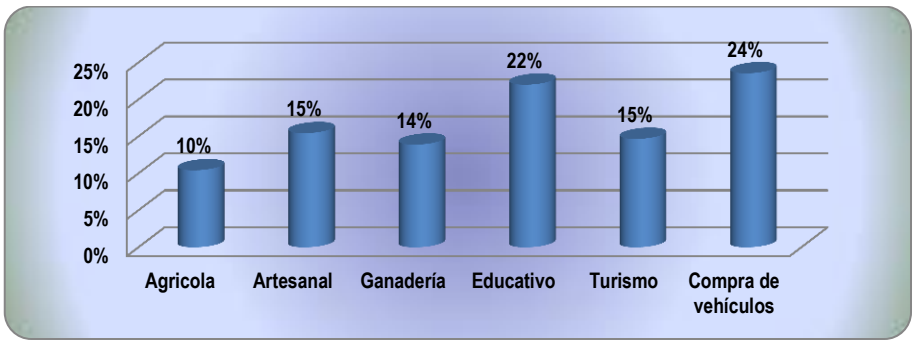
PRODUCTOS CREDITICIOS REQUERIDOS

QUÉ PRODUCTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agrícola	27	
Artesanal	40	
Ganadería	36	
Educativo	57	
Turismo	38	
Compra de vehículos	61	
Total	**259**	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 39

PRODUCTOS CREDITICIOS REQUERIDOS



Elaborado: Los autores

Los socios, se inclinan a pensar que la cooperativa, debería incrementar otros productos, para ayudar a los socios, en varios aspectos, ya sean educativos, artesanales, ganaderos, agrícolas, pero también en aspectos suntuarios, como seria por ejemplo la adquisición de vehículos.

26. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar los productos crediticios?

Cuadro N° 54

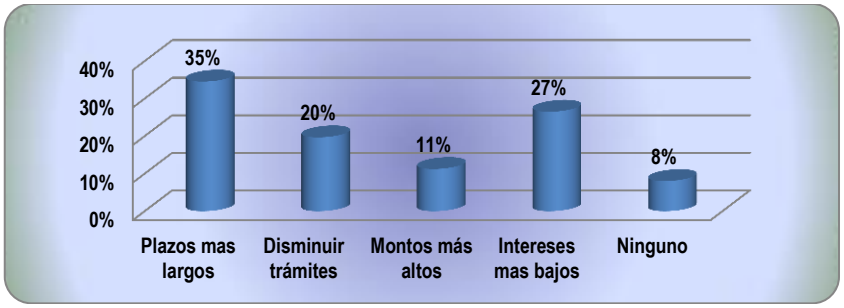
SUGERENCIAS PARA MEJORAR LOS PRODUCTOS

SUGERENCIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plazos más largos	86	35%
Disminuir trámites	49	20%
Montos más altos	28	11%
Intereses más bajos	66	27%
Ninguno	20	8%
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 40

SUGERENCIAS PARA MEJORAR LOS PRODUCTOS



Elaborado: Los autores

Como es lógico suponer los criterios que prevalecen para mejorar los productos crediticios son: que los plazos sean más largos, menos intereses, y menor trámite, la cual merecerá una atención muy meditada autoridades para evitar inconvenientes.

27. ¿Está de acuerdo con los horarios de atención?

Cuadro N° 55

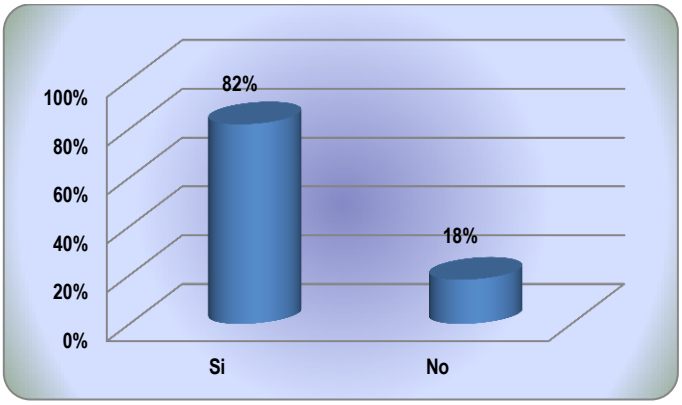
HORARIOS DE ATENCIÓN

Está de acuerdo	Frecuencia	Porcentaje
Si	212	82%
No	47	18%
Total	**205**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 41

HORARIOS DE ATENCIÓN



Elaborado: Los autores

Casi la totalidad de socios están de acuerdo con los horarios de atención que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda., esto es el 82%, por lo que debe mantenerse los horarios de atención.

28. ¿Cómo califica la presentación física interna de la CACPEG?

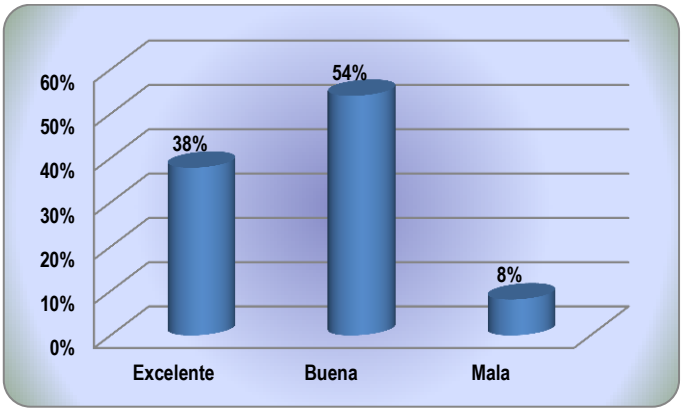
Cuadro N° 56

PRESENTACIÓN FÍSICA INTERNA

CALIFICACIÓN CACPEG	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	98	38%
Buena	140	54%
Mala	21	8%
Total	**259%**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 42
PRESENTACIÓN FÍSICA INTERNA



Elaborado: Los autores

La presentación física de la Cooperativa de ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda., a criterio de los socios, es buena con un 54%, considerando que el 38% cree que es excelente y solamente el 8% considera que es mala y se debería incremente algunas mejoras.

29. ¿Dónde desearía que se instale un cajero automático de la CACPEG dentro de la ciudad?

Cuadro N° 57

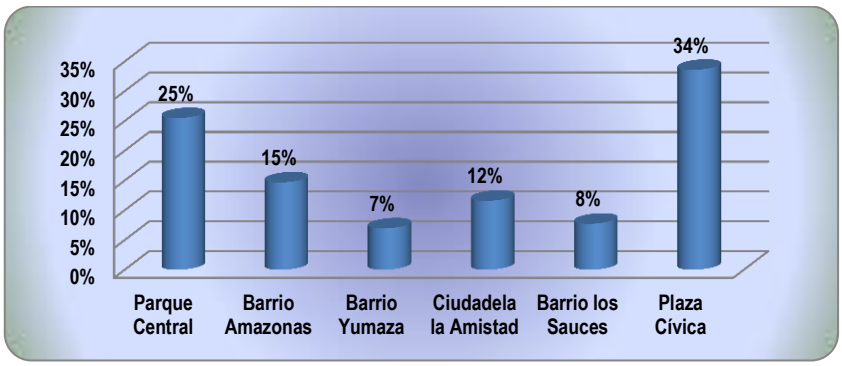
INSTALACIÓN DE CAJERO AUTOMÁTICO

Donde desearía dentro de la ciudad	Frecuencia	Porcentaje
Parque Central	66	25%
Barrio Amazonas	38	15%
Barrio Yumaza	18	7%
Ciudadela la Amistad	30	12%
Barrio los Sauces	20	8%
Plaza Cívica	87	34%
Total	**259**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 43

INSTALACIÓN DE CAJERO AUTOMÁTICO



Elaborado: Los autores

Los sitios escogidos por los socios son los ideales, pues son lugares de alta concentración de circulación de peatones y se encuentran en la parte central de la ciudad de Gualaquiza siendo los más requeridos la Plaza Cívica con el 34% y el Parque Central con un 25%.

f.1.2.2.5. ENCUESTA AL PERSONAL

Su edad está comprendida en:

Cuadro N° 58

EDAD DEL PERSONAL

Edad	Frecuencia	Porcentaje
15 a 25	9	47%
26 a 35	5	26%
36 a 45	4	21%
46 en adelante	1	5%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

El personal que trabaja en la CACPEG, en su gran mayoría es joven, el 73% no pasan de los 35 años, lo cual debe destacarse como un hecho significativo.

Sexo:

Cuadro N° 59

SEXO DEL PERSONAL

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	6	32%
Femenino	13	68%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Hay un predominio de personal de sexo femenino 68% mientras que el 32% es de sexo masculino, siempre será importante considerar la equidad de género, de conformidad con lo que establecen las leyes ecuatorianas.

Nivel de educación:

Cuadro N° 60

NIVEL DE EDUCACIÓN DEL PERSONAL

Nivel de Educación	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	12	63%
Universitaria	7	37%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Un alto porcentaje de los funcionarios de la CACPEG tienen instrucción secundaria esto es el 63% y superior el 37%, lo cual nos demuestra de un adecuado nivel educativo del personal, tomando como referente que los mandos medios y superiores tienen educación universitaria.

RENDIMIENTO DEL TRABAJO

1. ¿Participa de las reuniones en que se definen los objetivos estratégicos?

Cuadro N° 61

DEFINE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	17	89%
NO	2	11%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

De los 19 encuestados, el 89% responde que si participa en la definición de los objetivos estratégicos, mientras tanto que el 11%, no lo hace, debido a que son empleados de servicios. Aquí se puede observar, que los funcionarios si son tomados en cuenta, para la definición de los objetivos estratégicos.

2. ¿Conoce Usted los objetivos estratégicos de la Cooperativa?

Cuadro N° 62

CONOCE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	17	89%
NO	2	11%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

De los 19 encuestados, el 89% responde que si conocen los objetivos estratégicos, mientras tanto que el 11%, no lo conoce, debido a que son empleados de servicios. La mayoría de los funcionarios tienen conocimientos de los objetivos estratégicos de la cooperativa, por cuanto participan en las reuniones donde se plantean los mismos.

3. ¿Conoce como aporta su trabajo a los objetivos estratégicos de la Cooperativa?

Cuadro N° 63

TRABAJO APORTA A LOS OBJETIVOS

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	63%
NO	7	37%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

De los 19 encuestados, el 63% contestan queconocen como aporta su trabajo a los objetivos estratégicos, mientras tanto que el 37%, no lo conoce, debido a que no tienen un conocimiento claro de las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo, por lo tanto no aportan a cumplir los objetivos.

4. ¿Comparte los objetivos estratégicos de la Cooperativa?

Cuadro N° 64
COMPARTE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	100%
NO	0	0%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Todo el personal de la Cooperativa, comparte con los objetivos de la institución.

5. ¿La administración evalúa su trabajo en relación con los objetivos estratégicos?

Cuadro N° 65
EVALUACIÓN DEL TRABAJO

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	79%
Nunca	4	21%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

De los 19 encuestados, el 79% manifiestan que si es evaluado su trabajo, mientras tanto que el 21% no es evaluado, debido a que tiene cargos que no influyen mayormente en el cumplimiento de objetivos.

COMUNICACIÓN

6. ¿Cómo plantea sus inquietudes a su jefe?

Cuadro N° 66

PLANTEAMIENTO DE INQUIETUDES

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Con temor	14	74%
Con confianza	5	26%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

De los 19 encuestados, el 74% manifiesta que al expresar sus inquietudes lo realizan con temor, mientras tanto que el 26% se expresa libremente. De lo que se puede deducir, que la mayoría de los funcionarios no tiene confianza con su Jefe para plantear sus inquietudes.

7. ¿Su jefe le informa a tiempo los cambios en su trabajo?

Cuadro N° 67

INFORMACIÓN DE CAMBIOS EN EL TRABAJO

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	100%
Nunca	0	0%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

A todo el personal se le comunica oportunamente sobre los cambios que se realicen en los puestos de trabajo.

8. ¿Las normas y reglas de trabajo son dadas a conocer?

Cuadro N° 68

NORMAS Y REGLAS DE TRABAJO

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	42%
NO	11	58%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

De los 19 encuestados, el 42% manifiesta que si se han dado a conocer todas las normas y reglas de trabajo al momento de ingresar a la

institución, mientras tanto que el 58% no las conoce, debido a que no han sido informados.

¿Cómo es la relación con su jefe?

Cuadro N° 69

RELACIÓN CON EL JEFE

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	16	84%
Mala	3	16%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

De los 19 encuestados, el 84% manifiesta tener una buena relación con su Jefe, mientras tanto que el 16%, no tiene una buena relación, debido a no tener acuerdos en decisiones de trabajo.

9. ¿Cree que hay confianza entre los funcionarios?

Cuadro N° 70

CONFIANZA ENTRE FUNCIONARIOS

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	42%
NO	11	58%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

De los 19 encuestados, el 42% cree que si hay confianza entre funcionarios y el 58%, no cree que haya confianza, es decir no existe una comunicación abierta y oportuna.

MOTIVACIÓN

10. ¿En su puesto de trabajo desarrolla diversas actividades?

Cuadro N° 71

DESARROLLA DIVERSAS ACTIVIDADES

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	79%
NO	4	21%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

De los 19 encuestados, el 79% manifiesta realizar diversas actividades dentro de sus puestos de trabajo y el 21%, sus actividades están acordes con sus puestos de trabajo.

11. ¿Encuentra en la Cooperativa estabilidad laboral?

Cuadro N° 72

ESTABILIDAD LABORAL

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	84%
NO	3	16%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

De los 19 encuestados, el 84% manifiesta tener estabilidad laboral, debido a que tienen contratos indefinidos, mientras que el 16% no tiene estabilidad laboral, por cuanto mantienen contratos temporales de trabajo.

¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

Cuadro N° 73

AMBIENTE DE TRABAJO

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	100%
NO	0	0%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Todos los funcionarios se sienten cómodos en su ambiente de trabajo.

12. ¿Su salario y/o beneficio están acordes con su trabajo?

Cuadro N° 74

SALARIO ACORDE AL TRABAJO

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	26%
NO	14	74%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

De los 19 encuestados, el 26% están de acuerdo con sus salarios y el 74% no están de acuerdo, por cuanto desempeñan funciones de gran responsabilidad y sacrificio.

¿Se reconoce con estímulos o premios los logros y la calidad de su trabajo?

Cuadro N° 75

ESTÍMULOS A LOGROS Y CALIDAD

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	0	0%
NUNCA	19	100%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Todos los funcionarios manifiestan que no se sienten estimulados, por logros y la calidad de su trabajo desarrollado.

13. ¿Se ha visto inclinado a buscar otra oportunidad de trabajo?

Cuadro N° 76

BUSCA OTRA OPORTUNIDAD DE TRABAJO

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	19	100%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Todos los funcionarios mantienen su lealtad a la Institución que les dio la oportunidad de trabajar.

TRABAJO EN EQUIPO

14. ¿Su jefe le brinda ayuda o apoyo en su trabajo?

Cuadro N° 77

APOYO EN EL TRABAJO

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	19	100%
NUNCA	0	0%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

El Jefe de la Cooperativa, siempre está apoyando las labores diarias de cada funcionario.

15. ¿Es involucrado en las decisiones y/o cambios de su área?

Cuadro N° 78

INVOLUCRADO EN DECISIONES

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	5	26%
NUNCA	14	74%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

De los 19 encuestados, el 26% manifiesta estar involucrados en las decisiones y cambios de las áreas, por ser jefes de las mismas, mientras tanto que el 74%, no están involucrados en los cambios que se realicen en las áreas, debido a que son funcionarios operativos.

¿Le gusta trabajar en equipo?

Cuadro N° 79

TRABAJO EN EQUIPO

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	100%
NO	0	0%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

A todo el personal de la Cooperativa le gusta trabajar en equipo.

16. ¿Cómo considera el nivel de supervisión que recibe por parte de su jefe?

Cuadro N° 80
NIVEL DE SUPERVISIÓN

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	19	100%
No adecuado	0	0%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

El personal de la Cooperativa considera que el nivel de supervisión del Jefe es el adecuado.

LIDERAZGO

17. ¿Tiene libertad en la realización de su trabajo?

Cuadro N° 81
LIBERTAD EN EL TRABAJO

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	100%
NO	0	0%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Todos los funcionarios se sienten en libertad en la realización de su trabajo diario, lógicamente enmarcados en las leyes, reglamentos y resoluciones que norman la vida cooperativa.

¿Su jefe le exige mantener la calidad en su trabajo?

Cuadro N° 82

EXIGENCIA DE CALIDAD EN EL TRABAJO

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	100%
NO	0	0%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Hay una exigencia total que viene desde la alta Gerencia, por lo que todos los funcionarios están de acuerdo de que su trabajo sabe tener el sello de calidad, así lo exige no solo sus autoridades sino todos los asociados.

18. ¿Está de acuerdo con las decisiones de su jefe?

Cuadro N° 83

DECISIONES DEL JEFE

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	84%
NO	3	16%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

De los 19 encuestados, el 84% manifiestan estar de acuerdo con las decisiones de su Jefe y el 16% no lo están. Aunque no con un criterio total, los funcionarios piensan que las decisiones que toman las autoridades son las adecuadas, para que la institución cumpla con sus fines.

19. ¿Su trabajo es revisado?

Cuadro N° 84
REVISIÓN DEL TRABAJO

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	100%
NO	0	0%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Las actividades que desempeñan los funcionarios, son supervisadas constantemente por el Jefe.

20. ¿Cómo considera el liderazgo ejercido por la gerencia general?

Cuadro N° 85
LIDERAZGO DE LA GERENCIA

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	19	100%
Malo	0	0%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

En cuanto al liderazgo ejercido por la Gerencia, los funcionarios lo marcan con un rango excelente, lo cual significa que desde ese nivel se ha cumplido con las expectativas gerenciales.

DESARROLLO PERSONAL

21. ¿Recibe capacitación para la realización de sus tareas?

Cuadro N° 86

CAPACITACIÓN EN TAREAS

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	37%
NO	12	63%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

De los 19 encuestados, el 37% expresan tener capacitación y el 63% no ha recibido capacitación.

22. ¿Recibe formación para su desarrollo personal?

Cuadro N° 87

DESARROLLO PERSONAL

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	26%
NO	14	74%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

De los 19 encuestados, el 26% manifiesta tener formación para su desarrollo personal, mientras tanto que el 74% no ha tenido formación para su desarrollo personal.

23. ¿Le prestan atención a sus problemas personales?

Cuadro N° 88

PROBLEMAS PERSONALES

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	100%
NO	0	0%
Total	**19**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Los Autores

Todos los funcionarios reciben la atención sobre los problemas personales que estén atravesando.

DISCUSIÓN

DE LOS

RESULTADOS

g. ANALISIS FODA

El diagnóstico situacional constituye la etapa en que se identifican y describen una serie de factores, externos e internos que aportan en términos positivos y negativos en el desarrollo del proceso de planificación estratégica. El mismo tiene como finalidad ayudar a los involucrados a inferir y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la institución, así como al interior de la misma, con el fin de desarrollar estrategias institucionales que involucren soluciones creativas e innovadoras para los problemas de la Cooperativa.En esta etapa se identificaron los principales factores externos e internos, que constituyen los elementos para construir el Plan Estratégico, permitiendo establecer los insumos específicos para desarrollar el Plan Operativo.

Cuadro N° 89

MATRIZ FODA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA GUALAQUIZA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
✓ Confianza de los socios. (c-44) ✓ Incentivos al socio. (c-45) ✓ Créditos oportunos. (c-50, 52) ✓ Horarios de atención. (c-58) ✓ Infraestructura física. (c- 59, 76) ✓ Estabilidad Laboral del personal. (c-75)	✓ Clientes inactivos. (c-35) ✓ Escasa Publicidad y promoción. (c-36, 38) ✓ Atención al cliente regular. (c-46, 48) ✓ Presentación del personal. (c-49) ✓ Insuficiente personal. (c-47, 74) ✓ Inconformidad con los encajes de los créditos. (c-55) ✓ Capacitación y profesionalización de funcionarios. (c-63, 89) ✓ No existe comunicación y confianza entre funcionarios. (c-69, 73) ✓ Estructura Orgánico funcional. (c- 71) ✓ No existe una política salarial. (c-77)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
✓ Captar remesas del exterior. (c-41) ✓ Nuevos productos crediticios. (c-56) ✓ Exigencia de competitividad para mejorar los servicios. (c-42) ✓ Cajero automático. (c-60) ✓ Presencia de múltiples proyectos en la región. (Entrevista a directivos)	✓ Gran cantidad de competencia. (c-42) ✓ Medidas migratorias drásticas que dificulten la capacidad de pago. (c-40) ✓ Cambios decretados por el Gobierno. (entrevista a directivos) ✓ Desempleo. (c-37)

g.1. INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

g.1.1. ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

En la organización se conoce como análisis del medio interno, la autoevaluación de la misma con el propósito de tomar medidas desarrollantes en la planificación estratégica. Generalmente este análisis focaliza su atención en fortalezas y debilidades que existen en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda.

Ponderación de los factores Internos

Cuadro N° 90

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS DE LA CACPEG

FACTORES INTERNOS	CALIFIC.	PONDERAC.	TOTAL
FORTALEZAS			
Confianza de los socios.	4	0,08	0,32
Incentivos al socio.	3	0,06	0,18

Estabilidad laboral del personal.	4	0,07	0,28
Infraestructura Física.	3	0,05	0,15
Horario de atención.	3	0,04	0,12
Créditos oportunos.	4	0,06	0,24
DEBILIDADES			
Capacitación y profesionalización de funcionarios.	1	0,05	0,05
No existe comunicación y confianza entre funcionarios y directivos.	1	0,04	0,04
Clientes inactivos.	2	0,09	0,18
Inconformidad con los encajes de los créditos.	2	0,08	0,16
Atención al cliente es regular.	1	0,05	0,05
Presentación del personal.	2	0,08	0,16
No existe una política salarial.	2	0,07	0,14
Insuficiente personal.	2	0,07	0,14
Estructura orgánico funcional.	1	0,06	0,06
Escasa publicidad y promoción.	1	0,05	0,05
TOTAL		**1**	**2,32**

Interpretación: En referencia al cuadro de evaluación de los factores internos, la suma de los totales ponderados entre fortalezas y debilidades, nos da un valor de 2,32, lo que representa que está por debajo del promedio aceptable que es del 2,5 de los factores, lo cual significa que las debilidades son mayores que las fortalezas y por lo tanto este ponderación mayoritaria de la debilidades, limitara su crecimiento y competitividad.

FORTALEZAS.- Son aquellos factores o situaciones internas de la Institución que pueden favorecer al cumplimiento de los objetivos de la

cooperativa, los mismos que fueron identificados en base a la discusión y el razonamiento objetivo y realista.

1. Confianza de los socios: Definitivamente el socio, ha llegado tener confianza en su cooperativa, sabe que el dinero está seguro, y sabe que ahorrando puede acceder a un crédito.

2. Estabilidad laboral del personal: La cooperativa brinda estabilidad laboral a todos sus funcionarios, quienes deben cumplir con sus obligaciones enmarcándose en base a la normativa de la cooperativa.

3. Créditos oportunos: La ayuda prestada a los socios a través del servicio del crédito ha permitido cumplir con el principio cooperativo de ayuda de una manera exitosa.

4. Incentivos al socio: La Cooperativa con la finalidad de incentivar el ahorro, realiza incentivos periódicamente a sus socios y ahorristas.

5. Infraestructura física: Una vez que se ha concluido el edificio de la Matriz, la cooperativa se ha posicionado como la institución con mejor presencia en la zona.

6. Horarios de atención: Los horarios de atención que tiene la Cooperativa, están acordes a los requerimientos exigidos por los socios.

DEBILIDADES.- Son los factores internos negativos que limitan las posibilidades para el logro de los objetivos. Las debilidades son aspectos desventajosos referentes al pasado, a otras organizaciones o inherente a la propia cooperativa, siendo un obstáculo para lograr la misión y visión; perjudicando la coexistencia y restringiendo la superación de la CACPEG.

1. No existe comunicación y confianza entre funcionarios y directivos: Es indispensable que exista un acercamiento entre los distintos niveles de dirección y operación de la cooperativa, pues esto constituye un problema que puede generar futuros inconvenientes.

2. Atención al cliente es regular: Debemos mejorar ostensiblemente la atención a nuestros socios.

3. Capacitación y profesionalización de funcionarios: Es necesario definir e implementar su plan capacitación y desarrollo profesional de los funcionarios.

4. Escasa Publicidad y promoción: La cooperativa no cuenta con un plan de publicidad y promoción, que le permita dar a conocer todos sus servicios.

5. Estructura Orgánica Funcional: La Estructura Orgánico Funcional debe adecuarse a las exigencias del mercado y normatividad vigentes. Se requiere una redistribución del trabajo

6. Insuficiente personal: La Cooperativa no cuenta con suficiente personal operativo para atender los requerimientos de los socios y así brindar un mejor servicio. El personal está con sobrecarga de trabajo.

7. No existe una política salarial: La Cooperativa no cuenta con un manual de política salarial, que le permita fijar las remuneraciones de los funcionarios.

8. Presentación del personal: Los funcionarios debería tener una mejor presentación personal, con la finalidad de brindar una mejor imagen institucional.

9. Inconformidad con los encajes de los créditos: La institución debería eliminar el encaje que se pide para solicitar un crédito, por cuanto este encarece el mismo.

10. Clientes inactivos: Es necesario que la institución cuente con un plan para la reactivación de los socios que no hay movido su cuenta por más de tres meses.

g.1.2. ANALISIS DEL MEDIO EXTERNO

El análisis del medio externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda., es una evaluación del accionar de la cooperativa en la sociedad, la misma que identifica el nivel de impacto que los procesos empresariales que la identifican, están generando, fundamentalmente en el sector demandante de sus servicios; generalmente este análisis se remite a la determinación de oportunidades y amenazas existentes en el mercado meta.

Ponderación de los Factores Externos

Cuadro N° 91

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS DE LA CACPEG

FACTORES EXTERNOS	CALIFIC.	PONDERAC.	TOTAL
OPORTUNIDADES			
Nuevos productos crediticios.	4	0,08	0,32
Cajero Automático.	3	0,07	0,21
Captar remesas de exterior.	3	0,09	0,27
Presencia de múltiples proyectos en la región.	4	0,08	0,32
Exigencia de competitividad para mejorar los servicios.	4	0,20	0,80
AMENAZAS			
Cambios decretados por el Gobierno.	2	0,10	0,2
Gran cantidad de competencia.	1	0,15	0,15
Desempleo	2	0,08	0,16
Medidas migratorias drásticas que dificulten la capacidad de pago.	1	0,15	0,15
TOTAL		**1**	**2,58**

Interpretación: En referencia al cuadro de evaluación de los factores externos, la suma de los totales ponderados entre las oportunidades y amenazas, nos da un valor de 2,58, lo que representa que está por encima del promedio aceptable que es del 2,5 de los factores, lo que significa que las oportunidades son mayores que las amenazas.

OPORTUNIDADES.- Se identificaron aquellos factores que por su naturaleza son no controlables por la cooperativa, pero que pueden favorecer a la consecución de los objetivos propuestos.A la vez las

oportunidades son las condiciones favorables a la cooperativa generada por el ambiente externo, son temporales y están orientadas a la misión y visión institucional.

1. Exigencia de competitividad para mejorar los servicios: El estudio de mercado señala que se debe prestar un mejor servicio a los socios y público en general.

2. Captar remesas de exterior: Es necesario que la institución busque nuevas alternativas para captar las remesas de los emigrantes.

3. Presencia de múltiples proyectos en la región: Estos proyectos generarán ingresos y ocupación a un buen segmento de la población que puede constituirse en socios de la cooperativa.

4. Nuevos productos crediticios: Ante la demanda de la población, la institución debe crear nuevos productos crediticios, para satisfacer las necesidades de los socios.

5. Cajero Automático: La institución debe colocar un cajero automático en el centro de la ciudad, con el fin de brindar un mejor servicio a sus socios.

AMENAZAS.- Las amenazas son las condiciones riesgosas generadas por el medio en el mercado meta, establecido para la CACPEG y son de duración variada, ya que no son controladas por la empresa. Contradice la visión y la misión de la cooperativa y su perjuicio será menor si se evitan lo más pronto posible; las mismas que se enuncian a continuación en orden de importancia:

1. Cambios decretados por el Gobierno: La mayor amenaza identificada, es las nuevas normas legales digitadas por el actual Gobierno, en cuanto al Cooperativismo, ya que son muy duras de cumplir para cooperativa pequeñas.

2. Gran cantidad de competencia: En la actualidad en la localidad, existe muchas instituciones financieras como El Banco Nacional de Fomento, Banco de Loja, Cooperativa Jardín Azuayo, Cooperativa COPMEGO y próximamente se abrirán las Cooperativas Juventud Ecuatoriana Progresista y la Merced. Esto implica que la CACPEG, debe tomar nuevas estrategias para tener un mayor posicionamiento en la localidad.

3. Medidas migratorias drásticas que dificulten capacidad de pago: El flujo de remesas de los migrantes podría disminuir, debido a las nuevas medidas que se están tomando en contra de la migración.

4. Desempleo: En el país, los índices de desempleo van en aumento, debido a que no existen fuentes de trabajo.

Luego de haber aplicado las técnicas de la entrevista, encuestas, observación directa y análisis de casos, con la información obtenida de los socios y funcionarios, se determina la estructuración de la matriz FODA y el correspondiente Plan Estratégico, en donde en forma lógica y objetiva se describirán los objetivos específicos, estrategias, tácticas, políticas, presupuestos, responsables y las metas esperadas.

Cuadro Nº 92

MATRIZ F O D A

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	**FORTALEZAS** ✓ Confianza de los socios. (c-44) ✓ Incentivos al socio. (c-45) ✓ Créditos oportunos. (c-50, 52) ✓ Horarios de atención. (c-58) ✓ Infraestructura física. (c- 59, 76) ✓ Estabilidad Laboral del personal. (c-75)	**DEBILIDADES** ✓ Clientes inactivos. (c-35) ✓ Escasa Publicidad y promoción. (c-36, 38) ✓ Atención al cliente regular. (c-46, 48) ✓ Presentación del personal. (c-49) ✓ Insuficiente personal. (c-47, 74) ✓ Inconformidad con los encajes de los créditos. (c-55) ✓ Capacitación y profesionalización de funcionarios. (c-63, 89) ✓ No existe comunicación y confianza entre funcionarios y directivos. (c-69, 73) ✓ Estructura Orgánico funcional. (c- 71) ✓ No existe una política salarial. (c-77)
OPORTUNIDADES ✓ Captar remesas del exterior. (c-41) ✓ Nuevos productos crediticios. (c-56) ✓ Exigencia de competitividad para mejorar los servicios. (c-42) ✓ Cajero automático. (c-60) ✓ Presencia de múltiples proyectos en la región. (Entrevista a directivos)	**ESTRATEGIAS FO:** ➢ Expandir el mercado. ➢ Ofrecer nuevos servicios financieros a los socios y ahorristas. ➢ Establecer convenios con instituciones públicas, privadas y ONG.	**ESTRATEGIAS DO:** ➢ Contar con un personal profesionalizado y altamente capacitado. ➢ Establecer una nueva organización acorde al tamaño de la cooperativa. ➢ Diseñar y definir un marco de Administración del talento humano de la Institución. ➢ Reactivar a los socios y ahorristas inactivos. ➢ Mejorar la comunicación dentro de la Institución.
AMENAZAS ✓ Gran cantidad de competencia. (c-42) ✓ Medidas migratorias drásticas que dificulten la capacidad de pago. (c-40) ✓ Cambios decretados por el Gobierno. (entrevista a directivos) ✓ Desempleo. (c-37)	**ESTRATEGIA FA:** ➢ Incrementar el sistema promocional para los clientes vitales. ➢ Incrementar la publicidad y promoción de la Cooperativa. ➢ Rediseñar la imagen corporativa. ➢ Implementar un plan informativo en los medios de comunicación.	**ESTRATEGIA DA:** ➢ Implementar mecanismos para ingresar al control de la Superintendencia de Cooperativas. ➢ Mejor la atención a los socios y ahorristas.

FUENTE: Cuadros N° 92, 93, 94, 95.
ELABORACIÓN: Losautores

PROPUESTA

h. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA

h.1. PLAN ESTRATÉGICO DE LA CACPEG

h.1.1. MISIÓN

“Somos una organización financiera que busca el desarrollo integral de la colectividad, fomentando y fortaleciendo la economía solidaría entre ellos, brindándoles soluciones financieras ágiles con productos competitivos y servicios de buena calidad logrando consolidar la confianza en la institución financiera”.

h.1.2. VISIÓN

“En el próximo quinquenio ser una cooperativa que disponga de una estructura económica, tecnológica y administrativa adecuada a las normas de prudencia y solvencia financiera, orientada a la prestación de servicios especializados en microfinanzas, con cobertura Provincial y la Región Austral, que cuente con directivos y personal comprometidos y consolidada como una alternativa de desarrollo integral para nuestros socios y la comunidad”.

h.1.3. VALORES

La identificación y definición de los valores de la organización es importante, pues son estos los que soportan la ejecución e interiorización de la misión por parte de los miembros de la institución. A continuación se presentan los valores individuales:

HONESTIDAD: En el desarrollo de las operaciones financieras, garantizando los derechos y beneficios de los clientes.

TRANSPARENCIA: En la gestión y acciones para reafirmar la confianza de los clientes internos y externos.

LEALTAD: A las necesidades de los socios, clientes, empleados, funcionarios y directivos.

EQUIDAD: En el trato justo a los clientes, socios, empleados, funcionarios y directivos.

SOLIDARIDAD: Que permita fortalecer el movimiento cooperativo, contribuyendo al desarrollo socioeconómico en el área de influencia.

RESPONSABILIDAD: En el manejo de los recursos de nuestros socios y clientes, identificándonos y aportando a la consecución de los objetivos institucionales.

Los valores corporativos son para entender, creer, practicar y promover dentro y fuera de la institución valores éticos y morales. Los valores corporativos constituyen un conjunto de principios y creencias claves acerca de la organización, con frecuencia no expresados, que comparten todos los colaboradores, ayudando a trabajar y a asociarse. Estos inspiran la vida organizacional y ayudan en el vivir diario de la organización haciendo que se perciba la cultura corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza:

ENFOQUE Y COMPROMISO CON EL SERVICIO AL CLIENTE.- Mantener una constante predisposición a satisfacer las necesidades del cliente interno y fundamentalmente el cliente externo.

EXCELENCIA EN EL TRABAJO.- Buscamos la perfección en la ejecución de las tareas, antes y mejor que los demás. Manteniendo la teoría de lo obvio: imitar, igualar y superar.

HONESTIDAD, TRANSPARENCIA, FIRMEZA Y LEALTAD.-Ser un equipo humano con profundos valores morales y éticos personales, que caracterizan todos los actos del personal y directivos responsables.

CRECIMIENTO A TRAVÉS DEL CAMBIO.-Practicando el mejoramiento continuo, a través del cuestionamiento de los procesos, productos y servicios; con el fin de adaptarlos a los frecuentes cambios del entorno. El cambio es bueno con pensamiento revolucionario.

CREACIÓN DE VALOR AL SOCIO.-Actuar y tomar decisiones con el fin de incrementar el valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza, CACPEG.

TRABAJO EN EQUIPO Y RESPETO MUTUO.- Formar y ser parte de un equipo ágil de colaboradores, altamente integrado que respeta los derechos de aquellos con quienes interactúa.

h.1.4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Una vez de haber realizado el análisis situacional actual de la Cooperativa, el diagnóstico institucional y el análisis FODA, se formulan los siguientes objetivos estratégicos que surgen del resultado del presente

trabajo de investigación, así como también las estrategias que se utilizaran para alcanzar las metas propuestas. A continuación se detallan los objetivos estratégicos:

1. Expandir el mercado.
2. Ofrecer nuevos servicios financieros a los socios y ahorristas.
3. Establecer convenios con instituciones públicas, privadas y ONG.
4. Contar con un personal profesionalizado y altamente capacitado.
5. Establecer una nueva organización acorde al tamaño de la cooperativa.
6. Diseñar y definir un marco de Administración del talento humano de la Institución.
7. Reactivar a los socios y ahorristas inactivos.
8. Mejorar la comunicación dentro de la Institución.
9. Incrementar el sistema promocional para los clientes vitales.
10. Incrementar la publicidad y promoción de la Cooperativa.
11. Rediseñar la imagen corporativa.
12. Implementar un plan informativo en los medios de comunicación.
13. Implementar mecanismos para ingresar al control de la Superintendencia de Cooperativas.
14. Mejor la atención a los socios y ahorristas.

h.1.4.1. OBJETIVOESTRATÉGICO 1

EXPANDIR EL MERCADO

ESTRATEGIAS:

1. Concientizar a la colectividad sobre la cultura del ahorro.
2. Incursionar en nuevos mercados con el objeto de captar más socios y ahorristas.
3. Establecer convenios de prestación de servicios financiero con otras Cooperativas, donde en el futuro no tendremos presencia.
4. Contar con un personal de comercialización que venda los servicios de la Cooperativa.

METAS:

1. Contratar espacios radiales para el año 2012, en las dos emisoras de la localidad, por un tiempo de 15 minutos al día, cinco veces a la semana.
2. Apertura de 3 agencias durante los próximos tres años a partir del año 2012.

3. Para el año 2012, firmar un convenio de prestación de servicios con una institución financiera de la ciudad de Loja.
4. Contratar un profesional en marketing de ventas, hasta el segundo trimestre del año 2012.

PRESUPUESTO:

ACTIVIDAD	COSTO
• Contratar espacios radiales para el año 2012, en las dos emisoras de la localidad, por un tiempo de 15 minutos al día, cinco veces a la semana.	**$1.200,00**
• Apertura de 3 agencias durante los próximos tres años a partir del año 2012.	**$225000,00**
• Contratar un profesional en marketing de ventas, hasta el segundo trimestre del año 2012.	**$8.400,00**
TOTAL	**$32.100,00**

h.1.4.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

OFRECER NUEVOS SERVICIOS FINANCIEROS A LOS SOCIOS Y AHORRISTAS

ESTRATÉGIAS:

1. Crear el producto de Microcréditos.

2. Crear el producto de créditos para la Ganadería.
3. Cajero automático en el centro de la ciudad.
4. Créditos de vivienda a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN).
5. Ahorro 18.
6. Ahorro Jubilación.

METAS:

1. A partir del mes de enero del 2012, lanzar al mercado el servicio del Microcrédito.
2. A partir del mes de Julio del 2012, lanzar al mercado el servicio del crédito para la Ganadería.
3. Instalar el cajero automático en el centro de la ciudad en el tercer trimestre del2012.
4. Firmar el convenio con la Corporación Financiera Nacional, en el mes de junio del 2012.
5. A partir del mes de enero del 2012, lanzar al mercado el servicio del ahorro 18.
6. A partir del mes de febrero del 2012, lanzar al mercado el servicio del ahorro jubilación.

PRESUPUESTO:

ACTIVIDAD	COSTO
• Instalar el cajero automático en el centro de la ciudad.	**$10.000,00**
TOTAL	**$10.000,00**

h.1.4.3. OBJETIVOESTRATÉGICO 3

ESTABLECER CONVENIOS CON INSTITUCIONES PÚBLICAS, PRIVADAS Y ONG.

ESTRATEGIAS:

1. Dialogar con los representantes de la compañía Ecuacorriente S.A., quienes se dedican a la extracción para establecer un convenio para la otorgación de créditos a sus funcionarios.
2. Dialogar con el Alcalde de la ciudad, para establecer un convenio con la Municipalidad, para la otorgación de créditos a sus funcionarios.
3. Dialogar con los representantes de las Instituciones Educativas, para que el pago de matrículas y pensiones, que realizan los estudiantes, lo hagan en la Cooperativa.

4. Dialogar con el representante de la Organización Alemana GTZ, quienes se dedican a brindar un servicio de fortalecimiento a los pequeños productores agrícolas de la zona, para que sus transferencias de dinero sean depositadas en la Cooperativa.

METAS:

1. Firmar el convenio para marzo del 2012.
2. Firmar el convenio para enero del 2012.
3. Firmar el convenio para julio del 2012.
4. Firmar el convenio para abril del 2012.

h.1.4.4. OBJETIVOESTRATÉGICO 4

CONTAR CON UN PERSONAL PROFESIONALIZADO Y ALTAMENTE CAPACITADO

ESTRATEGIAS:

1. Diseñar un plan de capacitación para el personal.
2. Otorgar un plazo de 5 años a los funcionarios que no tienen título académico, para que consigan su profesionalización.

METAS:

1. Capacitar mensualmente a los funcionarios
2. En el plazo de los 5 años, todo el personal haya obtenido su profesionalización.

PRESUPUESTO:

ACTIVIDAD	COSTO
• Realizar un evento de capacitación por mes que incluya: créditos, atención al cliente, Relaciones Humanas, Cooperativismo, Motivación y otros.	**$12.000,00**
TOTAL	**$12.000,00**

h.1.4.5. OBJETIVOESTRATÉGICO 5

ESTABLECER UNA NUEVA ORGANIZACIÓN ACORDE AL TAMAÑO DE LA COOPERATIVA

ESTRATEGIAS:

1. Definir las actividades que tiene que cumplir cada funcionarios
2. Actualizar el Reglamento Orgánico Funcional.
3. Contratar nuevo personal.

METAS:

1. No tener funcionarios sobrecargados de funciones.
2. Contar con un nuevo Reglamento Orgánico Funcional.
3. Brindar un mejor servicio.

PRESUPUESTO:

ACTIVIDAD	COSTO
• Contratar nuevo personal para créditos, cajas y atención al cliente.	**$13.200,00**
TOTAL	**$13.200,00**

h.1.4.6. OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

DISEÑAR Y DEFINIR UN MARCO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA INSTITUCIÓN.

ESTRATEGIAS:

1. Elaborar un marco normativo de administración de talento humano, donde se definan las políticas salariales, políticas de selección y políticas de evaluación de desempeño.

METAS:

1. Contar con el marco normativo para enero del 2012.

h.1.4.7. OBJETIVO ESTRATÉGICO 7

REACTIVAR A LOS SOCIOS Y AHORRISTAS INACTIVOS

ESTRATEGIAS:

1. Realizar visitas y promociones dirigidas a los socios inactivos.
2. Analizar porque los socios dejan de trabajar con la Cooperativa.

METAS:

1. Reactivar un 30% de socios inactivos, durante los próximos tres años, a partir del 2012.
2. Mantener una base de datos de los problemas que tuvieron los socios inactivos, al haber dejado de trabajar con la institución.

PRESUPUESTO:

ACTIVIDAD	COSTO
• Visitas y promociones a los socios inactivos, entregando camisas y gorras.	**$ 8.160,00**
TOTAL	**$ 8.160,00**

h.1.4.8. OBJETIVO ESTRATÉGICO 8

MEJORAR LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

ESTRETEGIAS:

1. Realizar reuniones periódicas entre todos los niveles de la Institución.
2. Realizar eventos sociales.
3. Conmemorar fechas importantes de cada uno de los funcionarios.

METAS:

1. Mantener informado a los funcionarios sobre el avance y cambios que tiene la Cooperativa.
2. Integrar al grupo de trabajo para que exista una buena comunicación.
3. Darle la importancia a cada uno de los funcionarios.

PRESUPUESTO:

ACTIVIDAD	COSTO
• Realizar tres eventos sociales al año en los meses de abril, agosto y diciembre.	**$ 399,00**
TOTAL	**$ 399,00**

h.1.4.9. OBJETIVO ESTRATÉGICO 9

INCREMENTAR EL SISTEMA PROMOCIONAL PARA LOS CLIENTES VITALES

ESTRATEGIAS:

1. Incentivar a los socios, cuyo record de pago sea excelente.
2. Incentivar a los socios que mantengan grandes sumas de dinero invertidas a plazo fijo.
3. Incentivar a los socios que manejen en sus cuentas de ahorros, grandes cantidades de dinero.

METAS:

1. Colocar un 10% más de créditos en el mercado para finales del año 2012.
2. Incrementar los depósitos a plazo fijo, en un 5%, para finales del año 2012.
3. Incrementar los depósitos en las libretas de ahorro, en un 10%, para finales del año 2012.

PRESUPUESTO:

ACTIVIDAD	COSTO
• Entregar un incentivo a los socios cuyo record de pago sea excelente.	**$ 500,00**
• Entregar un incentivo a los socios que mantengan grandes sumas de dinero invertidas a plazo fijo.	**$500,00**
• Entregar un incentivoa los socios que manejen en sus cuentas de ahorro, grandes cantidades de dinero.	**$500,00**
TOTAL	**$1.500,00**

h.1.4.10. OBJETIVO ESTRATÉGICO 10

INCREMENTAR LA PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE LA COOPERATIVA

ESTRATEGIAS:

1. Publicar por los medios de comunicación radial, prensa escrita, televisiva y página web, los servicios que presta la Cooperativa, con el fin de llegar a toda la población.
2. Realizar reuniones barriales, con el fin de promocionar los servicios de la Cooperativa.
3. Realizar reuniones con instituciones educativas secundarias, dirigidas a profesores y estudiantes, con el propósito de promocionar los servicios de la Cooperativa.

METAS:

1. Tener una publicidad continua durante el año 2012, en los medios de mayor sintonía, así como también tener actualizado permanentemente la página web que dispone la institución.
2. Efectuar una reunión en cada barrio para el año 2012.

3. Efectuar una reunión en cada institución educativa, a partir de octubre del 2012.

PRESUPUESTO:

ACTIVIDAD	COSTO
• Difundir cinco cuñas radiales al día en la radio cenepa, radio sentimientos y Cóndor Visión TV Cable.	**$ 7.200,00**
• Llevar a efecto las reuniones con los barrios: Yumaza, Central, Amazonas, La Amistad, la Unión, San José y 24 de mayo.	**$ 700,00**
• Llevar a efecto las reuniones con las instituciones educativas: Colegio Camilo Gallegos Toledo, Colegio Río Cenepa, Taller María Valdez de Dillon, Colegio Nueva Tarqui y Colegio de Bomboiza.	**$ 1.000,00**
TOTAL	**$ 8.900,00**

h.1.4.11. OBJETIVO ESTRATÉGICO 11

REDISEÑAR LA IMAGEN CORPORATIVA

ESTRETEGIAS:

1. Elaborar un nuevo logotipo de la Cooperativa.
2. Elaborar nueva papelería de publicidad.
3. Cambiar las mamparas de las áreas de crédito, atención al cliente, cajas y contabilidad.

4. Mejorar la presentación personal de los funcionarios.
5. Señalizar toda la Cooperativa, interna y externamente.

METAS:

1. Llamar a concurso para la elaboración del nuevo logotipo de la Cooperativa, para enero del 2012.
2. Para febrero del 2012, contar con la nueva papelería.
3. Para el cuarto trimestre del 2012, adquirir las nuevas mamparas, de las áreas de créditos, atención al cliente, cajas y contabilidad.
4. Que todos los funcionarios para el mes de enero del 2012, estén correctamente uniformados.
5. Concluir con la señalización de la Cooperativa en el segundo trimestre del 2012.

PRESUPUESTO:

ACTIVIDAD	COSTO
• Elaboración del nuevo logotipo de la Cooperativa.	**$ 480,00**
• Elaboración de la nueva papelería de publicidad.	**$ 3.750,00**
• Cambiar las mamparas de créditos, atención al cliente, cajas y contabilidad.	**$ 7.000,00**
• Señalizar toda la cooperativa, interna y externa.	**$990,00**
TOTAL	**$ 12.220,00**

h.1.4.12. OBJETIVO ESTRATÉGICO 12

IMPLEMENTAR UN PLAN INFORMATIVO EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

ESTRETEGIAS:

1. Publicar los Estados Financieros de la Cooperativa por los medios de comunicación.

META:

1. A partir del año 2013, publicar los estados financieros anuales de la Cooperativa.

PRESUPUSTO:

ACTIVIDAD	COSTO
• Publicar los Estados Financieros en la prensa escrita La Hora y El Mercurio.	**$ 400,00**
TOTAL	**$ 400,00**

h.1.4.13. OBJETIVO ESTRATÉGICO 13

IMPLEMENTAR MECANISMOS PARA INGRESAR AL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COOPERATIVAS

ESTRETAGIAS:

1. Contratar un profesional, para que asesore sobre las políticas de ingreso al control de la Superintendencia de Cooperativas.
2. Ir paulatinamente trabajando sobre los requerimientos que exige la Superintendencia de Cooperativas.
3. Actualizar el Estatuto, Reglamentos y Manuales, de acuerdo a las exigencias de la Superintendencia de Cooperativas.

METAS:

1. Para el mes de enero de 2012, contratar al profesional asesor.
2. Para el año 2012, obtener reportes exigidos por la Superintendencia de Cooperativas, dos veces a la semana.
3. A finales del año 2012, contar con la nueva normativa exigida por la Superintendencia de Cooperativas.

PRESUPUESTO:

ACTIVIDAD	COSTO
• Contratar un profesional, para que asesore sobre las políticas de ingreso al control de la Superintendencia de Cooperativas.	**$ 3.000,00**
TOTAL	**$ 3.000,00**

h.1.4.14. OBJETIVO ESTRATÉGICO 14

MEJOR LA ATENCIÓN A LOS SOCIOS Y AHORRISTAS

ESTRETEGIAS:

1. Brindar la debida asesoría y demostrar buenas relaciones humanas a los socios, al momento de requerir información en cada departamento.
2. Diseñar un sistema de detección de la calidad del servicio.
3. Contar con un departamento de información.

METAS:

1. Socios debidamente informados y satisfechos.
2. Colocar el buzón de quejas y sugerencias a partir del 2012.

3. Contratar una señorita de buena presencia para el departamento de información, para el segundo trimestre del año 2012.

PRESUPUESTO:

ACTIVIDAD	COSTO
• Implementar el buzón de quejas y sugerencias.	**$150,00**
• Implementar el departamento de información.	**$ 5.200,00**
TOTAL	**$ 5.350,00**

h.2. PLAN OPERATIVO ANUAL

Objetivo.- Establecer acciones que deberán ejecutarse en el primer año (2012); los responsables de la ejecución de actividades, valorar en términos monetarios la inversión requerida y el espacio de tiempo en que éstas deban realizarse. El proceso de planeamiento obliga a directivos y personal a entender con más claridad lo que hay que hacer y cómo hacerlo, es importante para evitar errores y reconocer oportunidades; pero sobre todo para alcanzar la visión institucional.

h.2.1. SUPUESTOS IMPORTANTES

Servicio del crédito.- Las operaciones efectuadas durante el periodo 2010, tiene la siguiente distribución:

Cuadro N° 97

RENDIMIENTOS DEL SERVICIO DE CRÉDITO

CRÉDITOS	GUALAQ.	S.J. BOSCO	CUENCA	LOGROÑO	MACAS	TOTAL
Comercial	0.20%	0%	0%	0%	0.56%	0.16%
Consumo	97.84%	98.41%	98.25%	98.68%	97.76%	98.08%
Vivienda	1.96%	1.59%	1.75%	1.32%	1.68%	1.76%
Microempresa	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: investigación directa
ELABORACIÓN: Los autores

La decisión institucional para el periodo 2012, es incentivar la colocación en actividades productivas de microcrédito, y desestimular la colocación en cartera comercial; no obstante que el crédito de consumo es demandado debido a las características del mercado en el que opera la entidad, principalmente para los socios, cuyos ingresos son el jornal o salario, por su relación laboral de dependencia, en instituciones educativas o de salud.Respecto de los montos y número de operaciones concedidas en el 2010, los datos relevantes son:

Cuadro N° 98

MONTO Y OPERACIONES DE CRÉDITO

CRÉDITO	OPERACIONES	MONTO
Gualaquiza		
Comercial	2	13.000,00
Consumo	998	6.043.199,80
Vivienda	20	179.000,00
Microempresa	0	0,00
Total	1020	6.235.199,80
San Juan Bosco		
Comercial	0	0,00
Consumo	309	950.400,00
Vivienda	5	60.000,00
Microempresa	0	0,00
Total	314	1.010.400,00
Cuenca		
Comercial	0	0,00
Consumo	450	1.306.850,00
Vivienda	8	80.000,00
Microempresa	0	0,00
Total	458	1.386.850,00
Logroño		
Comercial	0	0,00
Consumo	298	956.150,00
Vivienda	4	50.000,00
Microempresa	0	0,00
Total	302	1.006.150,00
Macas		
Comercial	2	6.500,00
Consumo	350	1.059.850,00
Vivienda	6	70.000,00
Microempresa	0	0,00
Total	358	1.136.350,00

FUENTE: investigación directa
ELABORACIÓN: Los autores

Se espera que al finalizar el 2012, se tenga la siguiente estructura:

Cuadro N° 99

SERVICIO DEL CRÉDITO ESPERADO

CRÉDITOS	Dic-2012
COMERCIAL	0%
CONSUMO	70%
VIVIENDA	20%
MICROEMPRESA	10%
TOTAL	**100%**

FUENTE: investigación directa
ELABORACIÓN: Los autores

Captaciones.- Los productos que la cooperativa presta son el ahorro a la vista y las captaciones a plazo fijo, se prevé un crecimiento en ambos casos en los siguientes niveles:

Cuadro N° 100

CAPTACIONES ESPERADAS

OFICINA	CAPTACIONES 2010		DISTRIBUCIÓN		CRECIMIENTO 2012	
	Ahorro a la vista	Plazo Fijo	Ahorro a la vista	Plazo Fijo	Ahorro a la vista	Plazo Fijo
Gualaquiza	4,613,546.97	2,659,110.24	72.59%	71.50%	10%	5%
San Juan Bosco	710,201.98	843,635.50	10.95%	10.92%	10%	5%
Cuenca	368,370.54	812,296.33	5.68%	10.51%	10%	5%
Logroño	383,509.05	128,462.78	5.91%	1.66%	10%	5%
Macas	316,105.67	417,752.31	4.87%	5.41%	10%	5%
Consolidado	**6,391,734.84**	**4,861,257.16**	**100%**	**100%**	**60%**	**25%**

FUENTE: investigación directa
ELABORACIÓN: Los autores

Inversiones de capital.- Para optimizar el funcionamiento operativo de la matriz y las oficinas, se requieren los siguientes equipos y programas:

Cuadro N° 101

INVERSIONES DE CAPITAL REQUERIDAS

N°	SOFTWARE Y HARDWARE	MATRIZ	CUENCA	MACAS	LOGROÑO	S.J.BOSCO
2	CPU	0.00	500.00	0.00	0.00	500.00
1	Casa de bodegas y maquina	4,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	Computadores	1,700.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Muebles para la bodega	4,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	Computadores portátiles	1,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5	Impresoras	500.00	171.00	0.00	0.00	0.00
2	Impresora multifunción	0.00	380.00	0.00	380.00	0.00
TOTAL		**11,700.00**	**1051.00**	**0.00**	**380.00**	**500.00**

FUENTE: investigación directa
ELABORACIÓN: Los autores

Resultados esperados.- Para el año 2012, de acuerdo con la planificación financiera se espera alcanzar un resultado positivo $143,000.00 dólares, es decir incrementar los resultados en un 10%.

h.2.2. MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO DE LA CACPEG

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	EXPANDIR EL MERCADO														
ESTRETEGIAS	Meta	Responsable	Producto	CRONOGRAMA EN MESES												Inversión
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Concientizar a la colectividad sobre la cultura del ahorro.	Contratar espacios radiales en las dos emisoras de la localidad, por un tiempo de 15 minutos al día, cinco veces a la semana.	Gerencia	Contratos de publicidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	$ 1.200,00
Incursionar en nuevos mercados con el objeto de captar más socios y ahorristas.	Apertura de una Agencia	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia	Agencia funcionando									X				$ 8.000,00
Contar con un personal de comercialización que venda los servicios de la Cooperativa.	Contratar un profesional en marketing de ventas.	Gerencia	Funcionario laborando					X								$ 8.400,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	OFRECER NUEVOS SERVICIOS FINANCIEROS A LOS SOCIOS Y AHORRISTAS													
ESTRETEGIAS	Meta	Responsable	Producto	CRONOGRAMA EN MESES											Inversión
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Cajero automático en el centro de la Ciudad.	Instalar el cajero automático	Consejo de Administración Gerencia	Cajero automático								X					$ 10.000,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	CONTAR CON UN PERSONAL PROFESIONALIZADO Y ALTAMENTE CAPACITADO													
ESTRETEGIAS	Meta	Responsable	Producto	CRONOGRAMA EN MESES											Inversión
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Diseñar un plan de capacitación para el personal	Capacitación mensual que incluya: créditos, atención al cliente, Relaciones Humanas, Cooperativismo, Motivación y otros.	Consejo de Administración Gerencia	Informes de capacitación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	$ 12.000,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5	ESTABLECER UNA NUEVA ORGANIZACIÓN ACORDE AL TAMAÑO DE LA COOPERATIVA														
ESTRETEGIAS	**Meta**	**Responsable**	**Producto**	**CRONOGRAMA EN MESES**											**Inversión**
				E	**F**	**M**	**A**	**M**	**J**	**J**	**A**	**S**	**O**	**N**	**D**	
Contratar nuevo personal.	Contratar personal para las áreas de cajas, créditos y atención al cliente.	Gerencia	Contratos de trabajo.		X											$ 13.200,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7	REACTIVAR A LOS SOCIOS Y AHORRISTAS INACTIVOS														
ESTRETEGIAS	**Meta**	**Responsable**	**Producto**	**CRONOGRAMA EN MESES**											**Inversión**
				E	**F**	**M**	**A**	**M**	**J**	**J**	**A**	**S**	**O**	**N**	**D**	
Realizar visitas y promociones dirigidas a los socios inactivos	Reactivar un 10% de socios inactivos entregando incentivos.	Gerencia Atención al Cliente	Informes de visitas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	$ 2.720,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8	MEJORAR LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA INSTITUCIÓN													
ESTRETEGIAS	Meta	Responsable	Producto	CRONOGRAMA EN MESES												Inversión
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Realizar eventos sociales	Integrar al grupo de trabajo realizando tres eventos sociales	Consejo de Administración Gerencia	Informes de eventos					X			X				X	$ 399,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO 9	INCREMENTAR EL SISTEMA PROMOCIONAL PARA LOS CLIENTES VITALES													
ESTRETEGIAS	Meta	Responsable	Producto	CRONOGRAMA EN MESES												Inversión
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Incentivar a los socios, cuyo record de pago sea excelente	Colocar un 10% más de créditos en el mercado, entregando incentivando al socio.	Gerencia Jefe de Créditos	Indicadores de Gestión									X	X	X	X	$ 500,00
Incentivar a los socios que mantengan grandes sumas de dinero invertidas a plazo fijo.	Incrementar los depósitos a plazo fijo, en un 5%, entregando incentivando al socio.	Gerencia Jefe de Inversiones	Indicadores de Gestión	X	X	X	X									$ 500,00
Incentivar a los socios que manejen en sus cuentas de ahorros, grandes cantidades de dinero.	Incrementar los depósitos en las libretas de ahorro, en un 10%, entregando incentivando al socio.	Gerencia Jefe de Cajas	Indicadores de Gestión					X	X	X	X					$ 500,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO 10	INCREMENTAR LA PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE LA COOPERATIVA														
ESTRETEGIAS	**Meta**	**Responsable**	**Producto**	**CRONOGRAMA EN MESES**											**Inversión**
				E	**F**	**M**	**A**	**M**	**J**	**J**	**A**	**S**	**O**	**N**	**D**	
Publicar por los medios de comunicación radial, prensa escrita, televisiva y página web, los servicios que presta la Cooperativa, con el fin de llegar a toda la población	Tener una publicidad continua en la radio cenepa, radio sentimientos y Tv Cable. (5 cuñas al día)	Gerencia	Contratos de publicidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	$ 7.200,00
Realizar reuniones barriales, con el fin de promocionar los servicios de la Cooperativa	Efectuar una reunión en cada barrio: Yumaza, Central, Amazonas, La Amistad, La Unión, San José y 24 de Mayo.	Gerencia Funcionarios	Informes de reuniones	X		X		X		X	X		X		X	$ 700,00
Realizar reuniones con instituciones educativas secundarias, dirigidas a profesores y estudiantes, con el propósito de promocionar los servicios de la Cooperativa	Efectuar una reunión con las instituciones educativas: Colegio Río Cenepa, Colegio Camilo Gallegos Toledo, Taller María Valdez de Dillos, Colegio Nueva Tarqui y Colegio Bomboiza.	Gerencia Funcionarios	Informes de reuniones		X		X		X			X		X		$ 1.000,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO 11	REDISEÑAR LA IMAGEN CORPORATIVA														
ESTRETEGIAS	Meta	Responsable	Producto	CRONOGRAMA EN MESES												Inversión
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Elaborar un nuevo logotipo de la Cooperativa	Concurso para la elaboración.	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia	Nuevo logotipo	X												$ 480,00
Elaborar nueva papelería de publicidad	Elaboración de nueva papelería.	Gerencia Guarda Almacén	Papelería impresa		X											$ 3.750,00
Cambiar las mamparas de las áreas de crédito, atención al cliente, cajas y contabilidad.	Adquisición de nueva mamparas.	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia	Mamparas instaladas											X		$ 7.000,00
Señalizar toda la Cooperativa, interna y externamente	Señalización interna y externa.	Gerencia	Señalización instalada				X									$ 990,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO 13	IMPLEMENTAR MECANISMOS PARA INGRESAR AL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COOPERATIVAS														
ESTRETEGIAS	Meta	Responsable	Producto	CRONOGRAMA EN MESES												Inversión
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Contratar un profesional, para que asesore sobre las políticas de ingreso al control de la Superintendencia de Cooperativas	Contratar a un profesional asesor.	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia	Contrato de prestación de servicios	X												$ 3.000,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO 14	MEJOR LA ATENCIÓN A LOS SOCIOS Y AHORRISTAS														
ESTRETEGIAS	Meta	Responsable	Producto	CRONOGRAMA EN MESES												Inversión
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Diseñar un sistema de detección de la calidad del servicio	Implementar el buzón de quejas y sugerencias.	Gerencia	Buzón instalado	X												$ 150,00
Contar con un departamento de información	Implementar el departamento de información.	Gerencia	Departamento instalado						X							$ 5.550,00

CONCLUSIONES

i. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo investigativo sobre la ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA GUALAQUIZA (CACPEG), se puede concluir con los siguientes criterios:

- La empresa crediticia CACPEG Ltda. tiene la matriz en la ciudad de Gualaquiza, cuatro agencias en la provincia Morona Santiago y una al momento en la ciudad de Cuenca que se encuentra en funcionamiento.

- Dentro de su seno organizacional se encuentra constituida por 5.659 socios y 3.218 ahorristas sin tomar en cuenta los usuarios en hacer uso de los beneficios financieros que mantiene esta entidad.

- Existen funcionarios que realizan diversas actividades que no corresponde a su trabajo especialmente en las áreas de créditos, cajas y atención al cliente, esto podría generar con el tiempo duplicidad de tareas o sobre utilización de los recursos e incluso conflictos en el desempeño de las funciones de la Cooperativa y una demora en la atención al cliente.

- No existe una comunicación adecuada en los diferencia niveles de la organización, pues esto constituye un problema que puede generar futuros inconvenientes.

- No existe un plan sostenido de capacitación, de tal manera que el personal que trabaja en las diferentes secciones de la cooperativa aporten con los nuevos conocimientos a maximizar las instancias de prestación de servicios financieros.

- Se observa que la gran mayoría de funcionarios no cuentan con una profesionalización.

- Se observa limitados esfuerzos en la salida de la imagen de la cooperativa hacia la ciudadanía, ésta escasa presencia de líneas de publicidad repercute en el posicionamiento de los servicios financieros.

- No existe un profesional en el área marketing, lo que no permite a la Cooperativa comercializar sus servicios financieros.

- La atención al cliente es regular, lo que no permitiría tener una mayor productividad, ya que son los socios quienes definen el porvenir de la Cooperativa.

- Existe un gran porcentaje de socios inactivos que no han dado movimientos a sus cuentas durante tres meses.

- La Estructura Orgánica Funcional no está actualizada a las exigencias del mercado y normatividad vigente.

- La Cooperativa cuenta con la otorgación de créditos oportunos, lo que ha permitido cumplir con el principio cooperativa de ayuda de una manera exitosa.

- La Cooperativa mantiene una buena imagen institucional, debido a que cuenta con una nueva infraestructura física.

- La Cooperativa no cuenta con una política salarial, lo que no le permite fijar técnicamente las remuneraciones de los funcionarios.

- Existe insatisfacción en los socios, por el encaje del 2% que se les solicita que depositen en la cuenta para acceder a un crédito.

RECOMENDACIONES

j. RECOMENDACIONES

Para obtener la imagen que se desea alcanzar y la persuasión del usuario a los servicios que presta la CACPEG Ltda.y posicionar con mayor dinamismo los servicios innovados, se deberá considerar los siguientes criterios.

- Contratar personal para las áreas de créditos, atención al cliente y cajas, con la finalidad de diversificar las funciones de cada área y brindar un mejor servicio al socio.

- Implementar políticas de motivación, incentivos, aspectos sociales, culturales, deportivos, capacitación en relaciones humanas, con la finalidad de mejorar la comunicación interna.

- Desarrollar un plan de capacitación, para que los funcionarios con los conocimientos adquiridos, aporten al desarrollo de la institución.

- Dar un plazo de 5 años a los funcionarios, para que obtenga su profesionalización.

- Desarrollar un plan continuo de publicidad y promoción, con la finalidad de dar a conocer todos los servicios que presta la cooperativa y así poder posicionar los servicios de la cooperativa.

- Contratar una persona profesional en marketing, con la finalidad de que promocione y venda los servicios de la Cooperativa.

- Mejorar la atención al cliente en una forma definitiva, comprometiendo las diferentes necesidades del usuario de la CACPEG.

- Desarrollar un plan de reactivación de socios, impulsándolos a su retorno a la Cooperativa, a través de entrega de promociones.

- Actualizar la normatividad de la Estructura Orgánica Funcional de acuerdo a las exigencias del mercado y a la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Sistema Financiero Popular y Solidario.

- No descuidar la funcionalidad de la nueva estructura física de la Cooperativa.

- Elaborar una normativa en la que se fije la política salarial de los funcionarios.

- Eliminar gradualmente el encaje del 2% que se les solicita al socio al momento que van a solicitar un crédito, puesto que esto encarece el mismo.

BIBLIOGRAFÍA

k. BIBLIOGRAFÍA

1. ACTA DE CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA GUALAQUIZA LTDA.

2. AETI VERA A. “Metodología de la investigación” Ed. KAPELUZ Buenos Aires 1973.

3. ANDER G. “Técnicas de la investigación social” Ed. Humanitas Buenos Aires 1987.

4. AGUILAR R. “Metodología de la Investigación científica”. OFSSET UTPL. Loja 1992.

5. ÁLVAREZ, Manuel. 1998. “El Liderazgo de la Calidad Total”, Editorial Escuela Española, S. A., Madrid-España.

6. BONODE, Edward. 1997. “El Pensamiento Práctico”, impreso en la Argentina, Editorial Paidós, tercera reimpresión.

7. CALHOUN, Craig y otros. 2000. “Sociología”, Séptima Edición, impreso en EDIGRAFOS S.A., Madrid-España.

8. CORNEJO, Miguel Ángel. 1996. “Liderazgo y Valores”. Enciclopedia de Excelencia, Editorial Grijalbo S.A., México D.F.

9. CORNEJO, Miguel Ángel. 1996. “Liderazgo de Excelencia”. Enciclopedia de Excelencia, Editorial Grijalbo S.A., México D.F.

10. DIESBACH, Nicole. “Marketing Estratégico”, Editorial Orión-México, primera edición 2000, México, D.F.

11. KRUEGER Richard. “El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada. El informe”. Ed. Pirámide 1988.

12. LEY DE COOPERATIVAS, Reglamento y Legislación Conexa, actualizada a febrero de 2005.

13. MARTÍN, Chuck. 1999. “Marketing Estratégico”, Editorial McGraw Hill Interamericana S.A., Santafé de Bogotá D.C., Colombia.

14. NIRENBERG, Olga, y otros. 2000. “Evaluar para la Transformación”, impreso en Gráfica MPS, Santiago del Estero 338, Lanús.

15. REVISTA de la CACPEG Ltda., 2008, Gualaquiza – Ecuador.

16. ROBINSON, Joan. 1979. “Teoría del Desarrollo: Aspectos Críticos”. Ediciones Martínez Roca S.A., Barcelona-España.

17. ROMANO DAVID. “Elementos y técnicas del trabajo científico”. Ed. TEIDE 6° Edición, Barcelona, España 1977.

18. TOALONGO. “Guía para el desarrollo y presentación de la monografía ITSS. Cuenca 1995.

19. SOUZA DE, José y CHEAZ, Juan. “La Dimensión Institucional de Desarrollo Sostenible”.

PAGINAS WEB:

www.ucacsur.com.

www.dinacoop.gov.ec.

www.servicoop.com/024historiacooperativismo.php

www.ciriec-revistaeconomia.es: GiuseppinaDa Ros: El movimiento cooperativo en Ecuador, visión Histórica, situación actual y perspectiva. 2007.

ANEXOS

I. ANEXOS

Anexo Nº 1

ENCUESTA A CLIENTES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente encuesta está dirigida alos socios y clientes que hacen usode la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda., información que permitirá realizar el análisis que evalúen la consecución de los objetivos con respecto a su operatividad y ejecución.

Objetivo: Recabar información para buscar nuevas alternativas que permitan viabilizar las actividades de prestación de servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda.

1. ¿En qué grupo de edad se encuentra?

   De 15 a 25 años ( ) De 26 a 35 años ( )

   De 36 a 45 años ( ) De 46 en adelante ( )

2. Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

3. ¿Qué nivel de educación tiene?

Primaria ( ) Secundaria ( )
Universitaria ( ) Ninguna ( )

4. Si es socio ¿Cuál es su estado actual?

Activo ( ) Inactivo ( )

5. ¿Por qué medios de comunicación conoció a la CACPEG?

Radio ( ) Televisión ( )

Periódico ( ) Comentarios de amigos ( )

Afiches / trípticos ( )

6. ¿Cuál es su actividad económica principal?

Ganadería ( ) Agricultura ( )

Chofer ( ) Quehaceres domésticos ( )

Comercio ( ) Artesano ( )

Profesional ( ) Empleado público ( )

Médico ( ) Empleado privado ( )

7. ¿Conoce los servicios que presta la CACPEG?

SI ( ) NO ( )

8. ¿Qué servicios de la CACPEG utiliza generalmente?

Ahorros ( ) Depósitos plazo fijo ( )

Créditos ( ) Transferencias ( )

Otros (Indique): …….

9. ¿Recibe remesas del exterior?

SI ( ) NO ( )

10. ¿A través de qué institución recibe las remesas del exterior?

CACPEG ( ) BNF ( )

Agencia de envíos ( ) COOPMEGO ( )

Banco de Loja ( ) Jardín Azuayo ( )

COAC'S ( )

11. ¿En qué institución financiera ahorra con prioridad su dinero?

CACPEG ( ) BNF ( )

Agencia de envíos ( ) COOPMEGO ( )

Banco de Loja ( ) Jardín Azuayo ( )

COAC'S ( ) Otra: ……...

12. ¿Qué razones tiene para ahorrar?

Educación ( ) Salud ( )

Emergencia ( ) Negocio ( )

Crédito ( ) Consumo ( )

Viajes ( ) Otra: ……...

13. ¿Por qué prefiere ahorrar en la CACPEG?

Confianza ( ) Rentabilidad ( )

Servicios adicionales ( ) Acceso a crédito ( )

Tasas de interés ( )

14. ¿La CACPEG incentiva su ahorro?

SI ( ) NO ( )

15. ¿Cómo califica la atención al cliente en la CACPEG?

Excelente ( ) Buena ( )

Regular ( ) Mala ( )

16. El número de funcionarios que atienden en cajas y créditos es:

Suficiente ( ) Limitado ( )

17. El tiempo de espera para ser atendido es:

Oportuno ( ) Tardío ( )

18. ¿Cómo califica la presentación personal de los funcionarios?

Excelente ( ) Buena ( )

Regular ( ) Mala ( )

19. ¿Ha solicitado un crédito en la CACPEC?

SI ( ) NO ( )

20. ¿Indique las razones por las qué no accedió a un crédito?

Existen demasiados requisitos ( )

No tienen capacidad de pago ( )

Altos intereses ( )

No posee garantías ( )

Los plazos son muy cortos ( )

Demora en la otorgación ( )

Otra (indique): …….

21. ¿Qué tipo de crédito ha solicitado?

Ordinario ( ) Emergente ( )

Vivienda ( ) Sobregiro ( )

22. ¿Los productos crediticios se ajustan a su necesidad?

SI ( ) NO ( )

23. El tiempo de despacho de los créditos son:

Oportunos ( ) Tardíos ( )

24. ¿El encaje del 2% que solicita la CACPEG para acceder a un crédito es cómodo?

SI ( ) NO ( )

25. ¿Qué productos crediticios le gustaría que le ofrezca la CACPEG?

Agrícola ( ) Artesanal ( )

Ganadería ( ) Educativo ( )

Turismo ( ) Compra de vehículo ( )

26. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar los productos crediticios?

Plazos más largos ( ) Disminuir trámites ( )

Montos más altos ( ) Intereses más bajos ( )

27. ¿Está de acuerdo con los horarios de atención?

SI ( ) NO ( )

28. ¿Cómo califica la presentación física interna de la CACPEG?

Excelente ( ) Buena ( )

Mala ( )

29. ¿Dónde desearía que se instale un cajero automático de la CACPEG dentro de la ciudad?

Parque central ( ) Barrio Amazonas ( )

Barrio Yumaza ( ) Ciudadela la Amistad ( )

Barrio los Sauces ( ) Plaza cívica ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo Nº 2

ENCUESTA AL PERSONAL

Universidad Nacional de Loja

AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTARCIÓN DE EMPRESAS

La presente encuesta está dirigida al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza

Ltda., información que permitirá realizar el análisis que evalúen la consecución de los objetivos con respecto a su operatividad y ejecución.

Objetivo: Recabar información para buscar nuevas alternativas que permitan viabilizar las actividades de prestación de servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda.

Su edad está comprendida en:

De 15 a 25 años ( ) De 26 a 35 años ( )

De 36 a 45 años ( ) De 46 en adelante ( )

Sexo:

Masculino ( ) Femenino ( )

Nivel de educación:

Primaria ( ) Secundaria ( )
Universitaria ( ) Ninguna ( )

RENDIMIENTO DEL TRABAJO:

1. ¿Participa usted de las reuniones en que se definen los objetivos estratégicos?

2. ¿Conoce Usted los objetivos estratégicos de la Cooperativa?

3. ¿Conoce como aporta su trabajo a los objetivos estratégicos de la Cooperativa?

4. ¿Comparte los objetivos estratégicos de la Cooperativa?

5. ¿La administración evalúa su trabajo en relación con los objetivos estratégicos?

COMUNICACIÓN:

6. ¿Cómo plantea sus inquietudes a su jefe?

7. ¿Su jefe le informa a tiempo los cambios en su trabajo?

8. ¿Las normas y reglas de trabajo son dadas a conocer?

9. ¿Cómo es la relación con su jefe?

10. ¿Cree que hay confianza entre los funcionarios?

MOTIVACIÓN:

11. ¿En su puesto de trabajo desarrolla diversas actividades?

12. ¿Encuentra en la Cooperativa estabilidad laboral?

13. ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

14. ¿Su salario y/o beneficio están acordes con su trabajo?

15. ¿Se reconoce con estímulos o premios los logros y la calidad de su trabajo?

16. ¿Se ha visto inclinado a buscar otra oportunidad de trabajo?

TRABAJO EN EQUIPO:

17. ¿Su jefe le brinda ayuda o apoyo en su trabajo?

18. ¿Es involucrado en las decisiones y/o cambios de su área?

19. ¿Le gusta trabajar en equipo?

20. ¿Cómo considera el nivel de supervisión que recibe por parte de su jefe?

LIDERAZGO:

21. ¿Tiene libertad en la realización de su trabajo?

22. ¿Su jefe le exige mantener la calidad en su trabajo?

23. ¿Está de acuerdo con las decisiones de su jefe?

24. ¿Su trabajo es revisado?

25. ¿Cómo considera el liderazgo ejercido por la gerencia general?

DESARROLLO PERSONAL:

26. ¿Recibe capacitación para la realización de sus tareas?

27. ¿Recibe formación para su desarrollo personal?

28. ¿Le prestan atención a sus problemas personales?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo Nº 3

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

1. Tema: Visión ideal de futuro de la CACPEG LTDA.

Definición: La visión representa el ideal que la institución desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que oferta. Constituye una aspiración factible, por tanto es el futuro deseado y factible a largo plazo, que aspiran los usuarios de la CACPEG Ltda.

Objetivo: Determinar en forma participativa, la visión que la CACPEG Ltda.desea alcanzar en el futuro.Escriba en pocas palabras una propuesta de visión.

---

2. Tema: Misión (Propósito Central)

Definición: Es la necesidad genérica que la CACPEG Ltda.pretende satisfacer, representa el propósito y contribución que aspira cumplir en la sociedad; es la determinación de que funciones, bienes y servicios

específicos va a producir, con qué tecnología y para qué demandas sociales.

Objetivo: Determinar en forma participativa, la misión que cumple o debe cumplir la CACPEG Ltda.Escriba una propuesta de misión.

---

3. Tema: Objetivos de la CACPEG Ltda.

Definición.- Enunciado general de una situación determinada que la CACPEG Ltda.espera alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones. Exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificado, en los fines que pretende alcanzar.

Objetivo: Definir los objetivos generales para la empresa.Escriba cinco objetivos generales para la CACPEG Ltda.

---

4. **Tema:**Políticas de la CACPEG Ltda.

Definición: Conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos.

Objetivo: Diseñar un conjunto de políticas para la CACPEG Ltda.orientadas a la consecución de los objetivos.Escriba cuatro políticas generales.

---

5. **Tema**:Análisis del medio interno.Fortalezas

Definición: Fortalezas son aquellos factores en los cuales la CACPEG Ltda.se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventaja competitiva

con relación a otras cooperativas de la misma naturaleza. Estos logros son en todas las áreas de su competencia.

Objetivo: Identificar los principales logros que tiene la empresa en forma general y especialmente donde usted presta sus servicios.Escriba cuatro fortalezas por cada una de las principales funciones.

---

6. Tema: Análisis del medio interno.Debilidades.

Definición: Debilidades son aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la CACPEG Ltda.

Objetivo: Identificar las principales debilidades que tiene la CACPEG Ltda.en general y especialmente donde usted presta sus servicios.Escriba cuatro debilidades:

---

7. Tema: Análisis del medio externo.Oportunidades y Amenazas

Definición:

Oportunidades: Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la empresa o favorecen su desarrollo.

Amenazas: son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos de la empresa y que inclusive ponen en peligro su sobrevivencia.

Objetivo: Identificar las principales oportunidades y amenazas que tiene la CACPEG Ltda.Escriba al menos dos oportunidades y dos amenazas por cada entorno que se mencione a continuación (económico, social, político, jurídico, científico-tecnológico)

Entorno económico

Oportunidad:

1: ----------

2: ----------

Amenaza:

1: ----------

2: ----------

Entorno social

Oportunidad:

1: ----------

2: ----------

Amenaza:

1: ----------

2: ----------

Entorno Político

Oportunidad:

1: ----------

2: ----------

Amenaza:

1: ----------

2: ----------

Entorno jurídico

Oportunidad:

1: ----------

2: ----------

Amenaza:

1: ----------

2: ----------

Entorno científico-tecnológico

Oportunidad:

1: ----------

2: ----------

Amenaza:

1: ----------

2: ----------

MUCHAS GRACIAS

Anexo Nº 4

RESUMEN DEL PROYECTO DE TESIS APROBADO

1. TEMA:

Elaboración de un Plan Estratégico de Gestión Empresarial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza Ltda.

2. PROBLEMÁTICA:

Una de las característica que observamos hoy en día de manera generalizada en nuestras sociedades y en las Instituciones que la conforman, es la alta competitividad que se dan entre ellas, por lo que las empresas, sobre todo aquellas que trabajan en el mundo de las finanzas, se esmeran para ganar en competitividad, a fin de captar clientes y mantenerlos cautivos.

La competencia no es mala, diríamos hasta cierto punto que es necesaria, ya que ella obliga a mejorar constantemente, a ofertar servicios de calidad y a la satisfacción del cliente.

Empresa que no compite o que no se supera, corre el riesgo de irse poco a poco debilitando y hasta llegar a desaparecer, por eso que se torna necesario y urgente que permanentemente las empresas realicen proyectos que les permitan salir adelante y cumplir con los propósitos que inspiraron a sus fundadores y que es la aspiración de todos los socios.

Esta premisa es aún más aplicable en una Cooperativa de Ahorro y Crédito, en donde sus dueños son los mismos socios, quienes aspiran a que “su cooperativa” les ofrezca servicios iguales o mejores que otras cooperativas que trabajan en la localidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza, tuvo un crecimiento vertiginoso, porque aparte del Banco de Fomento, fue la única y primera institución financiera que se establecía en el lugar, de allí que en más de 19 años de vida institucional, ha experimentado un desarrollo acelerado, tanto en su patrimonio, activos y en número de socios, que al momento cuenta con 5.659; y, 3218 ahorristas.

Hoy en día la CACPEG, es una institución grande con características regionales, que ha extendido su radio de acción fuera de los linderos cantonales y provinciales; el problema que a veces muchos socios se plantean, es que si este crecimiento rápido es a costa del sacrificio y del

esfuerzo que han realizar los asociados o si los servicios que brinda la CACPEG, son realmente solidarios y buscan servir al socio.

Será bueno entonces pensar seriamente, hasta qué punto la política que al momento se lo ha implantado en la Cooperativa, cuente con el agrado de todos sus socios, o si por el contrario la Institución ha desvirtuado o se ha alejado de los principios filosóficos que inspiran al cooperativismo, y a lo mejor sus políticas buscan únicamente ganancias, acercándose más al sistema bancario.

Los avances en el contexto competitivo, hacen posible que las instituciones financieras vayan innovando las características de atención a sus socios, clientes, inversionistas, ahorristas. Esta innovación debe ser encaminada a sostener el impacto de influencia que tiene la solidaridad y confianza de los socios para continuar realizando sus transacciones financieras, no sólo con el objeto de ganar un interés financiero sino también que la entidad le ofrezca servicios cooperativos que satisfagan sus necesidades de índole social.

Son estas premisas las que nos han impulsado a realizar el presente trabajo de investigación.

3. OBJETIVOS:

3.1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar estrategias para el mejoramiento de los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Matriz Gualaquiza, que propenda el crecimiento y su competitividad.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Realizar un diagnóstico actual de los procesos administrativos y operativos.

Analizar los factores internos y externos de la Cooperativa.

Determinar las estrategias de gestión empresarial que sirvan para impulsar el mejoramiento de la Cooperativa.

4. METODOLOGIA:

La investigación científica es un proceso sistemático, riguroso, controlado y critico por medio del cual, el investigar busca encontrar la verdad, se

basa en fenómenos observables en la realidad, que se dé han de analizar de una manera crítica y objetiva, en todo caso se trata de un proceso que es cambiante, dinámico y continuo, de allí que para la realización de nuestro trabajo de investigación, se observara las siguientes dinámicas:

a) Plantear el problema de la investigación: La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza, como toda institución necesita de procesos de cambio para adaptarse a las exigencias de los usuarios y afrontar con éxito a la competencia.
b) Se elabora un marco teórico, que permita ajustar más nuestra investigación a los lineamientos teóricos - científicos, tomando como referencia principios teóricos ya establecidos por investigadores contemporáneos.
c) La investigación que se realizara, será de tipo exploratoria, descriptiva, histórica y bibliográfica, con características no experimentales.

   Por su naturaleza será cualitativa – cuantitativa y por el lugar de realización será insitu, pues todo el trabajo se realizará en la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza, referenciados a directivos, funcionarios, trabajadores y sobre todo socios de la institución.

MÉTODOS: En el trabajo de investigación que vamos a realizar se utilizarán los siguientes métodos:

MÉTODO INDUCTIVO.- Será utilizado para recoger el conocimiento y pensamiento de directivos, funcionario y socios de la cooperativa lo cual nos servirá para estructurar el nuevo modelo de gestión de la CACPEG.

MÉTODO DEDUCTIVO.- Me permite descubrir el criterio general que la población tiene respecto a su institución para desde allí poder ir descubriendo intereses particulares.

MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO.- Será utilizado para el análisis e interpretación de los resultados que se recogerán en los diferentes instrumentos que se apliquen.

TÉCNICAS:

ENTREVISTAS.- Se utilizarán para conocer criterios y pensamientos de los directivos y funcionarios de mayor rango de la CACPEG.

ENCUESTAS.- Se aplicarán encuestas estructuradas a directivos y socios de la CACPEG a fin de conocer los puntos críticos y falencias así como las fortalezas en donde se sustenta la institución.

RECOLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA.- Que me permitirá obtener el marco científico en donde se sustente todo el proceso investigativo.

OBSERVACIÓN DIRECTA: Se podrá conocer desde la fuente y de manera real y objetiva, los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Gualaquiza

ANÁLISIS DE CASOS.- Se estudiara casos de la vida cotidiana que suceden en la Cooperativa, lo cual nos permitirá conocer sus falencias.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población a ser investigada será de OCHO MIL OCHOCIENTOS SETENTA Y SIETE PERSONAS, al ser una población bastante significativa se procederá a extraer una muestra para lo cual se utilizará la siguiente fórmula:

Para mi investigación de campo de una población de 8.877 personas mediante entrevistas se estima un error admisible del 6% y un 95% de un nivel de confianza. Así mismo se entrevistara al personal administrativo y operativo que son en un número de 19 empleados.

n = Tamaño de la muestra

N= Población o universo 8.877

Z= Nivel de confianza 95%.- 1.96

E= 6%.- 00.6

&= Varianza de la población 0.50

$$\mathbf{n} = \frac{\mathrm{N} * \&^2 * \mathrm{Z}^2}{\mathrm{N} - 1\ \ \mathrm{E}^2 + \&^2 * \mathrm{Z}^2}$$

$$\mathbf{n} = \frac{8.877 * (0.5)^2 * (1.96)^2}{8.877\ \ (0.06)^2 + (0.5)^2 *\ \ 1.96\ ^2}$$

$$\mathbf{n} = \frac{8.877 * 0.25 * 3.84}{8.877\ \ (0.0036) + 0.25 * 3.84}$$

$$\mathbf{n} = \frac{8.521.92}{31.96 + 0.96}$$

$$\mathbf{n} = \frac{8.521.92}{32.92}$$

$$\mathbf{n} = \mathbf{259}$$

ÍNDICE

f. ÍNDICE

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	3
c. INTRODUCCIÓN	9
d. REVISIÓN DE LITERATURA	14
d.1. El cooperativismo mundial	15
d.2. El cooperativismo latinoamericano	22
d.3. El cooperativismo en el Ecuador	26
d.4. Comportamiento del sistema cooperativo	34
d.5. Planeación Estratégica	38
d.5.1. Proceso de la Planeación Estratégica	38
d.5.2. Definición de la Planeación Estratégica	39
d.5.3. Beneficios de la Planeación Estratégica	40
d.6. El Cantón Gualaquiza	42
e. MATERIALES Y MÉTODOS	48

e.1. Materiales 49

e.2. Métodos 50

e.2.1. Técnicas 51

e.2.2. Procedimiento 52

f. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 56

f.1. Análisis del entorno 56

f.1.1. Análisis Externo 56

f.1.1.1. Factor Económico – Financiero 56

f.1.1.2. Factor Político 71

f.1.1.3. Factor Tecnológico 73

f.1.1.4. Factor Jurídico 77

f.1.1.5. Factor Social 84

f..1.2. Análisis Interno 86

f.1.2.1. Reseña histórica y evolutiva 86

f.1.2.2. Situación actual 91

f.1.2.2.1. Mercado de Intervención 91

f.1.2.2.2. Competencia 92

f.1.2.2.3. Diagnostico Institucional. 94

f.1.2.2.3.1. Gestión Administrativa 96

f.1.2.2.3.2. Productos Financieros 111

f.1.2.2.3.3. Gestión Financiera 120

f.1.2.2.3.4. Indicadores Financieros 125

f.1.2.2.4. Encuesta a Clientes 136

f.1.2.2.5. Encuesta a Funcionarios 166

g. Análisis FODA 186

g.1. Interpretación de la Matriz de Ponderación del Análisis FODA 187

g.1.1. Análisis del medio Interno 187

g.1.2. Análisis del medio externo 192

h: Propuesta 198

h.1. Plan Estratégico de la CACPEG 198

h.1.1. Misión 198

h.1.2. Visión 198

h.1.3. Valores 200

h.1.4. Objetivos estratégicos. 202

h.2. Plan Operativo Anual 221

h.2.1.Supuestos Importantes 221

h.2.2. Matriz del Plan Operativo anual. 226

i. Conclusiones 233

j. Recomendaciones 237

k. Bibliografía 242

l. Anexos 245