



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO

**“PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CREA LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA”**

**Tesis previa a la obtención del
Grado de Ingeniero Comercial**

AUTOR:

Germán Patricio Villalta Machuca

DIRECTOR:

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

**Loja- Ecuador
2015**

CERTIFICACIÓN

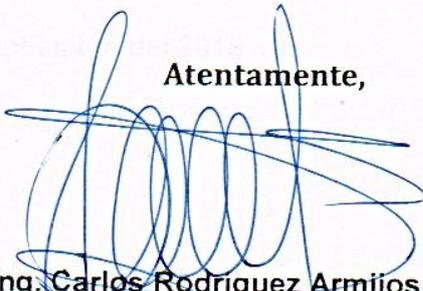
**Ing. Mg. Sc.
Carlos Rodríguez Armijos
DIRECTOR DE TESIS**

CERTIFICA:

Haber dirigido, asesorado, revisado y corregido el presente trabajo de tesis de grado, en su proceso de investigación cuyo tema versa sobre **“PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA”** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, realizado por el señor egresado: Germán Patricio Villalta Machuca, el mismo que cuenta con los requerimientos establecidos por la Universidad en sus aspectos de fondo y de forma por lo que autorizo su presentación para la calificación privada, sustentación y defensa.

Loja, Septiembre del 2015

Atentamente,



**Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS**

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

AUTORÍA

Yo, Germán Patricio Villalta Machuca, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Germán Patricio Villalta Machuca

Firma: 

Cédula: 0102853504

Fecha: Loja, Septiembre del 2015

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Mg. Sergio Carlos Rodríguez Arroyo, Mg. Sc.

TRIBUNAL DE GRADO:

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Germán Patricio Villalta Machuca, declaro ser autor de la Tesis titulada: **“PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA”**, como requisito para optar al Grado de: INGENIERO COMERCIAL: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 10 días del mes de Septiembre del dos mil quince, firma el autor.


FIRMA:

AUTOR: , Germán Patricio Villalta Machuca

CÉDULA: 0102853504

DIRECCIÓN: Cuenca, Barrio Totoracocha, Calles: Rio Aguarico 1-76 y Rio Zamora

CORREO ELECTRÓNICO: pato_villalta@hotmail.com

Teléfono: 072805941 Celular: 0986617724

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos, Mg. Sc

TRIBUNAL DE GRADO:

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE. (Presidente)

Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc. (Vocal)

Ing. Edison Espinosa Bailón MAE. (Vocal)

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado con todo amor y cariño primeramente a Dios por haberme ayudado a culminar una meta profesional, a mi familia, a mi esposa, a mis hijas que gracias a su apoyo pude concluir mi carrera universitaria. A mis padres pilares fundamentales en mi vida, quienes constantemente han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presenta.

Y en general, a todos quienes de una u otra manera han colaborado para realizar mi sueño de profesionalización y han aportado en la ejecución de este trabajo de investigación.

Con gratitud y amor

Patricio

AGRADECIMIENTO

Por la presente, hago extensible mi especial agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, Modalidad de Estudios a Distancia, Carrera de Administración de Empresas, a todo el personal docente, por abrirme sus puertas y facilitarme mi formación profesional.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda., de la ciudad de Cuenca, por brindarme todas las facilidades e información necesaria para desarrollar la presente investigación de tesis.

En especial al Ing. Carlos Rodríguez Armijos, quien me ha orientado con eficiencia y eficacia la tesis.

Finalmente a Dios, mi familia, mi esposa, que siempre me han brindado su apoyo, para culminar con éxito mi carrera profesional.

El Autor

a. TÍTULO:

**“PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO CREA LTDA. DE LA CIUDAD DE
CUENCA”**

b. RESUMEN

Mediante el presente trabajo de investigación que tuvo como objetivo general desarrollar el **“PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA”**, que permita tener un direccionamiento de los objetivos financieros de la empresa y que acceda alcanzar estabilidad y permanencia en el mercado e incrementar la rentabilidad de la misma. Para cumplir este objetivo fue necesaria la utilización de los métodos deductivo, inductivo y analítico y las técnicas de la entrevista que se aplicó al gerente y encuestas a los clientes internos con un total de 42 y a los clientes externos 360 sirvieron como fuentes de recolección de información.

Consta además el análisis externo de la empresa de la cual proviene la matriz EFE cuyo resultado ponderado fue de 2.68 que está por arriba de la media de 2.50; además el análisis interno de la empresa que da origen a la matriz (EFI), cuyo resultado es de 2.11 que está igualmente por debajo de la media de 2.50. Luego se realiza un análisis FODA de la empresa, en el cual se exponen las Fortalezas y Debilidades; y las Amenazas y Oportunidades, posteriormente se realiza la matriz de alto impacto. Esto determina los objetivos estratégicos, que fueron, Brindar servicios financieros y no financieros de calidad, que cubran las expectativas y necesidades de los asociados, y lograr una mayor profundización-posicionamiento de los servicios para todos; constituyen siempre las principales expectativas y finalidades de la cooperativa con un costo de \$1900; Fortalecer el capital

institucional, para generar una sólida solvencia patrimonial de la cooperativa, con costo de \$8700; Fortalecer Colocaciones y captaciones, para lograr que exista un equilibrio entre ahorros y colocaciones con costo de \$6000; y Alcanzar su madurez óptima de gestión, fortaleciendo todas las áreas, departamentos y unidades para desarrollar sus competencias y roles con un costo de \$ 13000. El presupuesto global del plan de gestión financiera fue de 29.600,00 dólares.

Entre las conclusiones más importantes constan, que el análisis del ambiente interno permitió detectar las fortalezas y debilidades de la empresa las cuales fueron analizadas y con esta información se construyó la matriz de evaluación de factores internos en donde se obtuvo una ponderación de 2,11 que indica las debilidades predominan sobre las fortalezas; y que la evaluación de factores externos del macro ambiente arrojó una ponderación de 2,68 lo que significa que en la empresa existe un predominio de las oportunidades frente a las amenazas.

Dentro de las recomendaciones más destacadas están, implementar en la cooperativa de ahorro y crédito CREA Ltda. el plan de gestión financiera como un mecanismo de orientación y gestión empresarial en las actividades de la empresa, el mismo que ayudará a la toma oportuna de decisiones.

ABSTRACT

Through this research work it had as general objective to develop the "MANAGEMENT PLAN FINANCIAL credit union CREA. LTDA. CITY OF CUENCA "which provide for an addressing of the financial objectives of the company and accessing achieve stability and permanence in the market and increase the profitability of it. To meet this goal was necessary to use deductive, inductive and analytical methods and techniques of the interview the manager and surveys applied to internal customers with a total of 42 and 360 external customers served as sources of information gathering .

Further it comprising external analysis of the company which comes EFE matrix whose weighted score was 2.68 which is above the average of 2.50; plus the internal analysis of the company that gives rise to the matrix (EFI), the result is 2.11 which is also below the average of 2.50. A SWOT analysis of the company is then performed, in which the strengths and weaknesses are exposed; and the threats and opportunities, then high-impact matrix is made. This determines the strategic objectives that were, Provide financial and nonfinancial services quality, to meet the expectations and needs of the partners, and greater depth-positioning services for all; always constitute the main expectations and objectives of the cooperative at a cost of \$ 1,900; Strengthen the institutional capital, to generate a strong solvency of the cooperative, at a cost of \$ 8,700; Loans and deposits strengthened to ensure that there is a balance between savings and placements with cost \$ 6,000; To reach optimal maturity and management, strengthening all areas,

departments and units to develop their skills and roles at a cost of \$ 13,000

The overall budget of financial management plan was \$ 29,600.00.

Among the key findings consist that the analysis of the internal environment possible to detect the strengths and weaknesses of the company which were analyzed and with this information the internal assessment matrix in which a weighting factor of 2.11 was obtained was constructed to It indicates weaknesses prevail on the strengths; and that the assessment of macro external environment factors showed a weighting of 2.68 which means that the company exists a predominance of opportunity against threats.

Among the most important recommendations are, implemented in the credit union CREATE Ltda. The financial management plan as a means of orientation and business management in the activities of the company which will help the timely decision making.

c. INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, uno de los principales problemas de la población, en especial de las pequeñas economías, como los sectores populares, constituye las limitaciones de acceso a los servicios financieros. La democratización de los servicios financieros hacia las pequeñas economías, exige contar con entidades financieras, sostenibles, eficientes, con capacidades de gestión financiera y administrativas, que garanticen la continuidad de la oferta de servicios financieros con calidad, que cubran las expectativas de los prestatarios con costos razonables.

Para las Cooperativas de Ahorro y Crédito mantener un buen desempeño financiero y administrativo les exige contar con un sistema de gestión moderno y eficaz de sus procesos administrativos, que le permiten monitorear y evaluar de forma efectiva el desempeño de la organización de forma integral, y de esta forma enfrentar múltiples situaciones dadas en su proceso de crecimiento y desarrollo social. En este proceso la planificación de la gestión financiera es importante.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Crea Ltda.", en la perspectiva de fortalecer sus actividades financieras y potencializar el desarrollo socioeconómico en el cantón Cuenca, la provincia del Azuay y la Provincia de Morona Santiago, ha visto importante apoyar el presente Plan de Gestión Financiera de mejora institucional, como instrumento y herramienta que oriente las acciones y estrategias necesarias que la institución debe asumir para lograr su fortalecimiento y desarrollo sostenible y sustentable.

Este trabajo de tesis, de partida incluye una revisión de literatura sobre el tema y el contexto del sistema financiero ecuatoriano y del sector cooperativo, también presenta un marco referencial y conceptual, que permite definir conceptos sobre la planificación del posicionamiento y gestión financiera de las cooperativas de ahorro y crédito. En una segunda parte se describen los materiales, métodos y técnicas de investigación utilizados en la elaboración del trabajo.

Los **Resultados**, de la investigación incluyen un diagnóstico interno y externo de la Cooperativa CREA, también se agrega un análisis FODA.

En una tercera parte, se presenta un punto de **Discusión**, que arroja como resultado el Plan de Gestión Financiera de la Cooperativa CREA, que incluye 4 objetivos estratégicos.

Las Conclusiones y recomendaciones, se concentran en un punto de análisis, y en una última parte se incluyen la bibliografía y los anexos .

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

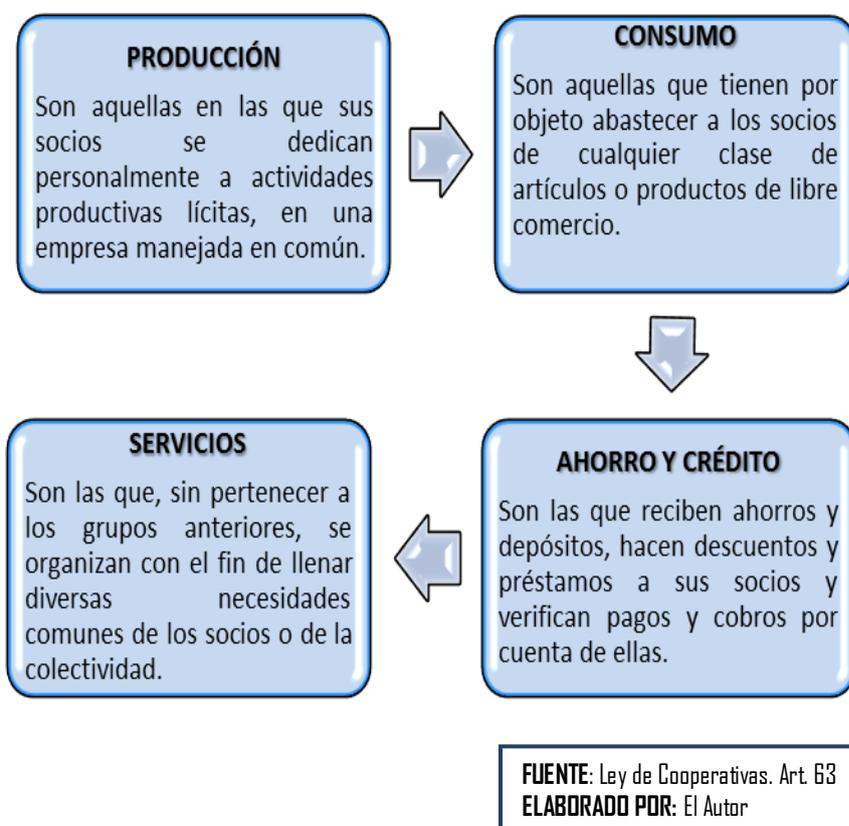
COOPERATIVAS

Definición

“Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.”¹

Clasificación

GRÁFICO 1



¹Ley de Cooperativas. Art.1. pág. 1.

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Definición

"Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son sociedades de personas de responsabilidad limitada que sin perseguir finalidades de lucro tienen por objeto planificar y brindar servicios financieros y sociales a sus socios con la aportación económica, intelectual y moral de los mismos"².

Importancia

En la Ley de Cooperativas del 7 de septiembre de 1966, se menciona la importancia que constituyen las cooperativas y además que son un instrumento positivo para el desarrollo económico social de los pueblos, textualmente dice "Que a través de dicho sistema, que entraña la acción mancomunada de los ciudadanos, se puede solucionar muchas de las necesidades; que en los países como el nuestro, que está en proceso de desarrollo, el cooperativismo es el factor importante en la realización de los programas de mejoramiento social".

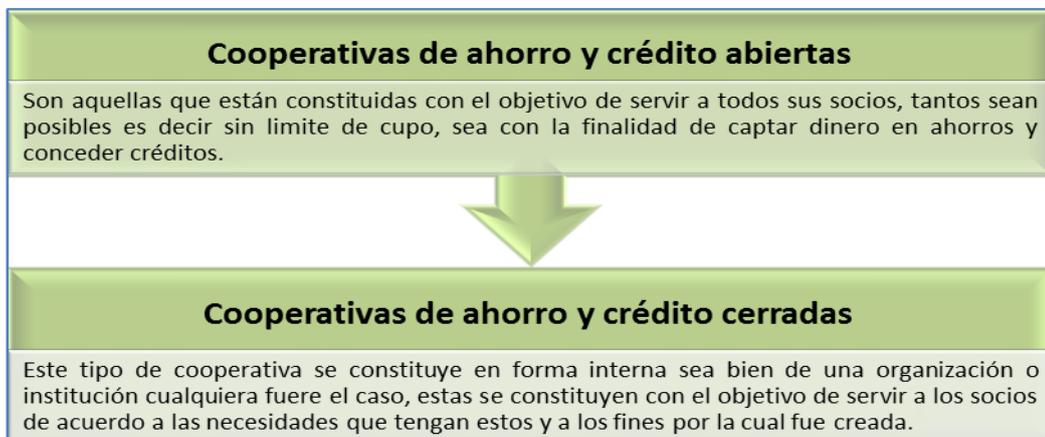
Por lo tanto debe modernizarse y ser manejada con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, eficaz y efectiva. Orientando la práctica de los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático.

Clasificación

Las cooperativas de ahorro y crédito se clasifican de la siguiente manera:

² UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Módulo VII. "Contabilidad de Organizaciones Especiales".2008.

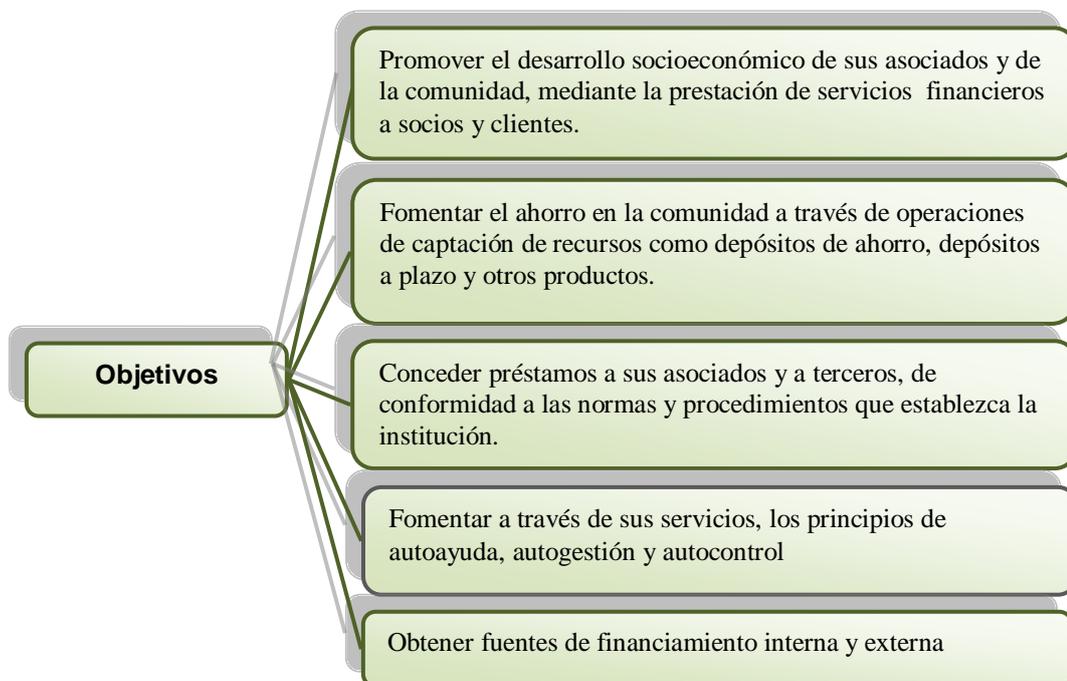
GRÁFICO 2



FUENTE: Ley de Cooperativas
ELABORADO POR: El Autor

GRÁFICO 3

Objetivos



ELABORADO POR: El Autor

Base Legal

Los instrumentos legales que rigen las Cooperativas de Ahorro y Crédito son los siguientes:

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley de Cooperativas
- Ley de Equidad tributaria
- Reglamento General de la Ley de Cooperativas
- Reglamento general de la ley de Equidad Tributaria
- Disposiciones del Consejo Cooperativo Nacional
- Reglamento de la confederación nacional de cooperativas
- Disposiciones para la realización de las asambleas generales
- Reglamento Especial para la aprobación de nuevos socios
- Reglamento especial de auditoras externas y fiscalizaciones para organizaciones cooperativas bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas.
- Ley del seguro social
- Código de trabajo

Actividades primarias

Se considera que en las cooperativas de Ahorro y Crédito existen cuatro actividades estratégicas estas son:

a. “Captación de ahorros

La captación de ahorros es el pilar de las cooperativas de ahorro y crédito, y su dinámica debe ser fortalecida remozamiento de los

productos actuales con la incorporación de productos nuevos adaptados a las necesidades de los asociados.

El principal producto de ahorro desde la perspectiva del asociado es la libreta de ahorros y ahí debe concentrar la cooperativa su esfuerzo.

b. Gestión de cartera crediticia

La cartera concentra la mayor parte de los activos de la organización y es la responsable de la gran mayoría de los resultados, tanto los económicos como los de impacto social.

La cooperativa debe dotar de tecnología y profesionalismo toda la cadena de gestión del riesgo crediticio, empezando por el diseño mismo de la actividad de crédito, el apoyo a los trabajadores, el diseño de los instrumentos de crédito, la selección de los clientes y la cobranza.

c. Desarrollo de servicios complementarios

La intermediación financiera no está limitada o circunscrita a crédito y ahorro. La búsqueda del mayor volumen de negocio realizado por el asociado en la cooperativa, unido a sinergias operativas y funcionales debe ser el norte del desarrollo de dichos servicios complementarios.

d. Gestión de la red de miembros

Si bien en otras organizaciones esto se enfoca como publicidad y mercadeo, en las cooperativas el activo más importante es su red de miembros.

Algunos elementos a atender son:

- Cobertura que permita la fijación en el entorno

- Equilibrio entre los miembros activos en ahorros y los miembros activos en crédito.

Vínculos fuertes con la comunidad”³

MARCO CONCEPTUAL

PLAN

CONCEPTO

“Son programas de acción para la implementación dentro de una empresa.

En un plan se señala las operaciones futuras dentro de un periodo determinado. Consiste además en la clasificación ordenada de las actividades diseñadas para cumplir una misión, para lograr una meta o un objetivo.

IMPORTANCIA

“Un plan de empresa es mucho más que un documento en donde se indica que clase de actividad económica se desea acometer. Se trata de plasmar una previsión, lo más fidedigna posible, que nos ayude a saber qué pautas debe seguir nuestra empresa si queremos que sea viable y duradera en el tiempo. Elaborar un plan ayudará a poner en orden tus ideas. También permitirá descubrir posibles debilidades y proponer las alternativas más adecuadas para solucionarlas.”⁴

TIPOS DE PLAN

“**PLAN TÁCTICO.**- A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación

³ Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito. “Reingeniería Financiera para Cooperativas de Ahorro y Crédito”. Pág. 18

⁴ <http://www.ccelpa.org/la-importancia-de-hacer-un-plan-de-empresa/>

estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica. Cierta forma es el momento en que se diseña aquellos proyectos a corto o mediano plazo (3 a 5 años)⁵.

PLAN OPERATIVO.- Es una propuesta de las diferentes actividades necesarias para alcanzar objetivos y señaladas de manera detallada.

PLAN ESTRATÉGICO.- La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos.”⁶

PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA.

“Comprende la definición de acciones y estrategias que la entidad debe adoptar, con la finalidad de lograr el posicionamiento de los servicios financieros, y en especial un buen desempeño financiero, adoptando normas de prudencia financiera y social.

El objetivo general del Plan de Gestión Financiera es programar de forma cuantitativa de los resultados a obtener, se constituye en un elemento auxiliar que permite a la gerencia delinear acciones de cara a lo siguiente:

- La previsión de indicadores de gestión y rentabilidad;
- La armonización de las diferentes gestiones de la cooperativa tendientes al logro del objetivo general; y,
- La fijación de políticas encaminadas al logro de los objetivos.”⁷

⁵ Zabala Salazar, Hernando, Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias, Editorial Unión Cooperativa de Colombia, Bogotá, Colombia, 2005

⁶ Sainz de Vicuña Ancín, José María, El plan estratégico en la práctica, ESIC Editorial, México, México DF, 2012

“La planificación financiera en su formulación debe cubrir todos los rubros del balance general, debidamente clasificados por matriz y por agencias. Comprende además la planificación de las operaciones tales como: créditos, inversiones, operaciones contingentes, servicios, captaciones, obligaciones financieras, así como la determinación de los flujos de tesorería y la presupuestación de los ingresos y gastos. El presupuesto incluirá además la asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento e implementación del plan operativo.

Una vez formulado será puesto en conocimiento del Consejo de Administración, órgano que a su vez, pondrá en conocimiento de la Asamblea General para su aprobación y legitimación.

El Consejo de Vigilancia, o el Comité de Auditoría tienen la responsabilidad de utilizar el presupuesto, el plan operativo y el plan estratégico como herramientas de control, a efectos de evaluar su cumplimiento. Los aspectos que a su juicio consideren deban reportar, lo comunicarán por escrito al CdA (directorio), y formará parte de un capítulo en su informe anual a la Asamblea General.

El posicionamiento de los servicios financieros en el contexto en donde opera la entidad financiera, exige adoptar los servicios a las necesidades de la población, los asociados a la cooperativa y favorecer con los servicios al desarrollo de las comunidades locales.”⁸

⁷ Vercher Bellver, Salvador, El Plan de gestión: un método integral para su elaboración y control, Editorial Marcombo, Barcelona, España, 2004

⁸ Tarodo Pisonero, Carlos, Sánchez Estella, Óscar, Gestión contable, Editorial Paraninfo, Madrid, España, 2012

“El desempeño financiero, hace relación a alcanzar los indicadores financieros de rendimiento, productividad, costos, sostenibilidad, conforme los términos postulados de Basilea, que privilegia la buena administración de riesgos y alcanzar adecuados niveles de capitalización y solvencia financiera.

Para las organizaciones, es importante garantizar la sostenibilidad de la generación de sus bienes y servicios para la ciudadanía, ello pasa por mantener, adecuados niveles de capitalización institucional, el cual es estructurado con las aportaciones de los asociados, y de las reservas de utilidades que la organización las destina para su crecimiento. El concepto de la rentabilidad del capital está subordinado a los objetivos sociales de la organización, ello es lo que diferencia la economía social de la economía de mercado.

La prioridad financiera institucional, se debe centrar en fortalecer su solvencia, a través del capital institucional, este tiene tres propósitos:⁹

- i. **“Financiar activos improductivos**, como el capital institucional no tiene un costo explícito de intereses, su función principal es financiar todos los activos que no generan ingresos (p. ej., terreno, edificios y equipos). Si no hay suficiente capital disponible, la institución está obligada a usar las alternativas más costosas de fondeo como depósitos de ahorros o las aportaciones

⁹ David C. Richardson, “Sistema de Monitoreo PERLAS”, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Madison Junio-2001

de socios y recurrir a créditos externos. En la práctica estas prácticas son bastante comunes;

- ii. **Mejorar ganancias**, el capital institucional también tiene un efecto poderoso sobre la capacidad de la institución financiera, le permite generar un ingreso neto y por lo tanto, generar capital adicional. Sin ningún costo explícito de intereses, el capital que se presta a tasas de interés del mercado proporciona un rendimiento del 100%. El uso de este capital institucional para financiar los créditos es muy rentable. De esta manera, el capital institucional puede ser generado más rápidamente, en vez de depender únicamente de los pequeños márgenes de depósitos de ahorros. Para las cooperativas de ahorro y crédito con una base de capital débil, el proceso es mucho más lento, como la capacidad de generar suficiente capital se relaciona con la capacidad de retener el capital;
- iii. **Absorber pérdidas**, en última instancia, el capital institucional se usa para absorber pérdidas de la morosidad de préstamos y/o déficit operativos.

El Plan de Gestión Financiera, incluye un adecuado Plan de Posicionamiento de los servicios financieros, pero también una adecuada

participación de los socios de la cooperativa, su empoderamiento en las actividades de dirección y administración de la cooperativa.”¹⁰

Importancia.

Un plan de Gestión Financiera es importante ya que ayuda o fortalece el normal funcionamiento de una organización o grupo social, además define el rumbo que la empresa va a tomar y de qué forma debe aprovechar los recursos, eliminando los riesgos y haciendo énfasis en las oportunidades que se presenten”.¹¹

Objetivo.

“El principal objetivo del plan de Gestión Financiera es plantear lo que una empresa quiere lograr en un plazo determinado y lo que tiene que hacer para lograrlo a través de la elaboración de estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados por cada entidad.

Elementos.

- Los objetivos que formalizan y concretan los ejes de actuación de la institución proponiendo avances parciales.
- Las estrategias son actuaciones generales orientadas a conseguir los objetivos.
- Las acciones son prácticas que deben conducir al logro de las estrategias y, en definitiva, de los objetivos la ejecución es la clave del éxito del plan.

¹⁰ Escribano Ruiz, Gabriel, Gestión Financiera, Editorial Paraninfo, Madrid, España, 2008

¹¹ F. David (2003); Conceptos de Administración Estratégica; Editorial Pearson-Prentice Hall, México.

GESTIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución logrando a través de ello los objetivos de la organización.

Al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino a donde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada está en el mapa, en la selección adecuada de las opiniones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y acerque al destino. Se trata fundamentalmente de definir una proyección a largo alcance para el desarrollo de los sistemas”¹².

ETAPAS DEL PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA

“En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores. Sin embargo se pueden distinguir las siguientes etapas

ANÁLISIS SITUACIONAL

“El entorno de marketing le rodea e influye en usted y en su organización. Existen tres puntos de vista clave sobre el entorno de marketing: el "macro entorno", el "micro entorno" y el "entorno interno".¹³

FACTORES EXTERNOS.

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y

¹²Betancourt Tang, José Ramón, Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma, editorial Juan Carlos Martínez Coll, México, México DF, 2012

¹³ El plan de estratégico en la práctica , De Vicuña, José María Sainz

las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externas.”¹⁴

El macroentorno

Este entorno incluye todos los factores que pueden influir en la organización, pero que se salen de su control directo. Una empresa no influye, por lo general, en ninguna ley, las cuales cambian de manera continua y la empresa tiene que ser flexible para adaptarse. Puede haber una competencia agresiva y rivalidad en el mercado, debida a la globalización por la amenaza de productos sustitutivos y de novedades. El entorno más amplio también está cambiando de manera constante y tiene que compensar los cambios culturales, políticos, económicos y tecnológicos. Como: Trabajadores, Dinero, Maquinaria, Materiales, Tiempo, El macro entorno, Factores, económicos Factores, políticos, Factores, tecnológicos, Factores, socioculturales, Consumidores, Proveedores, Participantes etc.

CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una empresa:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores

¹⁴ Estrategia de marketing, O. C. Ferrell, Michael D. Hartline

- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

1. Rivalidad entre competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso

a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

4. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan,

mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

5. Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo,

estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

AMENAZAS.-“Son factores externos a la empresa que no se los puede controlar y que por ende pueden impedir y perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización.”

OPORTUNIDADES.- “Son factores externos a la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos de la misma.”

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente

graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un

promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.”¹⁵

FACTORES INTERNOS.

Estos nos permiten fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad, de recursos disponibles para la organización.

El entorno interno

Todos los factores que son internos de la organización se conocen como entorno interno. Se suelen auditar aplicando las “Cinco M” (en inglés, Men, Money, Machinery, Materials and Markets), que son personas, dinero, maquinaria, materiales y mercados. El entorno interno es tan importante para gestionar el cambio como lo es el externo. El entorno externo se puede auditar en detalle mediante métodos como son el Análisis DAFO, el Análisis de las cinco fuerzas o el Análisis PEST.”¹⁶

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)

1. Asignar una ponderación a cada factor:

Para lo cual utilizamos la formula estadística para obtener la frecuencia relativa, que se obtiene dividiendo la frecuencia para el número total de casos.

$$\text{Formula: } fr = \frac{f}{n}$$

En donde

fr = frecuencia relativa

¹⁵ NÚÑEZ Ángel, “GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING”; Pág. 23 - 25, año 2007

¹⁶ BURGOS, Enrique, Claves para entender el nuevo marketing, Pág. 8, 2009

f = frecuencia

N= número total de casos.

- La frecuencia relativa se constituye en la ponderación que se asigna a cada factor.
 - La ponderación está dada en los valores que oscilan entre 0.01 y 1.00.
 - La ponderación indica la importancia que tiene cada uno de los factores, ya sea si este se refiere a las fortalezas y debilidades.
 - La suma de las ponderaciones de los factores internos, deben dar como resultado la unidad (1.00).
2. El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor, da el resultado ponderado.
 3. La sumatoria de los resultados obtenidos de las fortalezas como las debilidades de la empresa, dan los totales requeridos de las fortalezas como las debilidades de la empresa, dan los totales requeridos para conocer la posición en que se encuentra la empresa en el mercado.

El resultado se lo interpreta de la siguiente manera:

Sin tomar en cuenta el número de fortalezas y debilidades incluidas en una matriz de evaluación de factor interno, el resultado ponderado más alto posible para una organización es de 4.0 y el resultado total ponderado menor posible es 1.0.

El resultado ponderado promedio por tanto es de 2.5.

- Si el valor obtenido es de 2.5 nos indica que la empresa se mantiene internamente o existe equilibrio entre las fortalezas y las debilidades.

- Si el resultado es menor a 2.5 muestran una organización con
- debilidades internas.
- Si el resultado es superior a 2.5 indican una organización de una fuerte posición interna.¹⁷

FORTALEZAS.- “Son factores internos, propios de la empresa que permiten alcanzar los objetivos de la organización”

DEBILIDADES.- “Son factores internos que pueden influir negativamente sobre los objetivos de la empresa.”¹⁸

Análisis F.O.D.A.

“Consiste en identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa”¹⁹.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

¹⁷Instituto de Formación y Estudios Sociales (IFES). Marketig y Publicidad, Pag. 12-16, año 2008

¹⁸ GOODSTEIN Leonard y OTROS. Planeación estratégica aplicada. Editorial. Mc. Graw Hill. 2000

¹⁹ KOTLER, Philip. “Estrategias de Planificación y Marketing como proceso de Negocios”. Edición 1980. Pág. 64

Uno de los elementos en análisis de la Planeación Estratégica es el FODA, el cual, considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las oportunidades y amenazas relativas al ámbito externo de la dependencia o entidad, al incidir en su quehacer institucional.

La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo institucional, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución.

La institución debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza la comparación de enunciados, lo cual permite visualizar como algunas fortalezas aprovechadas adecuadamente pueden contrarrestar a algunas debilidades y viceversa, como algunas debilidades pueden estar afectando la mejor utilización de las fortalezas.

Matriz FODA

“Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias”²⁰.

²⁰<http://uproadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>. Publicado por Ing. MBA. Julio Carreto.

“La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

MATRIZ DE IMPACTO

Herramienta con la cual se logra un análisis de variables en forma interrelacionada y no aislada, conformando un sistema entre sí, lo que posibilita determinar los niveles de impacto y dependencia que se construyen por interacción de cada una de las variables

Para elaborar la matriz se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Contar con Expertos: Personas, funcionarios que conformen equipos multidisciplinarios, para lograr conformar el listado de variables.
2. Actores: Aquellas personas que toman decisiones.
3. Modelos matemáticos: Matricial simple

GRÁFICO 4

MODELO DE MATRIZ DE ALTO IMPACTO

Factores Internos Factores Externos	FORTALEZAS (F) Experiencia en el mercado Clientes satisfechos Tiempo de existencia	DEBILIDADES (D) No tener nuevos productos
OPORTUNIDADES (O) Variedad de servicios Captar nuevos clientes	ESTRATEGIAS (FO) Maxi –Maxi Realizar nuevos convenios Invertir en la modernización	ESTRATEGIAS (DO) Mini-Maxi Efectuar nuevos productos Mejorar los precios Capacitar al personal
AMENAZAS (A) Nuevas tiendas que ofrecen más productos	ESTRATEGIAS (FA) Maxi-Mini Realizar promociones Campañas de publicidad	ESTRATEGIAS (DA) Mini–Maxi En época de poca demanda disminuir al personal

a) Las estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades)

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades)

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos

oportunidades. Una estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

c) Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas)

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

d) Las estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas)

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación²¹.

🚦 Determinación de objetivos

Los objetivos son imprescindibles en la elaboración del plan de marketing, ya que lo que les precede conduce al establecimiento de estos y luego conduce al logro de ellos.

Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde se quiere llegar y de qué forma; además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de

²¹ REINARES, Pedro; PONZOA, Manual."Marketing Relacional" Edición 2002.Pág.10-11-12

mercado o la explotación de una oportunidad. Con el establecimiento de objetivos lo que se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

- Viables. Puede alcanzarse y formularse desde una óptica práctica y realista.
- Concretos y precisos. Totalmente coherentes con las directrices de la empresa.
- En el tiempo. Ajustados a un plan de trabajo.
- Consensuados. Englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- Flexibles. Totalmente adaptados a la necesidad del momento.
- Motivadores. Se constituyen como un reto alcanzable.

Se pueden distinguir tres tipos de objetivos principalmente:²²

- Objetivo de posicionamiento.
- Objetivo de ventas.
- Objetivo de viabilidad

Los objetivos pueden darse de forma cuantitativamente y cualitativamente de tal forma:

- Cuantitativos. Previsión de ventas, porcentaje de beneficios, captación de nuevos clientes, recuperación de clientes, participación de mercado, coeficiente de penetración.

²² MUÑIZ Rafael, Marketing XXI, 2da edición, México, 2008, pág. 289

- Cualitativos. Son aquellos objetivos que fija la empresa para conseguir un mejor posicionamiento e imagen en el mercado. Generalmente los resultados económicos se ven a medio y largo plazo²³

Elaboración y selección de estrategias

“Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la empresa, deben ser formuladas sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa”²⁴.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- La definición del público objetivo (target) al que se desee llegar.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución...).
- La determinación del presupuesto en cuestión.

²³ <http://www.foromarketing.com/node/2455#sthash.ZNAk0na7.dpuf>

²⁴ MUÑIZ Rafael, Marketing XXI, 2da edición, México, 2008, pág. 290

- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de marketing deben ser llevados a cabo bajo la supervisión permanente de la alta dirección de la empresa. Ésta es la forma más adecuada para que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia los mismos.

- Estrategias extensivas, pretenden conquistar nuevos clientes, en mercados de fuerte y rápido crecimiento se recurre a la distribución y publicidad, la cual ha de crear una fuerte imagen de marca. En mercados maduros, la publicidad puede provocar o al menos apoyar una innovación técnica, nuevos sistemas de distribución, disminución de los intereses o cambios de actitudes o hábitos de ahorro. La intención es la de activar los estados de estancamiento que caracterizan a estos mercados.
- Estrategias intensivas, las cuales pretenden conseguir que los clientes actuales consuman más, es decir que aumente el ahorro por parte del cliente. Para lograrlo se incrementan el número de créditos, incrementar el interés en el ahorro, alargar los plazos de préstamos, incluir períodos de gracia en los créditos, entre otros. En este tipo de estrategia, se suele exigir demasiado a la publicidad al enfocar los objetivos a corto plazo, cuando se está consciente de lo difícil y el

tiempo que requiere para que se dé un cambio de hábito o costumbre

- Estrategias comparativas, las cuales exponen las ventajas de la empresa frente a otra de la competencia.
- Estrategias financieras, las cuales se basan en una política de presencia permanente en la mente de los destinatarios superior a la de la competencia, acaparando el espacio publicitario. Por lo tanto, se recurre a una publicidad convencional en la que los objetivos se expresan mediante porcentajes de notoriedad, cobertura de audiencia, entre otros.
- Estrategias de posicionamiento, cuyo objetivo es dar un lugar en la mente del cliente, frente a las posiciones de la competencia, a través de asociar una serie de valores o significaciones positivas afines a los destinatarios o si es posible, apoyándose en una razón del objetivo general de la empresa, el cual tiene un valor e importancia para los clientes activos y potenciales.
- Estrategias promocionales, estas deben ser agresivas ya que se persigue el mantener e incrementar el ingreso de nuevos socios y aumentar el ahorro, incitar a la prueba de un nuevo servicio y además contrarrestar cualquier acción de la competencia.
- Estrategias de empuje, las cuales están orientadas a motivar los puntos de captación de clientes, a empujar más efectivamente los servicios o líneas de servicios hacia ellos (aumentando márgenes,

bonos, mejor servicio, publicidad cooperativa, subsidio para promociones entre otros).

- Estrategias publicitarias, por medio de la instalación de vallas publicitarias en sitios estratégicos de mayor afluencia, es claro que esta es parte de la estrategia de promoción.

MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

MISIÓN

“Alcanzar un alto posicionamiento en el mercado latinoamericano de la consultoría en línea, como resultado de brindar asesoramiento de alta calidad profesional en análisis FODA y de contar con clientes satisfechos

VISIÓN

Contribuir al desarrollo corporativo de pequeñas y medianas empresas que habitualmente no poseen los recursos humanos adecuados para el abordaje adecuado de esta herramienta tan importante de marketing estratégico.

OBJETIVOS

“Proveer soluciones de consultoría en línea a pequeños y medianos empresarios de América latina, para que puedan alcanzar los objetivos comerciales deseados a un bajo costo.”²⁵

MATRIZ DE OPERATIVIDAD

La matriz de operatividad de variables es un tabla de doble entrada (filas x columnas) que presenta las variables de investigación, el tipo de variables, así como su definición conceptual y operacional.

²⁵ <http://www.matrizfoda.com/mision-vision-y-objetivos.html>

Esta matriz sirve para evaluar la coherencia lógica de la relación entre las variables y sus definiciones. Si observas con cuidado, es la continuación de la matriz de consistencia.

GRÁFICO 5

MATRIZ DE OPERATIVIDAD

<i>VARIABLE</i>	<i>DEFINICIÓN OPERACIONAL</i>	<i>CATEGORÍA MEDICIÓN</i>	<i>TIPO</i>	<i>ESCALA MEDICIÓN.</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>VALORES</i>
<i>VARIABLE DEPENDIENTE</i> <i>PESO DEL RECIÉN NACIDO</i>	Es la primera medida del peso al nacer consignado en la historia clínica de las pacientes	Bajo peso (1) peso normal (2) peso alto (3)	Cualitativa	Nominal	El peso del recién nacido en g.	< 2500 g. (1) 2501 - 3999 g. (2) > 4000 g. (3)
<i>VARIABLE INDEPENDIENTE</i> <i>HEMOGLOBINA.</i>	Son resultados de los análisis de Hemoglobina durante el primer y tercer trimestre de gestación adjuntada en la historia clínica perinatal	Nivel de : Hemoglobina baja (anemia) (1) Hemoglobina normal (2) Hemoglobina Elevada (3)	Cualitativa politémica	Nominal	concentración de hemoglobina en g / L.	< 110 g / L (1) 110 - 129 g / L (2) > = 130 g / L (3)

PROBLEMA.

“Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos. Requiere ser investigada para esclarecerla, mejorarla, hacer propuestas, resolverla aquel que no puede tener sino una solución, o más de una en número fijo. Aquel que puede tener indefinido número de soluciones.

Problema es un procedimiento dialéctico que tiende a la elección o al rechazo o también a la verdad y al conocimiento.

METAS.

Es el resultado específico, esperado en el corto, mediano o largo plazo y que responde al progreso deseado hacia un objetivo. Se expresa en el cuánto y cuándo.

Podemos definir las metas como el objetivo último de querer emprender un negocio además, que como personas busquemos un propósito económico y un medio a través del cual podamos conseguir los recursos necesarios para nuestro sustento y el de nuestra familia, si la tenemos cumpliremos nuestros sueños”.²⁶

POLÍTICAS.

“La política de empresa tiene como finalidad crear un entorno más favorable a la creación y el desarrollo de las empresas, especialmente de las pequeñas y medianas empresas Esta política se centra principalmente en:

- La promoción del espíritu empresarial (estimular la creación de empresas y apoyar a las empresas en su fase inicial y de crecimiento)
- La promoción de la competitividad (fomentar la adaptación de las empresas a los cambios estructurales y mantener un crecimiento elevado y continuo de la productividad);
- El fomento de la innovación (seguimiento de la evolución de las tecnologías y de nuevos conceptos de productos y desarrollo de nuevas formas de comercialización);

²⁶ RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, Creatividad en la Empresa, Editorial Pax México, México, 2002.

- Un mejor acceso a la financiación, a los programas y a las redes de apoyo;
- La simplificación del marco regulador y administrativo”.²⁷

ESTRATEGIA.

La estrategia es el proyecto o programa que se elabora sobre determinada base, para alcanzar el objetivo propuesto.

Término que, en general, expresa la planificación que se realiza para la aplicación de los recursos disponibles con el fin de conseguir un objetivo previamente definido.

Entendemos por estrategia la forma de alcanzar los objetivos. O lo que es lo mismo ¿Qué vamos a hacer para llegar a la meta propuesta?²⁸

TÁCTICA.

“Táctica, ciencia o técnica que consiste en distribuir y dirigir las fuerzas para la consecución de un objetivo limitado o un fin inmediato, método o sistema empleado para realizar algo o lograr un objetivo. a diferencia de la estrategia, cuyo arte es el empleo de todos los elementos del poder de una nación o naciones para conseguir sus objetivos.

La táctica es el proceso en que se conjugan todas las posibilidades físicas, técnicas, teóricas, psicológicas y demás, para dar una solución inmediata a las disímiles situaciones imprevistas y cambiantes que se crean en condiciones de oposición.

²⁷ SERVITJE, Roberto, Estrategia de Éxito Profesional, Pearson Educación, México, 2003.

²⁸ SERVITJE, Roberto, Estrategia de Éxito Profesional, Pearson Educación, México, 2003.

PROCEDIMIENTO O ACTIVIDAD.

Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Un procedimiento es una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí por un conjunto de empleados, ya sea dentro de un mismo departamento o abarcando varias direcciones de una dependencia para obtener el resultado que se desea.

El procedimiento se caracteriza

- Por no ser un sistema.
- Por no ser un método individual de trabajo.
- Por no ser una actividad específica.²⁹

PRESUPUESTO.

“El presupuesto es la herramienta que le permite al sector público o privado a cumplir con la producción de bienes y servicios para satisfacción de las necesidades de la población de conformidad con el rol asignado la economía.

²⁹ÁLVAREZ TORRES, Martín, Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Panorama Editorial, México, 1996.

El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Es formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, de unos y otros, de un negocio cualquiera para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos.

La palabra Presupuesto, se deriva del verbo presuponer, que significa “dar previamente por sentado una cosa. Se acepta también que presuponer es formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, de unos y otros, de un negocio cualquiera. “El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Aunque el alcance de la “eficiencia razonable” es indeterminado y depende de la interpretación de la política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto, en tanto no prevea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos”.³⁰

RESPONSABLE.

“El Plan Estratégico contempla un conjunto de actuaciones cuya responsabilidad corresponderá a los diversos agentes implicados (Comité de Gestión de la Unidad de Calidad, Comisiones asesoras y Comité de Auto evaluación), a los Servicios, a los Departamentos y a las Subdirecciones correspondientes a las distintas áreas.

³⁰GORDON RIVERA, Welsch, Presupuestos Planificación y Control, Pearson Educación, México, 2005.

- Obligado a responder de alguna cosa o por alguna persona.
- Culpable de alguna cosa.
- Que cumple sus obligaciones o pone cuidado y atención en lo que hace o decide.
- Persona que tiene a su cargo la dirección en una actividad.

TIEMPO.

El tiempo es la magnitud física que mide la duración o separación de las cosas sujetas a cambio, de los sistemas sujetos a observación, Es la magnitud que permite ordenar los sucesos en secuencias, estableciendo un pasado, un presente y un futuro, y da lugar al principio de causalidad, uno de los axiomas del método científico".³¹

³¹ SERVITJE, Roberto, Estrategia de Éxito Profesional, Pearson Educación, México, 2003.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la ejecución del presente trabajo investigativo fue necesario utilizar materiales y método, así mismo se aplicaron técnicas que permitieron recopilar información para el desarrollo de los objetivos planteados.

MATERIALES UTILIZADOS

La investigación de tesis demandó la utilización de los siguientes materiales:

Equipo de computación

Impresora de tinta continua

Calculadora

Materiales de escritorio

Dispositivo de almacenamiento USB

Libros, revistas, copias, otros

Internet

MÉTODOS

El presente trabajo de investigación acogió la aplicación de los siguientes métodos:

Método Deductivo: Que abarca aspectos teóricos mediante hechos observados basándose en la ley general y consiste en partir de uno o más juicios que expresan conocimientos generales para derivar otro juicio en que se expone un conocimiento particular que está implícito en los anteriores.

Este método se utilizará al conocer la realidad de la estructura del Sistema Financiero, por lo que se podrá razonar las prácticas que realiza la Cooperativa.

Método Inductivo: Es netamente práctico; es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales para obtener las conclusiones de este trabajo de investigación y en si para definir las teorías que sean necesarias.

Método Analítico: En el cual participaron directivos, socios, funcionarios y otros actores vinculado a la cooperativa CREA. La participación es mediante asistencia a talleres de análisis, entrevistas, socialización de información y en especial aporte de opiniones sobre los resultados de la investigación y en base a esta analogía obtener los análisis externos e internos de la empresa.

Método Estadístico: El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Este método se utilizó para la presentación de resultados de las encuestas aplicadas a los clientes internos y externos de la cooperativa.

Método Matemático: Este método es uno de los tipos de modelos científicos que emplea algún tipo de formulismo matemático para expresar relaciones, proposiciones sustantivas de hechos, variables, parámetros, entidades y relaciones entre variables y/o entidades u operaciones, para estudiar comportamientos de sistemas complejos ante situaciones difíciles de observar en la realidad. En la presente investigación se utilizó este método para la realización de los cálculos matemáticos de las matrices EFE

y EFI, así como la realización de los presupuestos de los objetivos estratégicos.

TÉCNICAS

Respecto a los instrumentos de investigación para recabar la información se aplicará fundamentalmente las siguientes técnicas:

- **Técnica de Investigación Bibliográfica:** Esta técnica se utilizó con la finalidad de obtener conjuntos de categorías, conceptos principios que van de acuerdo con el tema de investigación para el desarrollo del marco teórico.
- **Entrevista.** Se aplicó al gerente de la Cooperativa CREA. La cual permitió conocer la gestión actual de la Cooperativa, tener una idea del ambiente en el cual se desenvuelve el personal de la misma; las relaciones con el cliente, la infraestructura de la cooperativa, los recursos humanos, financieros, los proveedores, etc.
- **Encuesta.**

Esta técnica se aplicó para la recolección de la información que brindó los clientes internos y los clientes externos de la Cooperativa, dicha información sirvió como base para conocer si tiene misión, visión, objetivos, etc. con la finalidad de buscar estrategias acertadas para el desarrollo de la misma.

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

De acuerdo a los datos de la cooperativa, actualmente cuenta con 42 empleados, por ello se realizó un Censo a toda la población de clientes internos de la empresa.

Para los clientes externos COAC CREA cuenta con 10.931 clientes hasta marzo de 2014; para la cual se aplicó la muestra como se detalla a continuación.

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

Dónde.

n = Tamaño de la muestra,
N = Tamaño de la población,
e = Error de estimación 5%

Por lo tanto.

$$n = \frac{10.931}{1 + (0.05)^2 \times 10.931}$$

$$n = \frac{4031}{11,0775} = n = 363,89 = 364 \text{ encuestas}$$

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La Cooperativa CREA Ltda.

Fue constituida el 31 de Diciembre de 1964 tras Acuerdo Ministerial N° 2876, surgiendo a partir del entorno estructural y organizativo del Centro de Reconversión Económico para el Azuay, Cañar y Morona Santiago (CREA), por la iniciativa de un grupo de empleados que deciden conformar una Cooperativa de Ahorro y Crédito que les permita disponer de servicios financieros con mayor facilidad

GRÁFICO 6



El 10 de abril del 2008, a través de una Reforma Estatutaria de la Asamblea General de Socios, COAC-CREA abre sus servicios al público en general, constituyéndose en una empresa social financiera privada, contando en la actualidad con más de 9000 socios activos. Se ha Fortalecido la Imagen Institucional de la Cooperativa encaminándose en la confianza que tienen los socios en la misma y aplicando responsabilidad social. El 05 de junio del 2010 nuestra institución realiza la adquisición del bien inmueble ubicado en la calle Francisco Moscoso 2-56 y Av. Luis Moreno Mora, con el objetivo de

emplazar en esta vivienda la Casa Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda., dados los requerimientos señalados por los socios, en el estudio de mercado

Los primeros años de vida del Centro de Reconversión - CREA., data por los años 1962 - 1963, las vivencias y experiencias que iban adquiriendo sus empleados y trabajadores, despertaron iniciativas y alternativas de solución a la difícil situación económica de sus familias, decidiendo como la más apropiada, el de la asociación entre sí, pudiendo señalarse como ejemplo y punto de partida dos hechos trascendentales que son parte de la historia de COAC-CREA, a saber:

En el Sector de los trabajadores, un pequeño grupo de amigos escogió como mecanismo de solución en sus momentos de necesidad económica la conformación de una especie de Caja de Ahorro en la que dejaban de su quincena parte del sueldo que bordeaba entre 10 y 20 sucres, cuyo total de la colecta se le entregaban a uno de los miembros del grupo aportante, para continuar con dicha modalidad en los meses subsiguientes en el orden que se había pre-establecido, compromisos amparados en la palabra y confianza mutua sin necesidad de escritos o documentos registrados.

Mientras tanto entre los empleados de la Institución nace la idea de asociación tomando como modelo el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, señalándose como mentalizador y propulsor de esta idea a Don Jaime Andrade y Cordero, quien lideró el grupo en todo el proceso de motivación, organización y legalización del grupo humano interesado en tener una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

El Sr. Jaime Andrade y Cordero, líder del grupo, a más de plantear la propuesta buscó entre amigos y directivos de la Institución seguidores del proyecto, alcanzando a comprometer a 8 personas con las que iniciaron los diálogos, consultas y de asesoría para formar el organismo del proyecto. El grupo se robusteció con la adhesión de los señores trabajadores, cuyos objetivos eran semejantes, llegando a completar unas 18 personas aproximadamente lo que permitió ,con la asesoría correspondiente, se estableciera en calidad de Pre - cooperativa de Ahorro y Crédito, habiéndose nombrado como directivos a los señores Jaime Andrade como presidente y Sr. Alfonso Merchán como tesorero.³²

Una vez acordadas las cuotas de aportación de los socios de la Pre - cooperativa, sus directivos gestionaron y lograron que por medio de Tesorería del CREA se les descuenta, mediante rol, los aportes para la organización; para asegurar el manejo y controlar del dinero que se recaudaba quincenalmente, los directivos abrieron una cuenta corriente en el Banco del Azuay.

Con dichos fondos comenzaron a entregar pequeños préstamos a los socios de la pre-cooperativa y lo hacían en función del capital acumulado, las cuotas del préstamo otorgado les eran retenidas por rol de pago del CREA, dinero que el tesorero del grupo retiraba de la entidad y depositaba en la cuenta del banco.

Vistos los resultados y seriedad con que se manejaba el grupo humano se preparó la documentación de soporte y se realizaron los trámites de

³² CREA (2010) Memorias de la Cooperativa.

legalización para conformar la Cooperativa de Ahorro y Crédito, delegando al Sr Alejandro Monsalve realice en Quito las gestiones en el Ministerio de Bienestar Social para obtener la personería Jurídica, contándose para entonces con 29 socios y es así que, el 31 de diciembre de 1.964, mediante acuerdo Ministerial 002876 se constituye la Cooperativa de Ahorro y Crédito con el nombre de “COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DEL CREA, LTDA.”.

Ya conformada la cooperativa y cuyos resultados fueron muy promisorios por su eficiencia en el servicio, comienzan a ingresar más socios y capital, y con ello, la demanda de crédito de incrementó, esto obligó a la cooperativa buscar nuevos mecanismos de financiamiento, logrando en cinco ocasiones, recibir crédito del Banco de Cooperativas, al que se había afiliado como socia, naturalmente en buenas condiciones y bajos intereses; destacando que estos créditos fueron fiscalizados por la Dirección Nacional de Cooperativas, cuyos resultados fueron altamente satisfactorios recibiendo el elogio de las autoridades y dirigencia del cooperativismo nacional.

El trabajo y servicio de la Cooperativa de ahorro CREA se constituyó en un importante medio de apoyo para sus socios, lo que motivó que, a más de la captación del ahorro y prestación de crédito, se crean y ofrezcan otros servicios a través de varios mecanismos, como:

- La apertura de un comisariato con productos de la canasta familiar, ropa, calzado y otros productos básicos para el hogar, a precios económicos y a crédito.

- Servicios a crédito mediante convenios con casas comerciales, como: Boticas, Comisariatos, Almacenes de ropa, calzado, productos de línea blanca, casimires entre las principales.

Obra trascendental en la vida de la Cooperativa, producto de la preocupación y el afán de dotar de mayores servicios para sus socios, es la de haber sido la mentalizadora en la formación y ejecución de un programa de vivienda para los empleados y trabajadores del CREA, es así que en el año 1968 la Cooperativa de Ahorro CREA presenta a los directivos del CREA el proyecto quienes lo acogen y disponen los estudios, ubicación de fondos y la ejecución del proyecto, llegándose para el efecto a constituir una cooperativa de vivienda que tomó el nombre de "La Calderón" porque el terreno escogido para el proyecto estaba ubicado en lo que en Cuenca se conoce con el nombre de Ciudadela Calderón; la Cooperativa de vivienda fue constituida, en su mayoría, por los socios de la cooperativa y complementada por los otros servidores de la institución. Para la ejecución del programa de vivienda, el CREA suscribe un convenio con el sindicato de trabajadores para que sean ellos quienes asuman la dirección del proyecto el mismo que culmina por el año 1970 con 35 soluciones habitacionales.

Otro capítulo también importante en la historia de la cooperativa CREA es el hecho de que, conocida la capacidad y experiencia de sus directivos, en la ciudad de Cuenca, ellos son invitados por la Dirección Nacional de Cooperativas para conformar el equipo de asesores que ayudaron a que se cree en Cuenca la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Cuenca, que lleva el nombre de "Alfonso Jaramillo". También

es bueno remarcar que dados los significativos logros, servicios y objetivos alcanzados por la Cooperativa y por el movimiento cooperativo en la región; los directivos del Centro de Reversión- CREA- deciden implementar dentro de las actividades de trabajo, el campo del Cooperativismo, para lo que se crea el Departamento de Cooperativas compuesto por 10 técnicos previamente preparados y especializados bajo la dirección de expertos Internacionales, su misión específica es la formación de cooperativas en los campos: Agrícola, pecuario, comercialización, artesanía, pequeña Industria, comercialización y vivienda; objetivo que se cumple dentro de las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago mediante la institución de treinta y cinco cooperativas a las que les brindan asesoramiento técnico, seguimiento y capacitación en los campos administrativos y contable, la comercialización y consecución de mercados y obtención de créditos en importantes reglones de la producción agropecuaria, gestiones realizadas por las propias organizaciones cooperativistas en forma directa, sin intermediarios, en los grandes mercados de Cuenca, Guayaquil y Puyo y otras zonas de la provincia del Pastaza.

Revisando algunos datos históricos del número de socios que han sido parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, se recuerdan algunas cifras que muestran el crecimiento progresivo de los mismos, a saber: La Cooperativa se inicia en diciembre de 1964 con 29 socios, para 1975 se contaba con 75 socios, para 1979 el número de socios era de 180, llegando en el año 2.000 a tener en sus filas a la mayoría de empleados y

trabajadores del CREA con una cifra que sobrepasa los 370 como socios activos.

Siempre existió el interés y la preocupación de los directivos y gerentes de la cooperativa en mostrarse y servir a mayor número de gentes así como a otros sectores de la ciudad, tema difícil de resolver por que los estatutos le daban la característica de Cooperativa cerrada y solo para los Empleados y Trabajadores del CREA, sin embargo en una primera fase, luego de reformas administrativas en el año 2002 se logra el que se agreguen como socios de la Cooperativa los familiares de los empleados y trabajadores del CREA que eran socios activos de la misma y junto a ellos unos pocos grupos organizados, afines a la institución del CREA, pudiendo nombrarse entre los principales: La Fundación Santa Ana y el Grupo Ecológico; al finalizar el año 2007 la cooperativa sobrepasaba los 1.200 socios.

Sin embargo, tras un persistente trabajo y gestión se obtiene la aprobación de la Reforma de los Estatutos de la Cooperativa, que permite abrir sus servicios al público en general, servicios que se inician el 10 de Abril de 2.008 sin distinción de personas naturales o jurídicas, es decir, se convierte en una cooperativa abierta; este cambio, permite un crecimiento de socios en forma vertiginosa alcanzando, al cierre del año 2012, sobrepasar la cifra de 10.000 socios y contar con un activo total de 16 millones de dólares.

Es necesario resaltar el trabajo tesonero de sus cuadros administrativos y del señor gerente de la Cooperativa Ing. Patricio Barzallo, quienes con gran visión de futuro, inteligencia y sabiduría planificaron y pusieron en marcha una cadena de oficinas (principal y sucursales) que ubicadas en sectores

estratégicos de las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, hacen realidad el anhelado proyecto integral trazado con el objetivo de hacer de COAC- CREA una Institución de servicio con cobertura regional.

- Matriz de la COAC - CREA, propiedad que es adquirida el 27 de mayo del 2010 y luego de su remodelación y ampliación, presta sus servicios a los socios el 15 de diciembre de 2011, se halla ubicada en las calles Francisco Moscoso y Luis Moreno Mora. Este edificio se convierte en el primer bien patrimonial de COAC - CREA.
- Agencia "Monay", ubicada en Plaza Bocatti, en las calles Max Uhle y González Suarez, oficina que inicia su atención al público el 15 de diciembre del 2008.
- Agencia "Macas", ubicada en el " Mall del Upano", en las calles Domingo Comín y Amazonas, cuya apertura se realiza el 24 de julio del 2010.
- Agencia "Pucará", ubicada en el centro de la Ciudad de Pucara, cuyo inicio se da el 10 de abril del año 2011.
- Agencia "Azogues", ubicada en El Centro Comercial " Bartolomé Serrano " en las calles Juan José de Sucre y Julio Matovelle, su apertura se dio el 8 de mayo del año 2011
- Agencia "El Batán", ubicada en la Av. México 5-77 entre las calles Colombia y Honduras, oficinas que se abren el 1 de enero del año 2.010.

Cobertura Social de la COAC CREA

Para marzo-2013, la cooperativa "CREA" cuenta con 6 oficinas operativas que procuran llegar a las principales ciudades de las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, es decir un alcance territorial en la zona 6 de

planificación del país. Según sus directivos, estas han sido abiertas en función de estudios de mercado en las distintas localidades donde actualmente operan.

GRÁFICO 7



Para marzo-2013, la cooperativa cuenta con 10.931 socios, que representa 2,8 veces más de lo registrado en el año 2010, lo cual refleja que la cooperativa tiene un crecimiento promedio anual del 60%.

CUADRO 1

COOPERATIVA CREA. SOCIOS.

UBICACION	SUCURSAL	dic-10	dic-11	dic-12	mar-13
AZUAY-CUENCA	1 MATRIZ	2.153	2.272	3.347	3531
AZUAY-CUENCA	2 MONAY	1.238	1.655	2.353	2532
MORONA SANTIAGO	3 MACAS	253	799	1.250	1354
AZUAY	4 PUCARA	78	709	1.337	1467
CANAR	5 AZOGUES	39	474	1.038	1154
AZUAY-CUENCA	6 EL BATAN	104	151	743	893
TOTAL		3.865	6.060	10.068	10.931

Fuente: CREA

Elaboración: Autor

La cooperativa cuenta con 42 empleados, personal contabilizado al año 2013, que producto de la expansión rápida que la cooperativa ha experimentado, el ritmo de crecimiento de año a año es importante, lo cual permite una presión fuerte también sobre los gastos operativos y el mantenimiento del equilibrio en las cuentas del balance general.

Los Servicios de la Cooperativa CREA

GRÁFICO 8

Ahorros

Ayudamos a **CREAR** su Futuro

Con el afán de impulsar la cultura del ahorro de nuestros socios.

Libreta de ahorros a la vista

Mantenimiento **sin costo**, **Interés anual** hasta el **4.5%**

Ahorro y depósito a plazo fijo

Usted puede invertir desde **200 dólares**, con las mejores tasas de interés del mercado y sobre todo con el respaldo de una cooperativa solida y responsable. Hasta el **12%**

Ahorro programado

Programe su vivienda, su educación o la de sus hijos; la compra de su vehículo soñado, o dese el gusto de sus vacaciones anheladas, ahorrando un rubro fijo mínimo mensual obteniendo las mejores tasas de interés del mercado desde el **8% hasta el 10.8 % anual**.

Monto desde **\$20** Plazo minimo de **un Año**

Así es como funciona nuestro Ahorro programado crear es fácil

!Se imagina; **CREAR** un fondo de **\$37.990.16** con solo un ahorro de **\$ 50** por mes, durante 240 meses

CREA, triplica su ahorro, dado la capitalización constante de sus intereses generados

GRÁFICO 9

<p>Créditos CREAMos su Futuro</p> <p>Ponemos a disposición nuestros productos de crédito, listos para solucionar sus necesidades económicas y productivas.</p> <p style="text-align: center;">Microcréditos</p> <p>CREA tus oportunidades de crecimiento, y mejora tu estilo de vida.</p> <p>Monto desde \$100 hasta \$30.000 Plazo hasta 38 meses</p> <p style="text-align: center;">Crédito de consumo</p> <p>CREA Bienestar y mejores condiciones de vida.</p> <p>Monto desde \$100 hasta \$30.000 Plazo hasta 38 meses</p> <p style="text-align: center;">Consumo diferido</p> <p>Para la compra de enseres o emergencias, aprobación en minutos.</p> <p>Monto hasta \$1.500 Plazo de 18 meses</p> <p style="text-align: center;">Crédito convenio</p> <p>Con empresas comerciales como: Supermaxi, Coralcentro, Bocatti, Fybeca, Botica San Francisco, Giga Computers, Textil San Alfonso, Aguima Shoes, Casa del Zapato, Vista para tus ojos, Optimax, Optiservicio, Claro, Movistar, Etapa, Empresa Eléctrica Regional Centrosur,</p>	<p>Servicios sea parte de nosotros y realice</p> <p>Débitos automáticos de sus servicios desde su cuenta.</p> <p>Agua, luz, teléfono, internet, matrículas estudiantiles, TV satelital, recargas.</p> <p style="text-align: center;">Pagos de bono y prestaciones</p> <p>Bono de Desarrollo Humano</p> <p style="text-align: center;">Cobros de:</p> <p>Pines, recargas electrónicas, internet, telefonía fija y tv</p> 
<p style="text-align: center;">Centro autorizado de recaudación</p> <p>Realice sus pagos de forma ágil y rápida en todas nuestras oficinas</p> 	<p style="text-align: center;">Cobro de impuestos</p> <p>Cobro de multas de tránsito a nivel nacional.</p>  <p style="text-align: center;">Depósitos</p> <p>PRODUBANCO</p> <p style="text-align: center;">Giros nacionales e internacionales</p> <p>Su dinero más rápido y seguro de cualquier parte del mundo con:</p>  <p style="text-align: center;">Venta de seguros y servicios</p> <p>Asegure su vida, su auto y realice sus pagos con nosotros</p> 

CUADRO 2

TASAS PASIVAS DE INTERES VIGENTES A MARZO DE 2013, COAC "CREA"								
A LA VISTA		PLAZO FIJO			AHORRO PROGRAMADO			
4,5%	TASA MINIMA	5,0%	TASA MAXIMA	10,5%	TASA MINIMA	5,5%	TASA MAXIMA	8,3%
CONDICIONES	PLAZO DIAS	30	PLAZO DIAS	360 Y MAS	PLAZO APORTES	12	PLAZO APORTES	144 Y MAS
	MONTO	\$ 200 - 999	MONTO	\$ 80.000 Y MAS	MONTO	\$ 20 - 39	MONTO	\$ 500 Y MAS

CUADRO 3

CLASIFICACION DE TASAS ACTIVAS, POR MONTOS Y TASAS DE INTERES QUE GENERA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CREA" LTDA

<u>CREDITO CONSUMO</u>		
Consumo	Operaciones de crédito sean menores o iguales a USD 3.000 - o con garantías liquidas.	18%
Consumo	Operaciones de crédito superiores a USD 10.000,00	16%
<u>MICROCREDITO</u>		
Microcrédito de Acumulación Ampliada	Operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sean superiores a USD 10.000, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas anual inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria.	18%
Microcrédito de Acumulación Simple (A)	Operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea superior a USD 3.000 hasta USD 10.000, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria.	20%
Microcrédito minorista	Operaciones de crédito sean menores o iguales a USD 3.000, otorgadas a microempresarios y que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria.	22%
<u>CEPROSEN</u>		
CEPROSEN EMPRENDIMIENTO	Para iniciar o incrementar actividad productiva, de directa acción	10,50%
CEPROSEN COMERCIO - TURISMO - SERVICIOS	Para iniciar o incrementar emprendimiento en comercio, turismo, servicio, transporte, etc.	12%

Fuente: CREA

Elaboración: Autor

Las tasas referenciales de crédito tanto de consumo como de microcrédito, montos que van hasta USD \$30.000, con tasas activas que van desde el 12% en emprendimientos que no califican como microcréditos, hasta el 22% en la línea del microcrédito minorista. Las garantías que la institución pide para los créditos son las líquidas, las quirografarias y las reales, siendo estas últimas de tipo prendario e hipotecario, además de las propias garantías mixtas.

La Estructura Organizativa

La estructura de gobierno, está liderada por la Asamblea General de Representantes constituye la instancia máxima dentro de la organización general de la entidad en donde 48 representantes son a su vez organizados por los Consejos de Vigilancia y el Consejo de administración. Por sobre la gerencia está el consejo de Administración con 9 vocales los que a su vez trabajan en cuatro comisiones especiales³³ y los que reciben periódicamente capacitaciones para el desempeño de sus funciones.

Es interesante observar que la institución antes de abrirse al público en general, ha experimentado problemas de organización, sin embargo posteriormente a este evento, estos se han mejorado su estructura organizativa y administrativa, y están prestos a una nueva regulación por parte de la nueva superintendencia de economía popular y solidaria.

El tema de la **participación**, la entidad lo entiende desde la perspectiva socio – entidad en una primera instancia, es decir, cuan empoderado está el socio en los procesos, en las actividades, en la visión de la entidad, en

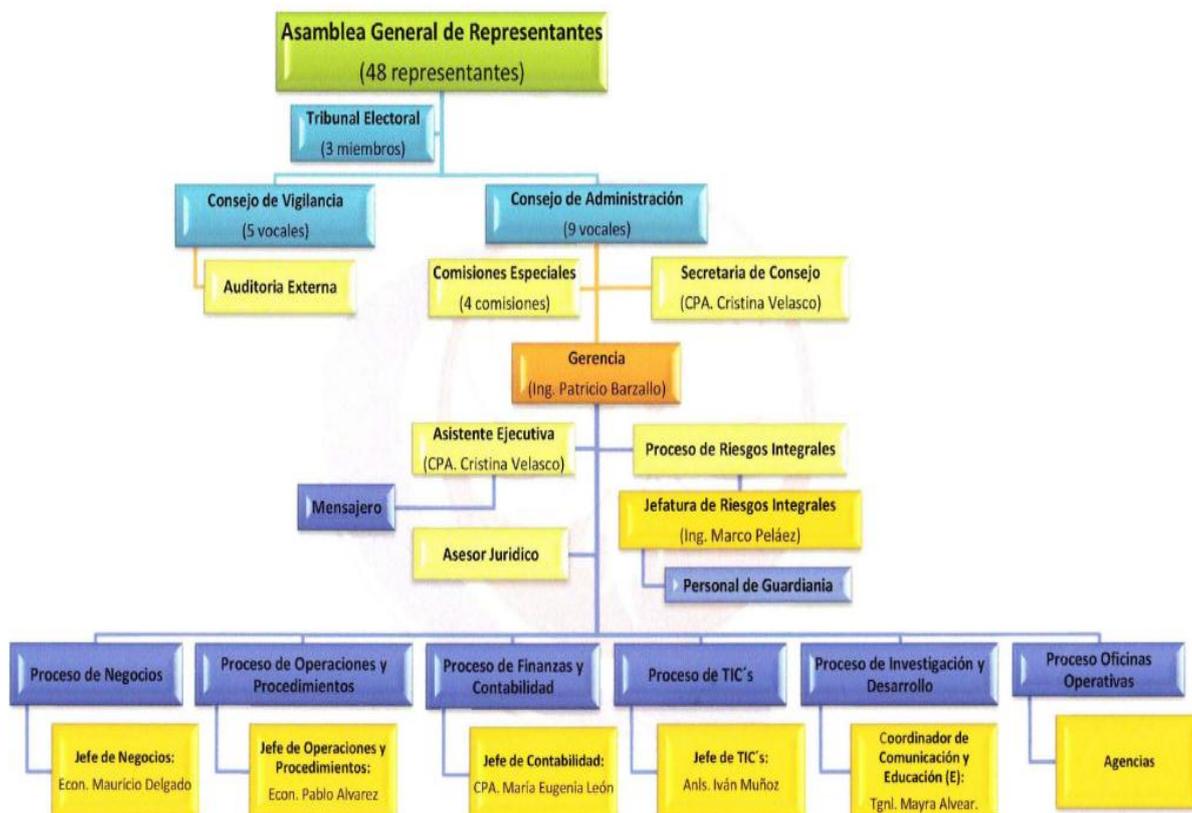
³³ Entre ellos de crédito, de Educación, de Asuntos Sociales y de Compras.

donde se autocalifica de tener una muy buena participación de los socios en los procesos, lo cual también es observable en las cifras del Balance Social que hace la entidad.

En segunda instancia, la **participación** se ve desde la perspectiva cooperativa – entidades cooperativas, en la que la firma de convenios es la que más relevancia toma en la institución.

La gerencia general mantiene su gestión en la dirección por procesos, siendo los de Negocios, Operaciones, Contabilidad, TIC's, Investigación y Desarrollo y de Oficinas Operativas los existentes actualmente, por lo que cada proceso a su vez, tienen un organigrama en el esquema anterior.

**GRÁFICO 10
ORGANIGRAMA 2013 COAC “CREA”**



FUENTE: COAC “CREA”

La cooperativa CREA, tiene como misión, el fomentar el ahorro y el bienestar de sus asociados

Estructura Financiera

La Cooperativa CREA, para dic-2012, los activos sumaron \$15,8 millones de dólares, que representa un incremento del 44% en relación a lo registrado en el año 2011. De cierta forma la estructura de los activos, permite reflejar como se manejan los recursos en la institución, el 78,8% de los activos corresponden a la cartera de créditos, que es una cuenta que le genera mayores ingresos a la institución.

CUADRO 4 COOPERATIVA CREA ESTRUCTURA FINANCIERA

BALANCES GENERALES

	dic-10		dic-11		dic-12	
ACTIVO	7.383.445	100,0%	10.985.255	100,0%	15.824.524	100,0%
INVERSIONES	1.258.295	17,0%	367.726	3,3%	1.170.712	7,4%
CARTERA DE CREDITOS	5.350.878	72,5%	9.012.678	82,0%	12.475.787	78,8%
PASIVOS	6.799.611	92,1%	10.061.347	91,6%	14.684.471	92,8%
DEPOSITOS	6.570.244	89,0%	9.345.861	85,1%	13.586.230	85,9%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	75.000	1,0%	540.417	4,9%	902.500	5,7%
PATRIMONIO	583.834	7,9%	923.908	8,4%	1.140.053	7,2%
CAPITAL SOCIAL	476.486	6,5%	726.102	6,6%	983.708	6,2%

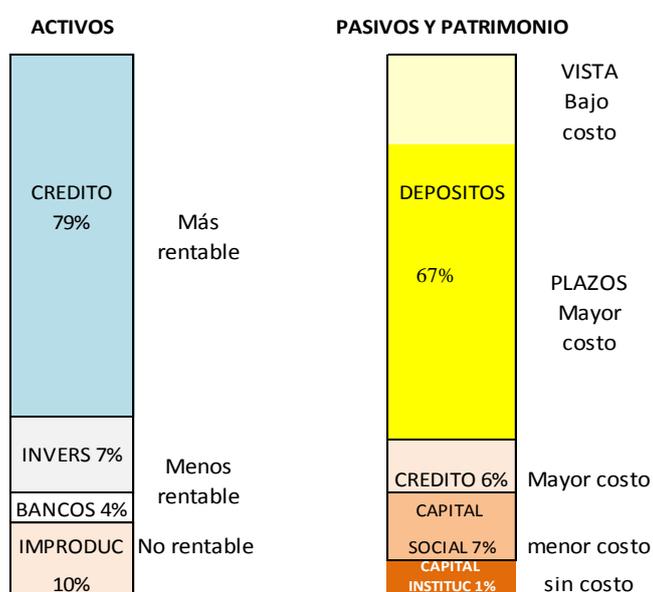
Fuente: Anexo: Balance General

Elaboración: Autor

Para dic-12, los pasivos de la cooperativa ascienden a USD\$ 14,6 millones de dólares, estos representan el 92,8% de fondeo de los activos. Se destaca que los depósitos representan el 85,9% en la estructura financiera.

Bajo el enfoque de análisis financiero PERLAS, los depósitos constituyen la contraparte esencial del fondeo de los créditos, pues estos recursos que provienen de los asociados generalmente son de menor coste que las obligaciones financieras externas.

GRAFICO 11
COOPERATIVA CREA LDTA.
ESTRUCTURA FINANCIERA



Fuente: Anexo BG
Elaboración: Autor

El 67% de los depósitos constituyen certificados de ahorros a plazos fijos, que generalmente los asociados tienen preferencia por razón de que las tasas pasivas son atractivas en el mercado; las tasas de interés en la cooperativa alcanzan hasta el 10,5% en los depósitos a plazos, esta tasa constituye un coste que sin duda reduce las utilidades.

Respecto a la calidad de los activos, se tiene que para dic-2012, el 10% se clasifican como improductivos, que corresponde a los activos fijos y otros que dispone la cooperativa, en especial se relaciona con bienes inmuebles invertidos en la instalación de las diferentes oficinas sucursales, siendo estos importantes para el adecuado funcionamiento y atención a los socios,

estos en el marco de prudencia financiera no deben superar el 5% del total de los activos.

Respecto al patrimonio, está conformado por las aportaciones de los socios y por el capital institucional propio, que son las reservas, donaciones y utilidades acumuladas. En buenas prácticas financieras, se exige que el patrimonio supere el 12% de los activos, a fin de garantizar una solvencia patrimonial, en especial es saludable que el capital institucional sea igual o superior al 10% de los activos. En los últimos tres años, el patrimonio de la cooperativa CREA ha bordeado el 8% con tendencia a la baja, y el capital institucional está en un nivel del 1%, lo cual le torna vulnerable a cambios financieros.

El deterioro de la solvencia patrimonial viene dado por el deficiente desempeño financiero que se viene generando en la cooperativa, pues, el ROA para el 2012, se alcanzó niveles negativos, lo cual le genera pérdidas que afectan el capital institucional. Este escenario financieramente, tiene las siguientes razones, las mismas que merecen atención en la mejora a través de la planificación financiera:

- *La eficiencia administrativa*, (Gastos de operación/activo promedio), este indicador ha ido en aumento pasando del 6,4% en el 2010 al 9,2% en el 2012, lo cual obedece al incremento de los costos operativos, personal y gasto de funcionamiento, en adelante la cooperativa tiene que bajar este indicador a un nivel menor al 6%, para ello, es necesario aumentar la productividad, “hacer más con lo que ya se tiene”, sin aumento del capital improductivos y otros gastos. La productividad se va lograr con un

mayor crecimiento de los activos y de las operaciones financieras, captaciones y colocaciones. La eficiencia administrativa tiene una relación directa con los costos que afectan los rendimientos y obligan a elevar las tasas de interés activas a fin de buscar un equilibrio, ello sin duda resta la competitividad de la cooperativa.

CUADRO 4

INDICADORES FINANCIEROS

ESTRUCTURA FINANCIERA	dic-10	dic-11	dic-12	META
Cartera Neta / Activo	72%	82%	79%	70% Y 80%
Inversiones/Activo	17%	3%	7%	Menos 5%
Depósitos/Activo	89%	85%	86%	70% Y 80%
Patrimonio / Activo	8%	8%	7%	Más del 12%
Capital Institucional/Activo	1,5%	1,8%	1,0%	Más del 10%
RENDIMIENTOS:				
Rendimientos de cartera	15,4%	17,5%	17,5%	
Rendimientos del activo ROA	0,01%	0,002%	-0,9%	Positivos
Rendimientos del patrimonio	0,1%	0,03%	-12,21%	Positivos
COSTOS				
Costo Depósitos/Depósitos promedio	7,2%	8,7%	8,8%	
Costo Crédito externo/Obligaciones financ.	6,7%	4,7%	4,7%	
Gastos Personal/Activo promedio	2,5%	3,6%	4,3%	
Gastos Operación/Activo Promedio	6,4%	8,0%	9,2%	Menor al 6%
CARTERA VENCIDA	1,7%	1,6%	2,0%	
CRECIMIENTO				
Activo		49%	44%	Positivos
Depósitos		42%	45%	Positivos
Cartera		68%	38%	Positivos

Fuente: Anexos financieros

Elaboración autor.

Análisis Externo

Para el análisis externo de la Cooperativa CREA, se analizarán los siguientes factores: factores económicos, legales, tecnológicos, social, político, geográfico y el modelo de la cinco fuerzas de Porter que permitirá analizar la competencia.

FACTOR ECONÓMICO

“En el último gobierno, el crecimiento de la economía ecuatoriana estuvo marcado por la inversión en el sector público y la generación de líneas de crédito ofertadas por la banca pública y privada; la inversión mediante crédito fue más fuerte en el sector inmobiliario, infraestructura, manufactura, comercio y turismo.

Para el próximo año 2015 el patrón de modelo económico será diferente, puesto que el gasto público se reducirá, debido a que el país entra en un proceso de recesión económica debido a la baja de los precios del petróleo a nivel mundial.”³⁴

“La baja del precio del petróleo a la mitad tiene un impacto real y un influjo psicológico colectivo, cuya retroalimentación puede causar un efecto magnificado más allá de las consecuencias esperadas. Esto porque las expectativas de los agentes económicos no siempre responden a las previsiones matemáticas, sino al afán especulativo de los vendedores y a la sobredemanda también especulativa de los compradores.

Entonces, se requiere controlar estas tendencias con base en explicaciones contundentes para que todos entendamos que debemos gastar menos en

³⁴ <http://www.andes.info.ec/es/noticias/economia-ecuador-crecera-5-2014-segun-proyeccion-gobierno.html>

consumos innecesarios. Entonces, el Gobierno debe modificar drásticamente las previsiones presupuestarias de este año, para presionar menos sobre las importaciones y priorizar el uso de sus pocos dólares fuertes en inversiones reproductivas que ayuden a no contraer más la economía. Simultáneamente, debe bajar los gastos corrientes prescindibles como los viajes innecesarios, las obras de relumbrón, los proyectos de dudosa rentabilidad social, la excesiva burocracia en tantos ministerios, secretarías y organismos redundantes y la propaganda de la acción gubernamental que ahora más bien es contraproducente para sus objetivos electorales.”³⁵

“La baja del precio del petróleo, dada, según analistas, por una sobreoferta de los principales socios de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), que se niegan a disminuir su producción, empezó a sentirse en agosto pasado. Pero de manera más estrepitosa las últimas semanas del año. Hasta el miércoles 31 de diciembre el crudo WTI (West Texas Intermediate), que sirve de referencia para el que vende el país, se ubicó en \$ 53,27, cuando a inicios de año superaba los \$ 91. El ecuatoriano (Oriente y Napo) llegó el 22 de diciembre (último corte) a \$ 48, según el Sistema Nacional de Información; en el primer semestre estaba arriba de \$ 92.

Ese escenario mundial, que vuelve variable el valor del crudo, tiene una incidencia directa en la economía ecuatoriana, altamente dependiente del petróleo: representa entre el 53% y 57% de sus exportaciones, los ingresos que genera equivalen al 11,5% del Producto Interno Bruto (PIB) y, según la

³⁵ <http://www.elcomercio.com.ec/opinion/washingtonherrera-petroleo-economia-especulacion.html>

proforma 2015 aprobada por la Asamblea, financiará el 15% del Presupuesto General del Estado.

El Gobierno ecuatoriano fijó en \$ 79,7 el precio del barril en la proforma presupuestaria 2015. Si cae por debajo de ese valor, coinciden los analistas, Ecuador tendrá un doble impacto: en el sector fiscal (ingresos del presupuesto) y en el comercio exterior. En este último, explica Jaime Carrera, secretario ejecutivo del OPF, puede implicar un deterioro de la balanza comercial, que tras cinco años (desde el 2009) de ser negativa encontró equilibrio en el 2014, por las restricciones a las importaciones y el crecimiento de las exportaciones no petroleras.

Es un riesgo latente dado el peso del petróleo en el intercambio comercial. Entre enero y octubre del 2014, según el Banco Central, las exportaciones petroleras generaron \$ 11.716 millones y un saldo favorable de \$ 6.386 millones frente a las importaciones de este tipo, una diferencia que permitió equilibrar la balanza total.”³⁶

INFLACIÓN

“Los más recientes datos del Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) señalaron que la tasa de inflación en Ecuador cerró en noviembre en el 0,39 %, inferior al 0,41 % registrado en octubre pasado.

La inflación anual de 2014 se ubicó en el 2,30 %, en tanto que la acumulada se situó en ese momento en el 2,49 %, de acuerdo al INEC.

³⁶ <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>

De este modo, Ecuador, que tiene la economía dolarizada desde el año 2000, cerró el 2014 con una inflación del 4,16 %, según el INEC.

El presidente mencionó que, entre las prioridades de inversión para 2015, solo un 53% de la inversión pública. “Quizás la caída de \$ 20 signifique una caída de la inversión pública del 20% en el sector que ahora es más importante para la economía”, en carreteras, agricultura, tecnología, legalización del acceso a la tierra y turismo, entre otros.”³⁷

SOCIAL

“El desempleo en el Ecuador tuvo una disminución en los primeros seis meses del 2014 frente a los últimos porcentajes del año 2013.

Las ciudades que registran más desempleo en el Ecuador son: Guayaquil, Machala, Cuenca y Quito, esto considerando que la Población Económicamente Activa aumentó en gran porcentaje de acuerdo al último censo de población y vivienda realizado por el INEC.”³⁸

“Sin embargo, no nos olvidemos que hablamos solo de porcentajes, ya que muchas veces éstas no se ajustan a la realidad que los ecuatorianos vivimos, si consideramos los despidos masivos que se vienen dando en el sector público, en este gobierno, alrededor de 14 mil personas han sido despedidas, incluso en el actual régimen se ha optado por pactar bajo la modalidad de contrato y si analizamos que en la actualidad se sigue invirtiendo dinero para más despidos. Si hablamos de cifras más exactas, en la actualidad existen alrededor de 226 mil personas sin empleo.”³⁹

³⁷ <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/04/nota/1982326/presidente-rafael-correa-calcula-que-inflacion-ecuador-sera-32-2014>

³⁸ <http://ginovivas30.blogspot.com/2013/10/segun-el-informe-del-gobierno-el.html>

³⁹ <http://prezi.com/dkaguv0tqiay/el-desempleo-en-el-ecuador/>

“Por lo general se podría pensar que las personas desempleadas o subempleadas, son personas con menos preparación, pero la mayoría son profesionales y dentro de ellos jóvenes recién graduados, a quienes les toca vivir la realidad del desempleo. Muchos profesionales deben buscar formas de sobrevivencia; así, un ingeniero trabajando de taxista, un arquitecto trabajando de cajero. Ante esta situación, muchos jóvenes estudian con dudas, inquietudes e incertidumbre sobre su futuro profesional.”⁴⁰

SUELDOS Y SALARIOS

“Actualmente el salario básico unificado es de 354 dólares, 14 dólares más al establecido en el 2014 que fue de USD\$ 340. El incremento fue fijado por el Gobierno, luego que en el Consejo Nacional de Salarios -CONADES-, no se llegara acuerdo entre empleadores y trabajadores.

Para el incremento se consideró porcentaje del índice de la producción (3.20%) e índice de la productividad (3,63%).”

En el Ecuador el 83% de los trabajadores gana más del salario promedio, mientras que el 17% gana el básico el cual es uno de los más altos de América Latina.”⁴¹

⁴⁰ <http://www.politicaeconomica.gob.ec>

⁴¹ <http://www.eldiario.ec/temas/sueldo-basico-ecuador/>

ANÁLISIS PERSONAL

El factor económico representa una **AMENAZA** para la Cooperativa CREA por cuanto el crecimiento económico del país se verá afectado por la crisis actual causada por la baja de los precios del petróleo, lo cual derivará en mayor especulación que provoca inflación, además de la reducción del empleo, que afecta también al empleo en general.

FACTOR LEGAL

“En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera se rigen de acuerdo a lo dispuesto en la ley de cooperativas de ahorro y crédito, dispuesta en el numeral 5 del artículo 171 de la Constitución Política de la República.

Este reglamento rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la superintendencia de bancos y seguros.

La supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito son controladas por entes como: Superintendencia de Bancos y Seguros y La Dirección Nacional de Cooperativas dependiendo de su estado, con la finalidad de garantizar de regularizar el funcionamiento de la misma y la seguridad del dinero depositados por los socios, ya que aproximadamente más de dos millones de ecuatorianos son socios de cooperativas, además de reafirmar el sistema cooperativo.”⁴²

⁴² <http://www.ahorro.com.ec/?gclid=CPL07Kjt77wCFeRi7AodKhoAdA>

“El Gobierno, a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social, tiene la firme decisión, no sólo de permitir el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito, sino de contribuir a su fortalecimiento y desarrollo. Para esto, ha emprendido un proceso de saneamiento de la Dirección Nacional de Cooperativas, con el objetivo de eliminar la corrupción.

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.”⁴³

ANÁLISIS PERSONAL

El aspecto legal representa una **OPORTUNIDAD** para la cooperativa porque los clientes al conocer que las cooperativas de ahorro y crédito están reguladas por entes públicos y leyes tienen mayor confianza en colocar sus ahorros y solicitar créditos.

FACTOR TECNOLÓGICO

“Uno de los factores más sobresalientes que actualmente determinan el destino de las empresas sin duda es la tecnología, que permite crear nuevos mercados y oportunidades. Las instituciones financieras con el avance de la

⁴³ <http://www.inclusion.gob.ec/2013/04/page/13/>

tecnología han experimentado cambios significativos para ofertar nuevos servicios que han brindado al cliente mayor satisfacción.

En los últimos tiempos la tecnología informática juega un papel importantísimo en el desenvolvimiento de funciones sean estas administrativas, financieras y de servicios. En una empresa simplifica los procesos administrativos, ayuda a optimizar tiempo y recursos, los informes resultantes son veraces y efectivos más aún en una institución financiera, donde se maneja datos numéricos exactos.”⁴⁴

ANÁLISIS PERSONAL

El factor tecnológico representa una **OPORTUNIDAD** para la Cooperativa CREA debido a que facilita la transmisión de información y la confiabilidad de la misma, porque se tiene mayor seguridad por la veracidad de esta, manteniendo un control de la cuenta de cada persona.

FACTOR SOCIAL

“La delincuencia es un fenómeno que se desarrolla de acuerdo a la sociedad en que se desenvuelve, razón más que convincente para entender de talante axiomático que, de acuerdo a la modernidad de los conglomerados sociales, esta perturbación se torna más sofisticada y por ende peligrosa y temida en estos tiempos por el avance tecnológico del que disponemos, como son los teléfonos móviles, cámaras filmadoras y fotográficas, sin dejar de considerar las armas de fuego de alto poder bélico que son utilizadas para atracar y

⁴⁴ <http://redcame.org.ar/comex/factores.php3>

desmantelar el bien ajeno y también para asesinar hasta por encargo o venganza.”⁴⁵

“Ante esta descripción realizada y comparándola con nuestra actual realidad, los ciudadanos de esta patria vivimos bajo un entorno de miedo y terror que es alienable a la zozobra y sobresalto en que se desenvuelve la cotidianidad de nuestros días. Lejos están aquellas evocaciones de esa isla de paz en que vivíamos y que presumíamos ante el resto del mundo; nuestras casas se han convertido en cárceles porque lucen todas entretejidas de hierro.”⁴⁶

ANÁLISIS PERSONAL

La inseguridad en que se encuentra sumido nuestro país representa una **AMENAZA**, para la cooperativa CREA por las graves consecuencias que se pueden generar producto de la delincuencia.

FACTOR POLÍTICO

“El Gobierno, a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social, tiene la firme decisión, no sólo de permitir el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito, sino de contribuir a su fortalecimiento y desarrollo.

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera se rigen de acuerdo a lo dispuesto en la ley de cooperativas de ahorro y crédito. Este reglamento rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y

⁴⁵ <http://www.ecured.cu/index.php/Delincuencia>

⁴⁶ <http://www.revinciapolitica.com.ar/num16art4.php>

crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la superintendencia de bancos y seguros.”⁴⁷

“La supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito son controladas por entes como: Superintendencia de Bancos y Seguros y La Dirección Nacional de Cooperativas dependiendo de su estado, con la finalidad de garantizar de regularizar el funcionamiento de la misma y la seguridad del dinero depositados por los socios.

Para esto, ha emprendido un proceso de saneamiento de la Dirección Nacional de Cooperativas, con el objetivo de eliminar la corrupción.”⁴⁸

ANÁLISIS PERSONAL

Antes mencionado tiene la finalidad de crear confianza por las políticas que trata de implementar el actual gobierno y por ello el aspecto político representa una **OPORTUNIDAD** para la cooperativa porque se crea un marco de confianza en colocar sus ahorros y solicitar créditos por parte de los clientes.

FACTOR GEOGRÁFICO

“Cuenca, oficialmente Santa Ana de los Ríos de Cuenca, es una ciudad del centro sur de la República del Ecuador y es la capital de la provincia del Azuay y de la Región 6. Está situada en la parte meridional de la Cordillera andina ecuatoriana. Su Centro Histórico fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la Unesco en el año 1999.

⁴⁷ <http://www.desarrollosocial.gob.ec/author/comunicador1/page/2/>

⁴⁸ <http://www.nuestrashuellas.org.ar/contenido/index.php/articles/79-article/85-bancoscomunales>

Es llamada la Atenas del Ecuador por su arquitectura, su diversidad cultural, su aporte a las artes, ciencias y letras ecuatorianas y por ser el lugar de nacimiento de muchos personajes ilustres de la sociedad ecuatoriana.

La ciudad está situada a 432 km por carretera al sur de Quito, capital de la República y a 191 km por carretera al este de la ciudad de Guayaquil, principal puerto ecuatoriano.

Se encuentra en la Región Interandina del Ecuador (Región Sierra) en la parte sur. Está dividida naturalmente en tres terrazas y subdividida en dos partes por el río Tomebamba, demarcando el centro histórico en él se encuentra en la terraza media en donde se hallan sus majestuosas y vistosas iglesias, estrechas calles dominando el paisaje por las celestes cúpulas de la Catedral Nueva y, hermosas casas coloniales y republicanas hasta el "Barranco" accidente natural y límite entre el centro histórico y la parte moderna de Cuenca esto ya en la terraza baja en donde encontramos modernos edificios, barrios residenciales, centros comerciales y amplias avenidas, amplias áreas verdes; Cuenca está atravesada en varios sectores por los ríos Tomebamba, Yanuncay, Tarqui y Machángara. Estos ríos se unen al noreste de la ciudad y forman el río Cuenca. Su plaza central está situada a 2.550 msnm.”⁴⁹.

“La economía y el desarrollo de la industria en Cuenca y en la provincia del Azuay en general se basó en las destrezas manuales de sus habitantes. Cuenca y su zona de influencia tiene una importancia muy singular para la

⁴⁹ <http://vlee.utpl.edu.ec/xcnh//Informaci%C3%B3nGeneral/Cuenca.aspx>

historia del austro del Ecuador, por ser un punto medio entre la costa y la amazonía, desde tiempo ancestral se constituyó como una zona de encuentro entre culturas, comerciantes y eventos de connotación religiosa. Una de las primeras actividades productivas fue la confección de sombreros de paja toquilla o jipijapa que se usaron en la construcción del Canal de Panamá, por lo que son conocidos como "Panama Hats" en Estados Unidos y otras partes del mundo, y significaron un buen empuje a la economía local de la época. Desde allí se desarrollaron otras actividades que tienen su origen en la artesanía como la joyería, la producción de cerámica y de muebles. En esas áreas, Cuenca y la provincia es líder en el país, del Azuay se exporta el 90% de los sombreros que se elaboran en el país y se fabrica el 70% de los muebles y un porcentaje similar en el caso de cerámica. Esto posiblemente se dio porque el sector productivo no se desarrolló a partir de grandes empresas sino de negocios familiares que se tecnificaron y crecieron, pasando de la elaboración artesanal a la industrial. Además hay otras empresas fabricantes de lácteos, embutidos, componentes automotrices, licores, cuero, entre otros. Otro de los productos importantes de la ciudad y de la zona, por su clima, es la producción de flores que son exportadas a todo el mundo, principalmente a Estados Unidos y Europa.⁵⁰

“En Cuenca también están otras fábricas muy importantes como la única fábrica de neumáticos del país, Erco Tires, y dos importantes industrias de electrodomésticos de línea blanca como Indurama y Fibroacero además de

⁵⁰ Juan Pablo Vintimilla (2009). Xavier Basantes, ed. «Revista Líderes: Provincias del Ecuador». GRUPO EL COMERCIO. Consultado el 28 de diciembre de 2011.

Cartopel, productora de papel y cartón, que exportan sus productos a nivel internacional.

El gran crecimiento industrial en la urbe se dio en la década del 70, por la Ley de Fomento Industrial que ofrecía incentivos para las industrias que se establecieran en el Azuay. Así fue como la ciudad logró formar uno de los parques industriales mejor consolidados del país, con alrededor de 120 compañías.

De acuerdo a un estudio de la Universidad de Cuenca, el sector comercial es el más importante y el mayor generador de empleo y recursos de Azuay. El 46% de las ventas que se efectúan en la provincia provienen del comercio, seguido del 31% del industrial y el 14% del eléctrico. En cuanto a la actividad de los cuencanos, el 44.2% del total de la población entran dentro de la PEA (Población Económicamente Activa). De la cifra de cuencanos que están dentro de la PEA, el 11.5% trabaja dentro del sector primario de producción, el 28.3% en el sector secundario y el restante 51.4% en el sector terciario de servicios. El 52.1% de los cuencanos de la PEA se consideran que están en condiciones de subempleo o no se encuentra identificada su actividad laboral.⁵¹

“En marzo de 2009, la Cámara de Comercio de Cuenca contaba con cerca de 2.640 afiliados. Cerca del 80% se dedica a la venta de joyas, vehículos, electrodomésticos, ropa y otros bienes. Además, en la ciudad también existen cerca de 50.000 microempresas. La mayoría se dedica al comercio,

⁵¹ Guía de Cuenca Ecuador :: Cuenca y su gente :: Geografía y población». Consultado el 23 de enero de 2010.

orfebrería, elaboración de artículos de cuero, carpintería y a los servicios. En el censo de 2010 se concluyó que el Azuay era la segunda provincia con mayor proliferación de negocios del país.

La economía ha encontrado un fuerte impulso en la última década especialmente gracias a las remesas enviadas por los migrantes que aumentaron el poder adquisitivo de la población.”⁵²

ANÁLISIS PERSONAL

Cuenca es una de las ciudades más prósperas y productivas del Ecuador y de la región inclusive su ubicación geográfica ha determinado en que sea el centro comercial y financiero de la provincia y de varias a su alrededor ya que existen todo tipo de servicios financieros en esta ciudad, lo cual determina que este el factor geográfico se convierta en una **OPORTUNIDAD** de crecimiento sostenido de la Cooperativa CREA.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

1. Amenazas de entrada de nuevos competidores

En la ciudad de Cuenca el crecimiento ha sido masivo de las cooperativas de ahorro y crédito en los últimos 2 años, por lo cual podría suponerse que las barreras de entrada son bajas para la creación de nuevas cooperativas, sin embargo se debe hacer notar que en la actualidad existen básicamente 2 barreras de entrada fuertes para que cual competidor ingrese al mercado, la una es las fuertes cantidades de dinero que se necesita invertir para desarrollar negocios similares, y por otra parte las regulaciones

⁵² Azuay es la segunda provincia con mayor proliferación de negocios». GRUPO EL COMERCIO. 30 de agosto de 2011. Consultado el 28 de diciembre de 2011.

gubernamentales y legales por parte de la superintendencia de economía popular y solidarias que es el órgano regulador de este tipo de empresas, que al momento se han implementado en el país hacen muy difícil que se formen nuevas cooperativas.

ANÁLISIS PERSONAL

Por las altas barreras de entrada que existen para establecer una cooperativa como son los montos de inversión necesarios las regulaciones existentes por la súper intendencia de Economía Popular y Solidaria se constituye en una **OPORTUNIDAD** para la cooperativa.

2. Poder de negociación de los clientes

En el caso de la cooperativa ahorro y crédito CREA cuentan con una cantidad de socios de 10931 en el año 2014, los cuales se constituyen en los clientes de estas entidades financieras, ellos tienen poder sobre las decisiones que tome la cooperativa para la prestación de servicios, excepto sobre las tasas de interés que están reguladas por la súper intendencia de bancos y seguros, es decir influyen en las decisiones que tome la entidad, por ello se puede manifestar que el poder de negociación con los clientes es bajo puesto los socios que son a su vez los clientes toman decisiones que pueden afectar a la cooperativa.

ANÁLISIS PERSONAL

El poder de negociación con los clientes es una **AMENAZA** para la cooperativa porque la empresa no tiene decisión absoluta sobre todas las disposiciones.

3. Rivalidad entre los competidores

En la actualidad se registran que a nivel de los cantones estudiados, operan 13 bancos privados que prestan servicios alrededor de 457 mil clientes, que representan el 52% del total de clientes del sistema financiero en los tres cantones, la mayor parte 87% se ubican en el cantón Cuenca, que es el mercado financiero más grande de la región. El sector bancario privado absorbe el 69% de los depósitos, esto es \$ 1.418 millones de dólares, siendo el banco de Austro el que presenta un mayor posicionamiento, tiene el 26% de las captaciones y el 25% de los clientes.

Las Cooperativas tienen una participación del 38% de los clientes y el 21% de los depósitos, 432 millones de dólares. Se destaca que la cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista JEPP, tiene el mayor posicionamiento del sector en la región, este absorbe el 17% de los depósitos y el 18% de los clientes, en especial en el cantón Cuenca y Azogues.

La cooperativa CREA, registra colocaciones por \$ 12,4 millones, de los cuales 9, 5 M se concentra en el cantón Cuenca, en donde el posicionamiento es limitado frente a otras entidades.

En la ciudad de Cuenca existen alrededor de 40 cooperativas ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y solidaria que ofrecen los mismos servicios o similares que la Cooperativa CREA y por ello existe actualmente mucha competencia directa como: las cooperativas de ahorro y crédito y competencia indirecta como son los bancos. Entre los principales competidores que tiene la cooperativa están:

- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito jardín azuayo Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito Alfonso Jaramillo león cámara de comercio de cuenca
- Cooperativa de ahorro y crédito educadores del Azuay
- Cooperativa de ahorro y crédito Erco Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito Coopac austro Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito la merced Ltda.- cuenca
- Cooperativa de ahorro y crédito Carmen de Tarqui
- Cooperativa de ahorro y crédito baños Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito Sidetamc
- Cooperativa de ahorro y crédito promoción de vida asociada Ltda. "Provida"
- Cooperativa de ahorro y crédito integral
- Cooperativa de ahorro y crédito servidores municipales de cuenca
- Cooperativa de ahorro y crédito MULTIEMPRESARIAL
- Cooperativa de ahorro y crédito PROFUTURO Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito ahorrista solidario
- Cooperativa de ahorro y crédito san José
- Cooperativa de ahorro y crédito Etapa
- Cooperativa de ahorro y crédito colegio de ingenieros civiles del Azuay C.I.C.A.
- Cooperativa de ahorro y crédito federación obrera

- Cooperativa de ahorro y crédito comerciantes minoristas del Azuay Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito electro paute
- Cooperativa de ahorro y crédito del personal docente, administrativo y de servicios de la unidad educativa de La Salle
- Cooperativa de ahorro y crédito corporaciones unidas CORPUCOOP Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito URBADIEZ
- Cooperativa de ahorro y crédito colegio de arquitectos del Azuay
- Cooperativa de ahorro y crédito del sindicato de choferes profesionales del Azuay Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito solidarios en la salud
- Cooperativa de ahorro y crédito frente de reivindicación magisterio del austro
- Cooperativa de ahorro y crédito chola cuencana Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito cumbeñita Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito santa ana
- Cooperativa de ahorro y crédito COOPTSUR tesoro del sur Ltda.
- Cooperativa de ahorro y crédito Cotopaxi progresista
- Cooperativa de ahorro y crédito manos construyendo desarrollo
MACODES
- Unión de cooperativas de ahorro y crédito del sur ucacsur

ANÁLISIS PERSONAL

Al existir gran rivalidad en la ciudad, estas instituciones busca constantemente formas de innovar y mejorar los productos que ofrecen para lograr ocupar el primer lugar en cuanto se refiere a calidad del servicio, por lo cual la competencia es agresiva para lograr posesionarse en el mercado local y por ello se considera la rivalidad de los competidores como una **AMENAZA**, ya que existen cooperativas que prestan sus servicios por mucho más tiempo en la ciudad y por lo tanto son mucho más reconocidas en el mercado local.

4. Poder de negociación con los proveedores.

La cooperativa de Ahorro y Crédito CREA cuenta con algunos proveedores para sus servicios financieros, entre los principales están:

CUADRO 5

PROVEEDORES CREA

Número	Proveedor
1	VIMASISTEM CIA.LTDA.
2	COOP. DE TRANSPORTES "TURISMO ORIENTAL"
3	SERVIENTREGA ECUADOR S.A.
4	REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL CANTON CUENCA
5	CONECEL S.A.
6	G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA.LTDA.
7	ETAPA EP
8	COMP. DE TRANSP. SANTA ISABEL S.A.
9	COMERCIAL VIVAR
10	EL TIEMPO CIA.LTDA.
11	GAD MUNICIPAL DE AZOGUES
12	GIGACOMPUTERS CIA.LTDA.
13	CORPORACION FAVORITA C.A.
14	OTECEL S.A.
17	E.E.R.C.S.
18	RED TRANSACCIONAL COOPERATIVA S.A. RTC
19	BARZALLO MENDIETA MARIO PATRICIO
20	ABAD SEGARRA CONCEPCION ELIZABETH
21	CORDOVA MENDIETA VINICIO JOVANY
22	UCACSUR
23	PLAZA BOCATTI
24	OFFICESOLUCIONES CIA. LTDA.
25	COMPAÑIA PUBLICITARIA CONCERTA CIA.LTDA.
26	GERARDO ORTIZ & HIJOS CIA.LTDA.
27	ABAD MENDIETA CIA.LTDA.
28	ECLIPSOFT S.A.
29	GOB.MUNICIPAL DEL CANTON MORONA
30	EQUIVIDA COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
31	BOLIVAR TEODORO MORALES SAN MARTIN
32	LUDEÑA ORDOÑEZ JESSICA ELLIZABETH
33	EQUIFAX ECUADOR C.A.
34	PERALTA PIZARRO EDGAR PATRICIO
35	MOLINA JARA WALTER OFELIO
36	OLIVEROS REGALADO SONIA IRENE
37	ZHUNIO ANDRADE MIGUEL AURELIO
38	MOGROVEJO ORELLANA MARIANA DE JESUS
39	ZUÑIGA CABRERA NELSON EDUARDO
40	PAPELERIA MONSALVE CIA.LTDA.
41	ULLOA CAMPOSANO PIEDAD DEL ROCIO
42	FEIJOO VALAREZO LUIS ERNESTO
43	JARAMA ZHININ CESAR ALFONSO
44	DELGADO JARA FLAVIO MAURICIO
45	GALARZA LANDIVAR JULIO BOSCO
46	GUILLEN ASTUDILLO MARTHA LILIANA
47	CUENCA BOTTLING CO.CA.
48	SERRANO GUERRERO FREDDY WILMER
49	NARANJO GONZALEZ MARCO RAMIRO
50	SERCOBACO CIA.LTDA.
51	GUERRERO ROBALINO CESAR AUGUSTO
52	DR. PALACIOS MUÑOZ EDUARDO ALFONSO
53	ESTACION DE SERVICIO NARANCAJ
54	CHAVEZ BERREZUETA PLACIDO LEONEL
55	QUITO FAREZ JUAN PABLO
56	QUEZADA ROBLES ZOILA ROSA
57	TELCONET S.A.
58	COMERCIAL KYWI S.A.
59	VASQUEZ GONZALEZ DANIELA VERONICA
60	SEGUROS DEL PICHINCHA
61	MENDIETA ROMERO MANUEL ADOLFO
62	MEJIA IÑIGUEZ SILVIA KATIUSCA
63	QUEZADA ALVARADO GUSTAVO EDUARDO
64	CURIA ARQUIDIOCESANA DE CUENCA
65	VACACELA GUACHO FANNY TERESA
66	QUILLE MACHUCA DIANA BEATRIZ

Al no tener proveedores que presten sus productos y servicios en forma exclusiva en la ciudad de Cuenca, no se puede manifestar que dichos proveedores ejerzan una influencia sobre las decisiones de la cooperativa o afecten los precios de los productos financieros de manera significativa y por ello el poder de negociación con los proveedores es alto ya que se podrá buscar con total facilidad otro proveedor en la ciudad en caso de que no se prestara por parte de ellos un servicio o producto adecuado.

ANÁLISIS PERSONAL

Por lo analizado se puede manifestar que para la cooperativa el poder de negociación con los proveedores constituye una **OPORTUNIDAD**.

5. Amenazas de productos sustitutos

En la ciudad de Cuenca no es raro encontrar algunas personas que se dedican a la actividad de prestar dinero de manera informal, denominados prestamistas o chulqueros que prestan dinero de una manera más rápida pero con las implicaciones que estos significa para el usuario de este servicio, constituyéndose en un producto sustituto del prestado por la cooperativa, además algunas empresas grandes y pequeñas de la ciudad venden en la modalidad de crédito directo.

ANÁLISIS PERSONAL

También se puede considerar producto sustituto de los productos de la cooperativa y por ello los productos sustitutos, representan una **AMENAZA** para la cooperativa.

Cuadro 6
MATRIZ EFE (Evaluación de Factores Externos)

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN TOTAL	FACTOR DE DONDE PROVIENE
Cooperativas de ahorro y crédito del país crédito están reguladas por entes públicos y leyes	0,1	4	0,4	Factor Legal
Facilita la transmisión de información y la confiabilidad de la misma, porque se tiene mayor seguridad por la veracidad de esta, manteniendo un control de la cuenta de cada persona.	0,06	3	0,18	Factor Tecnológico
Políticas gubernamentales que dan Estabilidad de las Cooperativas.	0,08	3	0,24	Factor Político
Ubicación Geográfica Privilegiada.	0,1	4	0,4	Factor Geográfico
Altas barreras de entrada para implementación de nuevas cooperativas en el sector.	0,15	4	0,6	Amenazas de entrada de nuevos competidores
Existencia de varios proveedores de suministros de la empresa en la ciudad de Cuenca	0,05	3	0,15	. Poder de negociación con los proveedores
AMENAZAS		CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN TOTAL	

Recesión económica del país provocada por la baja de los precios del petróleo	0,15	2	0,3	Factor Económico
La inseguridad en que se encuentra sumido nuestro país por las graves consecuencias que se pueden generar producto de la delincuencia.	0,1	2	0,2	Factor Social
La empresa no tiene decisión absoluta sobre todas disposiciones.	0,08	1	0,08	Poder de negociación de los clientes
Existencia de grandes cantidades de competidores en la ciudad de Cuenca	0,08	1	0,08	Rivalidad entre los competidores
Competencia prestamistas informales y empresas con modalidad de crédito directo en la ciudad de Cuenca.	0,05	1	0,05	Amenazas de productos sustitutos
TOTAL	1		2,68	

Fuente: Análisis Externo

Elaboración: El Autor

ANÁLISIS DE MATRIZ EFE

En el análisis de la matriz EFE de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”, en donde se hace constar las oportunidades que se asignó una ponderación de 4 o 3 y las amenazas una ponderación de 2 o 1.

Luego se le agregó un valor que va desde, 0.01 hasta 0.99, para luego multiplicar la ponderación de las oportunidades y amenazas con el valor antes indicado, para obtener un valor ponderado.

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”, se obtuvo el resultado ponderado total de 2,68 que es mayor que la media de 2,50, lo que significa que en la Cooperativa existe predominio de las oportunidades sobre las amenazas.

Análisis Interno

El análisis interno de la cooperativa CREA, permite conocer las limitaciones y fortalezas que tiene la entidad, y en base a ello, recrear estrategias para superar las debilidades identificadas y potenciar sus fortalezas generadas.

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREA” LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA

Pregunta 1. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” Ltda. de la ciudad de Cuenca, cuenta con misión?

El gerente contesta que la cooperativa si cuenta con una misión, la cual es: CREA es una Cooperativa solidaria, que fomenta el ahorro y brinda soluciones crediticias con calidad y oportunidad a socios e interesados.

Pregunta 2. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” Ltda. de la ciudad de Cuenca”, cuenta con visión?

En cuanto a la visión el gerente manifiesta que si tiene una misión definida la cual es:

Ser una Cooperativa líder en innovación de productos y servicios de ahorro y crédito en la Región Austral.

Pregunta 3. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” Ltda. de la ciudad de Cuenca”, cuenta con valores institucionales?

El gerente manifiesta que la institución si cuenta con valores institucionales, los cuales según su versión son:

- Solidaridad: Creciendo juntos.
- Compromiso: Ven, participa y construyamos nuestro futuro.
- Calidad: Buscando la excelencia en nuestros productos y servicios

- Respeto: Seamos recíprocos en el buen trato.
- Responsabilidad Social: Cumpliendo nuestras obligaciones con la Cooperativa y la Comunidad.
- Liderazgo: Todos hacia el mismo objetivo.
- Pro actividad: Innovación constante, un paso adelante.

Además comenta que la cooperativa cuenta con principios establecidos como son:

- Primer principio: Membresía abierta y voluntaria
- Segundo principio: Control democrático de los socios
- Tercer principio: Participación económica de los socios
- Cuarto principio: Autonomía e independencia
- Quinto principio: Educación, entrenamiento e información
- Sexto principio: Cooperación entre cooperativas
- Séptimo principio: Compromiso con la comunidad

Pregunta 4. ¿La infraestructura física de la Cooperativa, es la adecuada para el funcionamiento de la misma? Describa.

Según el entrevistado manifiesta que si disponen de infraestructura adecuada ya que el desempeño de las funciones de cada empleado se desarrollan de forma normal, y existen algunas agencias

Pregunta 5. ¿Realiza capacitaciones al personal para mejorar el servicio al cliente?

El gerente expresa que las capacitaciones son escasas debido a que el personal siempre está ocupado en cumplir su trabajo y no pueden asistir, además piensa que los empleados y trabajadores si cumplen a cabalidad su

trabajo y ya están capacitados para cumplir con sus funciones y cargos a desempeñar.

Pregunta 6. ¿Cómo se motiva a los empleados de la Cooperativa?

- Con eventos de carácter social y deportivo.
- Eventuales promociones.

Pregunta 7. ¿Cuál es la competencia de la cooperativa y cómo ha influido en el desarrollo de la misma?

Según el gerente de la empresa la competencia es fuerte en la ciudad de Cuenca puesto que existen alrededor de 40 cooperativas, lo cual complica la situación de CREA, sin embargo se hace esfuerzos para salir adelante. LA principal competencia la constituye la Cooperativa de ahorro y crédito juventud ecuatoriana progresista que mantiene agencias en varias partes del Ecuador

Pregunta 8. ¿En el funcionamiento de la Cooperativa usted ha tenido que enfrentar algún tipo de problema económico?

Según el gerente durante el tiempo que está bajo esta dirección, no ha tenido que afrontar problemas graves de orden económico, realizando una acotación adicional indicando que en los últimos años el cierre de otras Instituciones financieras han originado temor en los socios los mismos que retiran sus fondos reduciendo la liquidez de la cooperativa; demostrando de esta manera ser una institución financiera sólida.

Pregunta 9. Las situaciones externas han incidido u ocasionado algún efecto negativo a la cooperativa?

Según el gerente como toda entidad financiera siempre va a existir factores en el entorno que amenacen la situación de la cooperativa en aspectos económicos, competitivos, sociales tecnológicos entre otros.

Pregunta 10. ¿La cooperativa CREA mantiene alianzas (convenios) con los actores sociales?

Según lo expresa el gerente, la institución al momento si mantiene convenios con algunas entidades para el pago de servicios básicos, alimentación, vestimenta, tecnología, etc.

Pregunta 11. ¿La cooperativa CREA mantiene alianzas con entidades financieras externas y locales?

La versión del gerente muestra que al momento ale entidad no cuenta con alianzas con entidades financieras, ni locales, ni externas.

Pregunta 12. ¿Los estados financieros se revisan con frecuencia en la cooperativa CREA?

Los estados financieros son revisados de forma semestral incluso se lo hace por regulaciones que existen en el tema, según lo expuso el gerente de la empresa.

Pregunta 13. ¿En la cooperativa CREA, se utiliza indicadores financieros para analizar la gestión de la misma?

Según lo pudo manifestar el gerente, la empresa maneja algunos indicadores financieros, sin embargo a su criterio debería revisarse estos con el fin de facilitar las tareas financieras en la cooperativa.

Pregunta 14. A su criterio la cooperativa CREA ha innovado sus servicios

En los últimos años no se ha realizado mayor innovación, sin embargo en años anteriores si se ha realizado innovación de los servicios, inclusive se han abierto otras agencias, según lo manifiesta la autoridad

Pregunta 15. ¿La cooperativa CREA posee un programa de valoración del riesgo crediticio?

El gerente manifiesta que la cooperativa no cuenta con programas de valoración de créditos, sin embargo el si los conoce, pero al momento no se aplican.

Pregunta 16. ¿La cooperativa tiene establecidas políticas de creación y recuperación de cartera?, en caso de poseerlas, ¿cuáles son estas?

Manifiesta el gerente que al momento existen políticas de recuperación de cartera, sin embargo estas resultan ser insuficientes en algunos casos. Para recuperación de cartera se utiliza las llamadas a los cliente y garantes, luego el proceso de cobro sino se ha cancelado se llega a la parte legal.

Pregunta 17. ¿La empresa posee planes de información sobre los productos que oferta a sus clientes actuales y futuros?

El gerente expresa que la Cooperativa CREA como complemento a su labor de intermediación financiera busca la idealización de sus socios y servidores, además de que la satisfacción generada por la diversidad de servicios supere las expectativas de las personas. Para esto se ha tratado de cumplir con el modelo de Economía Popular y Solidaria en su quinto principio cooperativo “Educación, Entrenamiento e Información”, sin embargo falta mucho por hacer.

Pregunta 18. ¿En la cooperativa CREA se realiza una planificación financiera de las actividades que debe cumplir?

Al momento si se realiza planificación de las actividades financieras pero debo manifestar que me gustaría implementar un sistema de planificación más eficiente que nos ayude a desarrollar mejor las actividades, según expresa el gerente de CREA

Pregunta 19. ¿La cooperativa posee un sistema de costeo de productos y servicios?

La versión del gerente es que si se establece un presupuesto para los productos que maneja la cooperativa pero no se tiene establecido un sistema de costeo.

Pregunta 20. ¿La entidad tiene establecidos los procesos que se siguen en cada actividad que debe realizar sus empleados?

El gerente expresa que no se tiene estandarizada cada actividad en algunos casos como en los trámites que se realizan se han determinados algunos procesos básicos, sin embargo no se tiene establecidos todos los procesos de la empresa.

Pregunta 21. ¿Proporciona a los empleados los conocimientos y herramientas necesarias para optimizar la toma de decisiones de la institución?

Si, se lo hace en casos específicos y más notorios como los cajeros que reciben capacitación para ocupar su cargo, en cuanto a las herramientas necesarias, en todos los casos si se las entrega a todos los empleados, según lo manifestado por el gerente de la cooperativa CREA.

Pregunta 22. ¿Considera importante que la cooperativa cuente con un plan de gestión financiero que le permita mejorar la rentabilidad de la cooperativa?

Lo que manifiesta el gerente de la institución con respecto a este punto es que si es necesario contar con este tipo de herramientas que permitan una mejor gestión en el ámbito financiero y cooperativo en general, y que a opinión de él es muy importante que en la cooperativa CREA existan herramientas administrativas como esta.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA CREA

Según lo verificado mediante la entrevista realizada al gerente de la cooperativa CREA se pudo evidenciar que esta entidad si cuenta con una misión y visión establecida pero que no existe alguna forma de control de que se estén cumpliendo a cabalidad. Así mismo si cuenta con valores como solidaridad, compromiso, calidad, respeto, responsabilidad social, liderazgo y pro actividad, además cuenta con siete principios establecidos que son: Membresía abierta, control democrático, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, entrenamiento e información, compromiso con la comunidad; y, cooperación entre cooperativas. Por otra parte se tiene algunas agencias y se considera que las instalaciones físicas son adecuadas para el funcionamiento de la institución; las capacitaciones son escasas porque se considera que los empleados si cumplen a cabalidad sus actividades como para que se necesite capacitarlos; además los empleados con motivados mediante

eventos de carácter social y deportivo. En el aspecto competitivo se ha manifestado que la situación es difícil por la gran afluencia de entidades financieras en la ciudad y sobre todo la presencia de la cooperativa JEP que es su mayor competencia; La CREA si mantiene alianzas con organismos que permiten el pago de servicios, básico alimentación, vestimenta, entre otros, pero no existen alianzas con entidades financieras externas ni locales. En otro ámbito se ha determinado que esta entidad si revisa sus estados financieros de acuerdo a lo establecido en las regulaciones estatales, sin embargo le hace falta dotarle de indicadores financieros que ayuden a desarrollar esta labor de mejor manera. En los últimos años no se han innovado los servicios de esta entidad, y no existe en firme un plan de información de los servicios de la empresa; No se tiene desarrollado un programa de evaluación de riesgos crediticios por lo cual se manifiesta que la recuperación de cartera se la realiza mediante las llamadas a los cliente y garantes, luego el proceso de cobro sino se ha cancelado se llega a la parte legal. Por otra parte la empresa planifica las actividades financieras sin embargo según su gerente le gustaría implementar un sistema de planificación más eficiente. En cuanto al costeo de los productos si se desarrollan presupuestos para ello pero no se tiene establecido un sistema para ello. Los procesos que sigue cada actividad que realiza esta entidad en muchos de los casos no se encuentran determinados, y solo en el caso de trámites básicos si lo están; Esta entidad según su gerente si proporciona las herramientas adecuadas para el desarrollo de las actividades de sus empleados. Y finalmente se considera que implementar un plan de gestión financiera permitirá una mejor gestión de la cooperativa.

**ENCUESTAS A TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “CREA” LTDA.**

Pregunta 1. ¿Cuál es su nivel de educación?

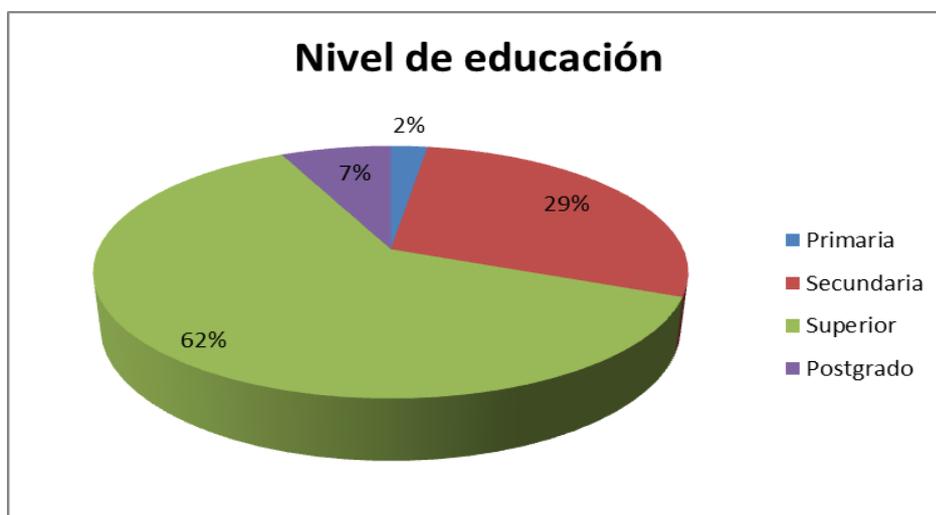
**Nivel de educación
CUADRO 7**

Alternativa	Frecuencia	%
Primaria	1	2%
Secundaria	12	29%
Superior	26	62%
Postgrado	3	7%
Total	42	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 11



Interpretación:

Como se puede apreciar el 62% de los empleados tiene instrucción superior, lo cual es un gran referente de la empresa, el 29% de los encuestados tiene instrucción secundaria, el 7% tiene educación de Postgrado y solo el 2% tiene educación primaria

Pregunta 2. ¿Se siente bien en el cargo que ocupa?

Satisfacción del cargo

CUADRO 8

Alternativa	Frecuencia	%
Si	33	79%
No	9	21%
Total	42	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 12



Interpretación:

De los datos recopilados se puede manifestar que los empleados están satisfechos con el cargo que desempeñan, pues el 79% manifiesta que se siente bien en el cargo que desempeñan y el 21% expresa que no está a guato en el cargo que ocupa.

Pregunta 3. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo, o con suficiente espacio para desarrollar eficientemente sus tareas?

Satisfacción del puesto de trabajo

CUADRO 9

Alternativa	Frecuencia	%
Si	27	64%
No	15	36%
Total	42	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 13



Interpretación:

El 64% de los empleados manifiesta que su puesto de trabajo le resulta cómodo, o con suficiente espacio para desarrollar eficientemente sus tareas, mientras que el 36% expresa que su puesto de trabajo no le resulta cómodo, o con suficiente espacio para desarrollar eficientemente sus tareas

Pregunta 4. ¿Ha recibido capacitación por parte de la cooperativa?

Capacitación

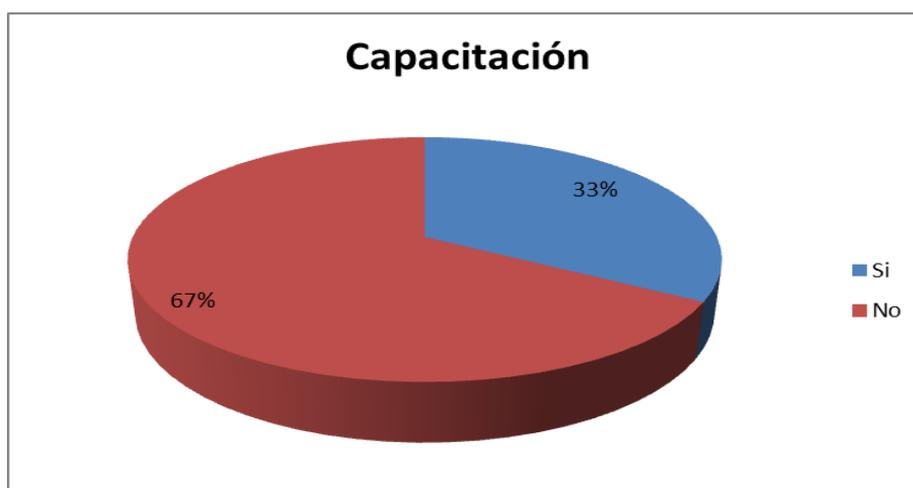
CUADRO 10

Alternativa	Frecuencia	%
Si	14	33%
No	28	67%
Total	42	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 14



Interpretación:

En cuanto a la capacitación por parte de la cooperativa a los empleados ellos manifiestan que no se los ha capacitado un 67%, y que si se los ha capacitado en un 33%, esto se debe a lo que ya manifestaba el gerente en su entrevista, que los cajeros al momento de ingresar si se los capacita pero luego ya no se lo hace con el personal que está laborando en la empresa.

Pregunta 5. ¿Conoce cuál es la misión y la visión de la cooperativa?

Conocimiento de la misión y visión

CUADRO 11

Alternativa	Frecuencia	%
Si	27	64%
No	15	24%
Total	42	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 15



Interpretación:

En cuanto al conocimiento que tiene los empleados de la misión y visión de la cooperativa, el 73% de ellos se expresa diciendo que si conoce la misión y visión de la empresa, mientras que el 27% restante manifiesta que no conoce. Este es un punto a favor de la cooperativa CREA puesto que los empleados saben guiar a la institución de acuerdo a sus objetivos.

Pregunta 6. ¿Conoce usted los valores institucionales y objetivos empresariales de la cooperativa?

Conocimiento de valores y objetivos

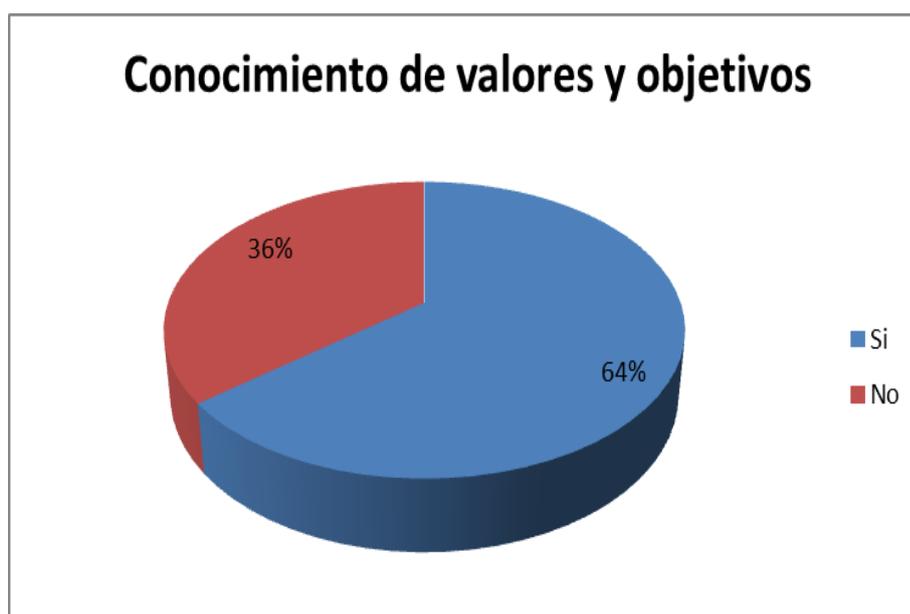
CUADRO 12

Alternativa	Frecuencia	%
Si	27	64%
No	15	36%
Total	42	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 16



Interpretación:

Los empleados de la cooperativa CREA de la ciudad de Cuenca en su gran mayoría conocen los valores institucionales y objetivos empresariales de la cooperativa, puesto que así lo evidencian los datos; el 64% de los empleados si conoce los valores institucionales y objetivos empresariales de la empresa, mientras que el 36% manifiesta que no los conoce.

Pregunta 7. Su relación con los socios de la cooperativa es:

Relación con los socios

CUADRO 13

Alternativa	Frecuencia	%
Buena	23	55%
Regular	15	36%
Mala	4	10%
Total	42	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 17



Interpretación:

La relación que tiene los empleados de la cooperativa CREA con los socios a su parecer es buena, así lo evidencian el 55% de los encuestados; para el 36% esta relación es regular, mientras que para el 9% de los empleados la relación con los socios es mala, esto puede deberse a que existen puestos cuyo contacto es más grande con los socios y por ellos existen roces con estos.

Pregunta 8. ¿La cooperativa maneja indicadores financieros para el desarrollo de sus actividades financieras?

Indicadores financieros

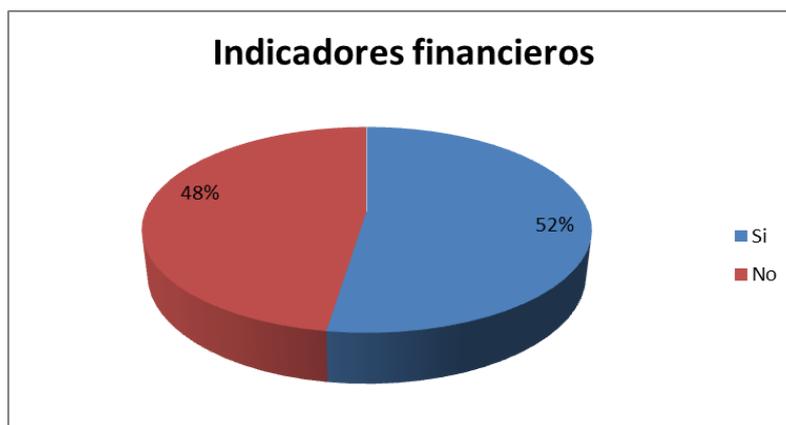
CUADRO 14

Alternativa	Frecuencia	%
Si	22	52%
No	20	48%
Total	42	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 18



Interpretación:

Para el 48% de los empleados la cooperativa no maneja indicadores financieros, mientras que para el 52% esta institución si los maneja. Esto se debe seguramente porque existen empleados que están más en contacto con la parte técnica de la institución mientras que otros están más en contacto con la parte de atención al cliente

Pregunta 9. ¿Conoce usted los indicadores financieros que maneja la cooperativa?

Conocimiento de indicadores financieros

CUADRO 15

Alternativa	Frecuencia	%
Si	13	31%
No	29	69%
Total	42	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 19



Interpretación:

Como se puede apreciar el 69% de los empleados no conoce los indicadores financieros que maneja la cooperativa CREA, mientras que solo el 31% restante manifiesta que tiene conocimiento de dichos indicadores financieros, este desconocimiento mayoritario se da porque algunos puestos no están familiarizados con ellos, mientras que en otros puestos los pueden manejar directamente.

Pregunta 10. ¿Cuenta la cooperativa con un programa eficiente de recuperación de cartera?

Programa de recuperación de cartera

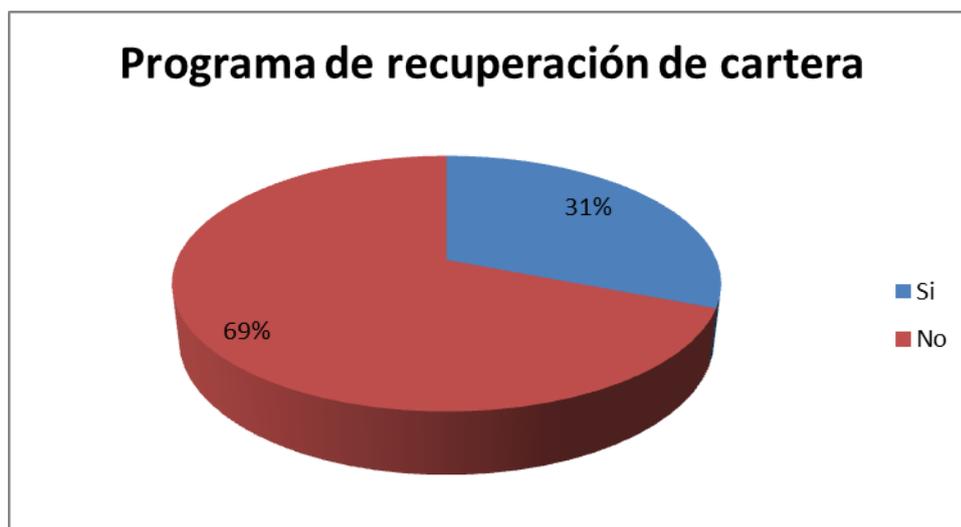
CUADRO 16

Alternativa	Frecuencia	%
Si	13	31%
No	29	69%
Total	42	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 20



Interpretación:

El 69% de los encuestados manifiesta que la cooperativa CREA no mantiene un programa adecuado de recuperación de cartera, mientras que el 31% manifiesta que esta institución si cuenta con un programa adecuado para ello. Al parecer es urgente se maneje un programa de recuperación de cartera para que la cooperativa no corra riesgo por no recuperar su capital

Pregunta 11. Cree usted que la estructura financiera de la cooperativa CREA es:

Estructura financiera

CUADRO 17

Alternativa	Frecuencia	%
Fuerte	17	40%
Débil	25	60%
Total	42	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 21



Interpretación:

La estructura financiera de la cooperativa CREA es débil según lo manifiestan los empleados puesto que el 60% de ellos así lo evidencia, mientras que el 40% restante manifiesta que la estructura financiera es fuerte.

Pregunta 12. ¿Cree usted que los servicios que brinda la cooperativa son?

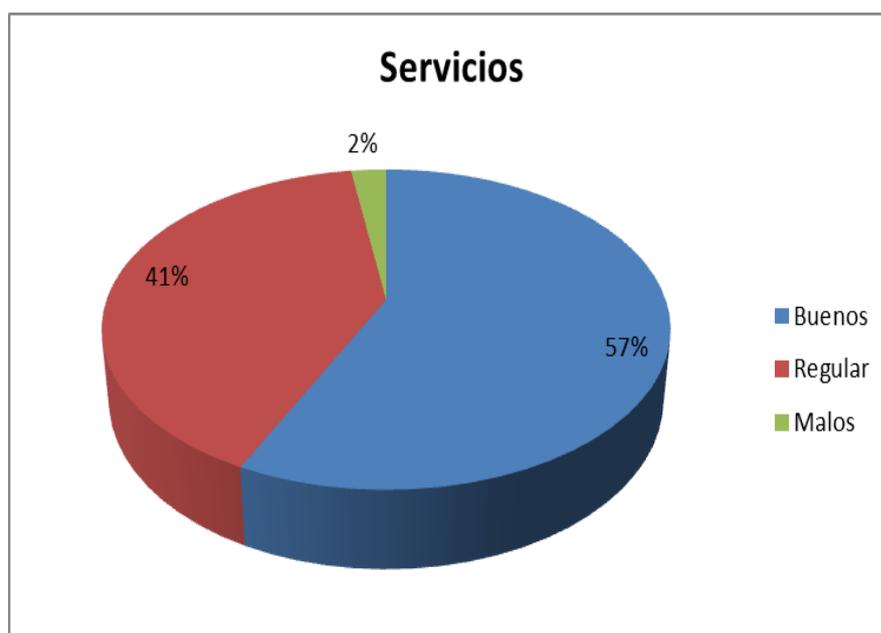
**Servicios
CUADRO 18**

Alternativa	Frecuencia	%
Buenos	24	57%
Regular	17	40%
Malos	1	2%
Total	42	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 22



Interpretación:

Según los encuestados los servicios que presta la cooperativa CREA son de buena calidad, así se evidencia en los datos obtenidos con el 57% de los encuestados, además el 41% manifiestan que son regulares y solo el 2% piensa que los servicios son malos .

Pregunta 13. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado, en relación con el esfuerzo y tareas que realiza?

Remuneración

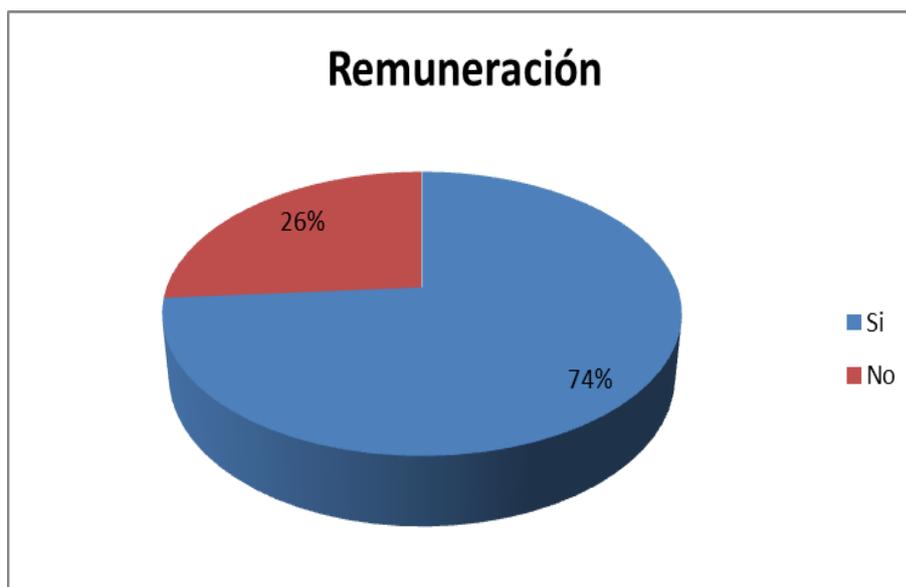
CUADRO 19

Alternativa	Frecuencia	%
Si	31	74%
No	11	26%
Total	42	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 23



Interpretación:

El 74% de los encuestados manifiesta que su trabajo es bien remunerado en esta institución financiera, y el 26% expresa que no se siente a gusto con la remuneración que percibe, esto porque en ningún lugar todos los empleados están a gusto con su remuneración, sin embargo el porcentaje de empleados descontentos con su remuneración no supera el 30%.

Pregunta 14. ¿Las estrategias que se aplican en la cooperativa están acorde a las necesidades?

Adecuadas estrategias

CUADRO 20

Alternativa	Frecuencia	%
Si	15	36%
No	27	64%
Total	42	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 24



Interpretación:

Al parecer las estrategias que al momento se están aplicando en la cooperativa CREA no están acorde a sus necesidades, pues así se puede notar de los datos obtenidos, donde el 64% de los encuestados manifiesta que Las estrategias aplicadas en la cooperativa no están acorde a las necesidades, y el 36% manifiesta que estas estrategias si están acorde a las necesidades de la institución.

Pregunta 15. ¿La organización se preocupa de innovar los servicios?

Innovación de servicios

CUADRO 21

Alternativa	Frecuencia	%
Si	12	29%
No	30	71%
Total	42	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 25



Interpretación:

Al momento se puede evidenciar que la cooperativa CREA, no se ha preocupado de innovar los servicios, puesto que el 71% de sus empleados así lo manifiestan, mientras que el 29% piensan que esta institución si ha innovado los servicios.

Pregunta 16. ¿Considera importante que la cooperativa CREA cuente con un plan de gestión financiera que le permita mejorar su rentabilidad?

Opinión plan de gestión financiera

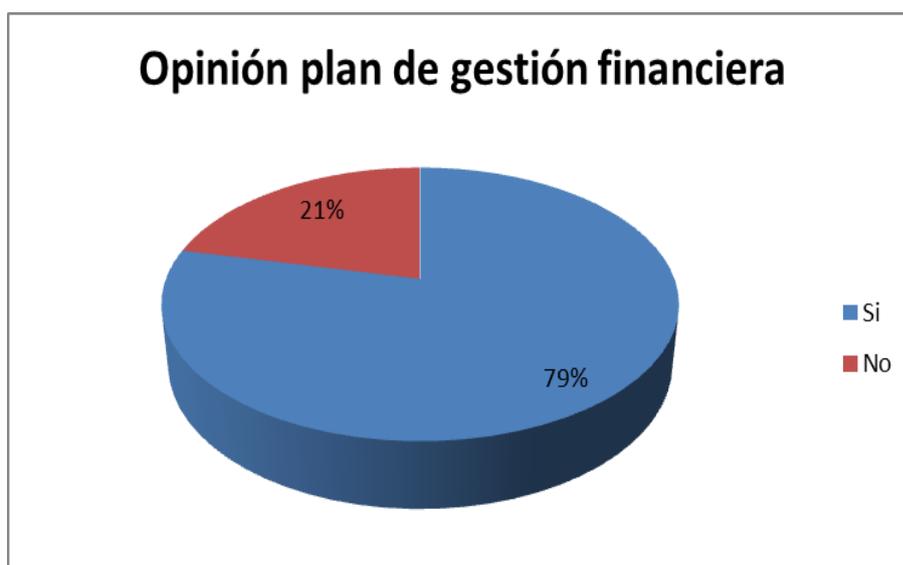
CUADRO 22

Alternativa	Frecuencia	%
Si	33	79%
No	9	21%
Total	42	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 26



Interpretación:

El 79% de los empleados de esta institución financiera manifiesta que está de acuerdo en que se implemente un plan de gestión financiera, mientras que el 21% manifiesta que no está de acuerdo en que se implemente esta herramienta administrativa.

ENCUESTAS A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA
Pregunta 1. ¿Por qué prefiere usted la Cooperativa de Ahorro y Crea” Ltda., de la ciudad de Cuenca?

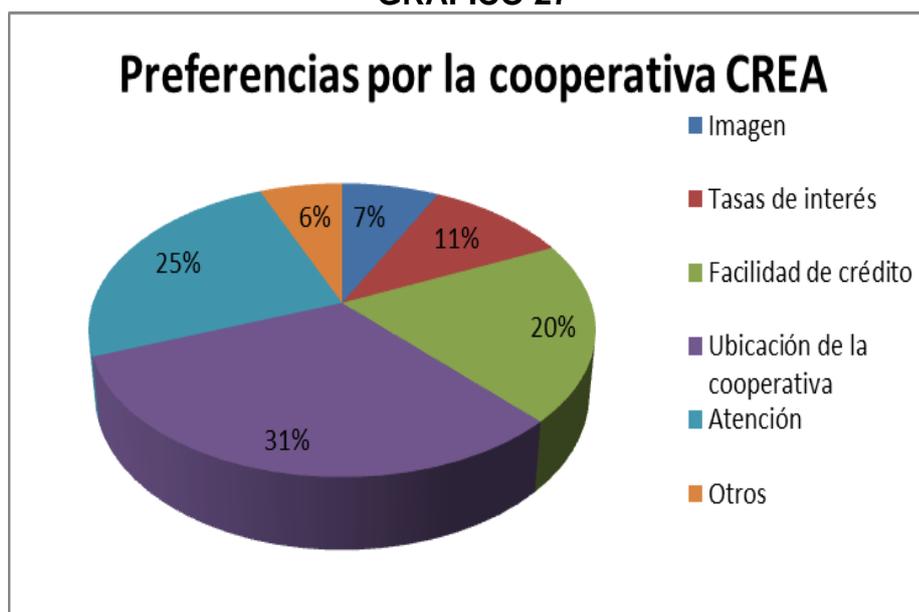
Preferencias por la cooperativa CREA
CUADRO 23

Alternativa	Frecuencia	%
Imagen	27	7%
Tasas de interés	39	11%
Facilidad de crédito	72	20%
Ubicación de la cooperativa	114	31%
Atención	89	24%
Otros	23	6%
Total	364	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 27



Interpretación

Los clientes de la cooperativa CREA manifiestan que prefieren a esta institución el 31% por su ubicación; el 25% por la atención que reciben; el 20% por las facilidades en los créditos; el 11% por las tasas de interés vigentes; el 7% los hace por la imagen que tiene y el 6% por otros motivos

Pregunta 2. ¿Usted cree que los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” Ltda., de la ciudad de Cuenca son?:

Servicios de la cooperativa CREA

CUADRO 24

Alternativa	Frecuencia	%
Excelentes	97	27%
Muy buenos	158	43%
Regulares	99	27%
Malos	10	3%
Total	364	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 28



Interpretación

En cuanto a los servicios de la cooperativa CREA los clientes manifiestan que son muy buenos en un 43%; 27% manifiestan que son regulares, el 3% manifiestan que son malos, y el 27% restante dicen que los servicios son buenos.

Pregunta 3. ¿Usted considera que las tasas de interés para ahorros que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”, con relación a las otras Cooperativas es?

**Tasa de interés para ahorros de la cooperativa CREA
CUADRO 25**

Alternativa	Frecuencia	%
Altas	77	21%
Similares	109	30%
Bajas	178	49%
Total	364	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 29



Interpretación

En cuanto a las tasas de interés en ahorros el 49% manifiestan que estas son bajas, mientras que el 30% manifiesta que son similares a la de la competencia y solo el 21% manifiesta que estas son altas.

Pregunta 4. ¿Cómo considera usted que son las tasas de interés para los créditos que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” Ltda., con relación a las otras Cooperativas?

Tasa de interés para créditos de la cooperativa CREA

CUADRO 26

Alternativa	Frecuencia	%
Altas	193	53%
Similares	112	31%
Bajas	59	16%
Total	364	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 30



Interpretación

En cuanto a las tasas de interés para créditos el 53% manifiestan que estas son altas, mientras que el 31% manifiesta que son similares a la de la competencia y solo el 16% manifiesta que estas son bajas.

Pregunta 5. ¿Cuál cree que es la mayor dificultad al momento de acceder a los servicios de la cooperativa CREA?

Dificultades para acceder a los servicios de CREA
CUADRO 27

Alternativa	Frecuencia	%
Muchos requisitos	27	8%
Demora en el trámite	79	22%
Tasas de interés	22	6%
Garantes	49	14%
Baja eficiencia administrativa	177	50%
Total	354	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 31



Interpretación

En cuanto a las dificultades para acceder a los servicios de la cooperativa CREA los encuestados manifiestan en un 50% que son la baja efectividad administrativa; el 22% piensa que la dificultad es la demora en el trámite, el 14% manifiesta que es los garantes; el 8% piensa que es los muchos requisitos, y el 6% las tasas de interés

Pregunta 6. ¿En qué aspectos cree usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” Ltda. Debería cambiar o mejorar?

Aspectos a mejorar

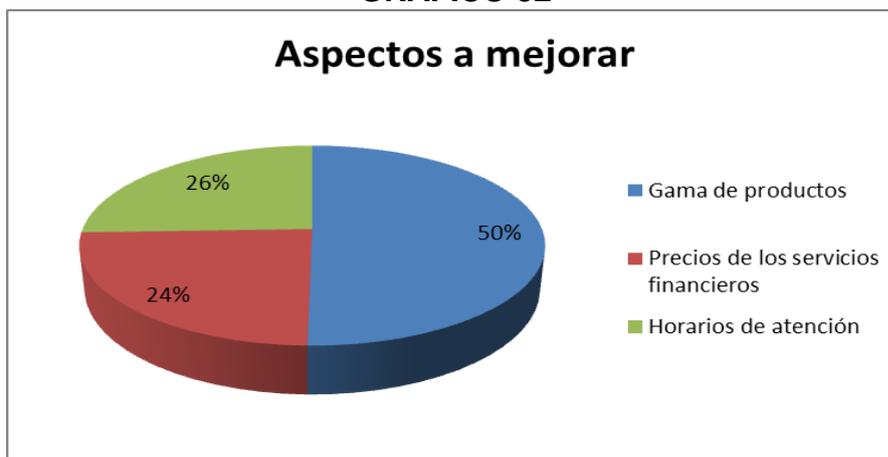
CUADRO 28

Alternativa	Frecuencia	%
Gama de productos	183	50%
Precios de los servicios financieros	88	24%
Horarios de atención	93	26%
Total	364	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 32



Interpretación

Los aspectos en los que la cooperativa CREA debe cambiar según sus clientes son con el 50% la gama de productos; el 26% piensa que debe cambiar los horarios de atención; y el 24% manifiesta que debe cambiar los precios de los productos financieros.

Pregunta 7. ¿Cómo califica la atención al socio que brinda la cooperativa?

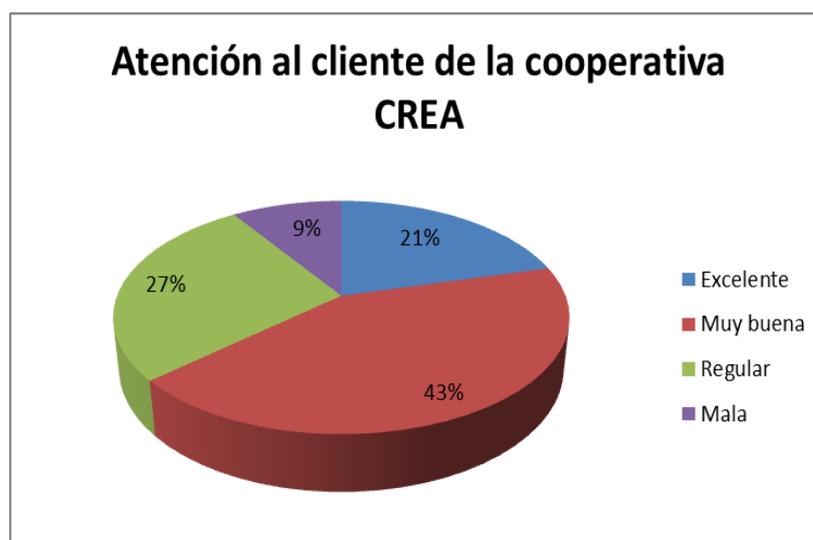
Atención al socio de la cooperativa CREA
CUADRO 29

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	76	21%
Muy buena	155	43%
Regular	99	27%
Mala	34	9%
Total	364	100%

Fuente: Encuestas a los clientes internos de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

GRÁFICO 33



Interpretación

En cuanto a la atención que reciben los socios el 43% manifiesta que es muy buena, el 27% manifiesta que es regular; el 21% piensa que la atención es muy buena y el 9% piensa que es mala

CUADRO 30
MATRIZ EFI

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN TOTAL	FUENTE DE DONDE PROVIENE
Misión y Visión definidas	0,05	3	0,15	Entrevista al gerente pregunta 1 y 2; Encuesta a los empleados preg. 5
Alianzas con actores sociales	0,05	3	0,15	Entrevista al Gerente preg. 10
Buen ambiente laboral	0,05	4	0,2	Encuesta a los empleados preg. 2
Calidad en los servicios financieros	0,05	3	0,15	Encuesta a los empleados preg. 12; Encuesta a los clientes preg. 2
Buena atención a los socios	0,1	4	0,4	Encuesta a los clientes preg. 7
Buena ubicación	0,05	3	0,15	Encuesta a los clientes preg. 1
DEBILIDADES		CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN TOTAL	
Escasa capacitación	0,05	1	0,05	Entrevista al Gerente preg. 5 y encuesta a los empleados preg. 4
Falta de indicadores financieros	0,08	2	0,16	Encuesta a los empleados preg. 9
Estructura financiera débil	0,08	2	0,16	Encuesta a los empleados preg. 11
Tasas de interés bajas en ahorros	0,03	1	0,03	Encuesta a los clientes preg. 3
Tasas de interés altas en créditos	0,03	1	0,03	Encuesta a los clientes preg. 4
Falta de innovación de los productos	0,05	1	0,05	Encuesta a los empleados Preg. 15; Encuesta a los clientes preg. 6
Falta de alianzas con entidades financieras externas y locales	0,05	1	0,05	Entrevista al Gerente preg 11
Falta de programa de valoración del riesgo crediticio	0,07	2	0,14	Entrevista al Gerente preg 15
Falta de políticas de recuperación de cartera	0,1	1	0,1	Entrevista al Gerente preg 16; Encuesta a los empleados preg. 10
Falta de un sistema de planificación financiera eficiente	0,05	1	0,05	Entrevista al Gerente preg 18
Baja eficiencia administrativa	0,03	1	0,03	Encuesta a los clientes preg. 5
Falta de un sistema de costeo de productos financieros	0,03	2	0,06	Entrevista al Gerente preg 19
TOTAL	1		2,11	

Fuente: Entrevista al gerente y encuesta a los empleados y clientes de la cooperativa CREA

Elaboración: El autor

ANÁLISIS DE MATRIZ EFI

Al diagnosticar el balance de los factores internos de la cooperativa notamos que la matriz se encuentra con 2,11 puntos lo que significa que las debilidades predominan sobre las fortalezas siendo su fuerza mayor la buena atención a los clientes lo cual es beneficioso para la cooperativa ya que el mercado de la cooperativa es muy exigente; y su mayor debilidad falta de políticas de recuperación de cartera.

**CUADRO 31
MATRIZ FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Misión y Visión definidas	Cooperativas de ahorro y crédito del país crédito están reguladas por entes públicos y leyes
Alianzas con actores sociales	Facilita la transmisión de información y la confiabilidad de la misma, porque se tiene mayor seguridad por la veracidad de esta, manteniendo un control de la cuenta de cada persona.
Buen ambiente laboral	Políticas gubernamentales que dan Estabilidad de las Cooperativas.
Calidad en los servicios financieros	Ubicación Geográfica Privilegiada.
Buena atención a los clientes	Altas barreras de entrada para implementación de nuevas cooperativas en el sector.
Buena ubicación	Existencia de varios proveedores de suministros de la empresa en la ciudad de Cuenca
DEBILIDADES	AMENAZAS
Escasa capacitación	Recesión económica del país provocada por la baja de los precios del petróleo
Falta de indicadores financieros	La inseguridad en que se encuentra sumido nuestro país por las graves consecuencias que se pueden generar producto de la delincuencia.
Estructura financiera débil	La empresa no tiene decisión absoluta sobre todas disposiciones.
Tasas de interés bajas en ahorros	Existencia de grandes cantidades de competidores en la ciudad de Cuenca
Tasas de interés altas en créditos	Competencia prestamistas informales y empresas con modalidad de crédito directo en la ciudad de Cuenca.
Falta de innovación de los productos	
Falta de alianzas con entidades financieras externas y locales	
Falta de programa de valoración del riesgo crediticio	
Falta de políticas de recuperación de cartera	
Falta de un sistema de planificación financiera eficiente	
Baja eficiencia administrativa	
Falta de un sistema de costeo de productos financieros	

Fuente: Matriz EFE y EFI

Elaboración: El autor

**CUADRO 32
MATRIZ DE ALTO IMPACTO**

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS.	DEBILIDADES.
	1.Misión y Visión definidas	1. Escasa capacitación
	1.Alianzas con actores sociales	2. Falta de indicadores financieros
	3. Buen ambiente laboral	3. Estructura financiera débil
	4. Calidad en los servicios financieros	4. Tasas de interés bajas en ahorros
	5. Buena atención a los clientes	5. Tasas de interés altas en Créditos
	6. Buena ubicación	6. Falta de innovación de los productos
		7. Falta de alianzas con entidades financieras externas y locales
		8. Falta de programa de valoración del riesgo crediticio
		9. Falta de políticas de recuperación de cartera
		10. Falta de un sistema de planificación financiera eficiente
		11. Baja eficiencia administrativa
		12. Falta de un sistema de costeo de productos financieros
FACTORES EXTERNOS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1.Cooperativas de ahorro y crédito del país crédito están reguladas por entes públicos y leyes	Brindar servicios financieros y no financieros de calidad, que cubran las expectativas y necesidades de los asociados, y lograr una mayor profundización-posicionamiento de los servicios para todos; constituyen siempre las principales expectativas y finalidades de la cooperativa. (F5;O5)	Fortalecer el capital institucional, para generar una sólida solvencia patrimonial de la cooperativa. (D7;O3)
2. Facilita la transmisión de información y la confiabilidad de la misma, porque se tiene mayor seguridad por la veracidad de esta, manteniendo un control de la cuenta de cada persona.		
3. Políticas gubernamentales que dan Estabilidad de las Cooperativas.		
4. Ubicación Geográfica Privilegiada.		
5. Altas barreras de entrada para implementación de nuevas cooperativas en el sector.		
6. Existencia de varios proveedores de suministros de la empresa en la ciudad de Cuenca		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Recesión económica del país provocada por la baja de los precios del petróleo	Fortalecer Colocaciones y captaciones, para lograr que exista un equilibrio entre ahorros y colocaciones. (F2;A4)	Alcanzar su madurez óptima de gestión, fortaleciendo todas las áreas, departamentos y unidades para desarrollar sus competencias y roles. (D8; A1)
2. La inseguridad en que se encuentra sumido nuestro país por las graves consecuencias que se pueden generar producto de la delincuencia.		
3. La empresa no tiene decisión absoluta sobre todas disposiciones.		
4. Existencia de grandes cantidades de competidores en la ciudad de Cuenca		
5. Competencia prestamistas informales y empresas con modalidad de crédito directo en la ciudad de Cuenca.		

Fuente: Matriz FODA

Elaboración: El autor

g. DISCUSIÓN**PROPUESTA DEL PLAN FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA CREA DE LA CIUDAD DE CUENCA.**

La propuesta comprende un conjunto de acciones estratégicas que asume la institución financiera, para mejorar la acogida y accesibilidad de los servicios y productos financieros (ahorros, crédito y medios de pago), a fin de que éstos cubran las expectativas financieras, principios básicos para trascender en un crecimiento y desarrollo institucional y una mayor participación en el mercado financiero.

CUADRO 33

PROPUESTA PLAN FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA CREA

ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar los principios cooperativos recreando material por los medios de información adecuados sobre los servicios y el cooperativismo para difundirlo en colegios, asociaciones, asambleas y empezar a fortalecer una base social con los diferentes actores. • Crear y aplicar el scoring crediticio. Comprende una herramienta que permite mejorar el análisis de la calificación de crédito • Innovar y desarrollar nuevos servicios financieros como no financieros focalizando las economías campesinas; Orientados al emprendimiento y desarrollo de la microempresa; • Definición estandarización, organización y monitoreo de procesos, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar servicios financieros y no financieros de calidad, que cubran las expectativas y necesidades de los asociados, y lograr una mayor profundización-posicionamiento de los diferentes productos de la cooperativa; cumpliendo de esta manera con las finalidades de la cooperativa. 2. Fortalecer la gestión financiera para disminuir los índices de morosidad y fortalecer la liquidez de la Institución para que de esta manera generar una sólida solvencia patrimonial de la cooperativa. 3. Fortalecer la Colocación de los diferentes productos financieros de microempresa para lograr que exista un crecimiento en el emprendimiento personal y grupal de los campesinos siendo este un recurso sostenible para la Cooperativa. 4. Alcanzar su madurez óptima de la gestión Financiera, Fortaleciendo todas las áreas y departamentos para desarrollar sus competencias y roles de acuerdo al cargo que desempeña.

Fuente: Matriz de alto impacto

Elaboración: El autor.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

OBJETIVO FINANCIERO 1	Brindar servicios financieros y no financieros de calidad, que cubran las expectativas y necesidades de los asociados, y lograr una mayor profundización-posicionamiento de los diferentes productos de la cooperativa; cumpliendo de esta manera con las finalidades de la cooperativa
PROBLEMA:	La empresa actualmente no cuenta con programas y productos que sean una solución de emprendimiento a sus asociados así como la poca información sobre los diferentes productos que se ofrece.
META:	Incrementar en un 80% las operaciones de colocación y captación de los productos financieros y no Financieros de la Cooperativa.
ESTRATEGIAS:	Fomentar los productos cooperativos recreando material por los medios de información adecuados sobre los servicios que presta la Cooperativa y difundirlo en colegios, asociaciones y en asambleas generales de socios para empezar a fortalecer siguiendo una base social con los diferentes actores.
TÁCTICAS:	Buscar variedad de alternativas para difundir los servicios que brinda la cooperativa dependiendo los actores a que se involucre.
PROCEDIMIENTO DE ACTIVIDADES:	<p>Se establecerán convenios con diferentes asociaciones para fortalecer las colocaciones.</p> <p>Se dictaran charlas en las asambleas de socios sobre cooperativismo.</p> <p>Se concientizara con la población sobre los diferentes productos financieros y no financieros.</p>
FUENTES DE FINANCIAMIENTO:	El 100% del costo será cubierto en su totalidad por la cooperativa CREA.
RESPONSABLE:	El responsable será el Gerente y Coordinadores.
COSTO:	\$1900

CUADRO 34

Cantidad	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
1	Consultor Financiero	900,00	900,00
1	Promotor sobre servicios que brinda la COAC	350,00	350,00
1	Publicidad	400,00	400,00
1	Soporte tecnológico (internet, equipos, proyectores, etc)	250,00	250,00
TOTAL			1900

Elaboración: El autor

CUADRO 35

<u>OBJETIVO 1</u>						
Brindar servicios financieros y no financieros de calidad, que cubran las expectativas y necesidades de los asociados, y lograr una mayor profundización-posicionamiento de los diferentes productos de la cooperativa; cumpliendo de esta manera con las finalidades de la cooperativa						
<i>META</i>	<i>ESTRATEGIAS</i>	<i>TÁCTICAS</i>	<i>PRESUPUESTO</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIEMPO</i>	<i>PROBLEMA</i>
Incrementar en un 80% las operaciones de colocación y captación de los productos financieros y no Financieros de la Cooperativa	Fomentar los productos cooperativos recreando material por los medios de información adecuados sobre los servicios que presta la Cooperativa y difundirlo en colegios, asociaciones y en asambleas generales de socios para empezar a fortalecer siguiendo una base social con los diferentes actores.	Buscar variedad de alternativas para difundir los servicios que brinda la cooperativa dependiendo los actores a que se involucre.	1900 dólares americanos	Gerente de la empresa y Coordinadores Zonales	1 mes	La empresa actualmente no cuenta con programas y productos que sean una solución de emprendimiento a sus asociados así como la poca información sobre los diferentes productos que se ofrece.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	Fortalecer la gestión financiera para disminuir los índices de morosidad y fortalecer la liquidez de la Institución para que de esta manera generar una sólida solvencia patrimonial de la cooperativa
PROBLEMA:	La cooperativa no cuenta con una eficiente gestión de otorgamiento y recuperación crediticia debido a que no cuenta con un proceso de análisis financiero de los socios y de esta manera proyectar una disminución de la morosidad actual.
META:	Disminuir en un 80% el riesgo crediticio
ESTRATEGIAS:	Crear y aplicar procedimientos para actividades crediticias en todas sus etapas e implementar herramientas que permite mejorar el análisis previo y post del otorgamiento.
TÁCTICAS:	Efectuar una Reingeniería de los procesos en las diferentes etapas que involucran al crédito, mediante el acompañamiento de técnicos en esta área.
PROCEDIMIENTO DE ACTIVIDADES:	Se contratará experto en riesgos crediticios Implementar el sistema de scoring crediticio Implementación del nuevo esquema de los procesos de crédito.
FUENTES DE FINANCIAMIENTO:	El 100% del costo de estas actividades será cubierto en su totalidad por la cooperativa CREA .
RESPONSABLE:	El responsable será el gerente y Jefe de créditos
COSTO:	\$ 8700

CUADRO 36

Cantidad	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
1	Recurso Humano (Reingeniería procesos de crédito) modalidad honorarios	3000,00	3000,00
1	Recurso Humano (Gestor de cobranzas) modalidad honorarios	1200,00	1200,00
1	Implementación de Herramientas para el manejo del scoring crediticio.	2500,00	2500,00
1	Adecuación Software Financiero sobre los nuevos procesos a aplicarse	2000,00	2000,00
		TOTAL	8700

Elaboración: El autor

MODELO DE SCORING CREDITICIO

Algunos de los puntos que se debe establecer en el modelo del scoring son los siguientes:

- 1 **Oficina:** es el lugar en el cual se solicita el préstamo, en las diferentes oficinas que tiene la Cooperativa CREA.
- 2 **Categoría:** es la calificación de cada cliente, determinada a partir de su historial de crédito.
- 3 **Monto:** es el volumen del préstamo concedido. Se divide en cinco categorías, en cientos o miles de dólares.
- 4 **Garantía:** es la garantía que ofrece el prestatario a la entidad financiera y ésta puede ser de dos tipos: personal y real. La primera, es cuando se tiene un respaldo personal, otorgado por un codeudor; en la segunda se respalda el crédito por medio de un bien inmueble.
- 5 **Reestructurado:** según el comportamiento del prestatario, el crédito ha tenido que ser modificado en sus condiciones iniciales, para asegurar que éste cumpla con las obligaciones financieras. Esta variable solo tiene dos categorías: No reestructurado y Reestructurado.
- 6 **Edad:** la edad en la cual se encuentra el prestatario
- 7 **Ocupación:** expresa la ocupación del prestatario
- 8 **Nivel Educativo:** grado de escolaridad del prestatario
- 9 **Ingreso Total:** nivel de ingresos del prestatario debe dividirse en categorías

- 10 Antigüedad Laboral:** Tiempo que lleva vinculado como trabajador en una empresa
- 11 Estado Civil:** se debe dividir en niveles
- 12 Género:** sexo del prestatario: Femenino o Masculino.
- 13 Personas a Cargo:** número de personas que dependen económicamente del prestatario:
- 14 Tipo de Vivienda:** en la que vive el prestatario
- 15 Tipo de Contrato: contrato laboral del prestatario**
- 16 Antigüedad en la Institución:** antigüedad en la cooperativa si es asociado
- 17 Capacidad de Pago:** se categoriza en niveles, entre menor valor, menor será la capacidad de pago del prestatario
- 18 Plazo:** el plazo al cual se solicita el crédito

CUADRO 37

<u>OBJETIVO 2</u>						
Fortalecer la gestión financiera para disminuir los índices de morosidad y fortalecer la liquidez de la Institución para que de esta manera generar una sólida solvencia patrimonial de la cooperativa						
<i>META</i>	<i>ESTRATEGIAS</i>	<i>TÁCTICAS</i>	<i>PRESUPUESTO</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIEMPO</i>	<i>PROBLEMA</i>
Disminuir en un 80% el riesgo crediticio	Crear y aplicar procedimientos para actividades crediticias en todas sus etapas e implementar herramientas que permita mejorar el análisis previo y post del otorgamiento.	Efectuar una Reingeniería de los procesos en las diferentes etapas que involucran al crédito, mediante el acompañamiento de técnicos en esta área.	8700 dólares americanos	gerente y Jefe de crédito.	2 meses	La cooperativa no cuenta con una eficiente gestión de otorgamiento y recuperación crediticia debido a que no cuenta con un proceso de análisis financiero de los socios y de esta manera proyectar una disminución de la morosidad actual.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	Fortalecer la Colocación de los diferentes productos financieros de microempresa para lograr que exista un crecimiento en el emprendimiento personal y grupal de los campesinos siendo este un recurso sostenible para la Cooperativa.
PROBLEMA:	Falta de innovación de los productos y servicios que la Cooperativa ofrece para determinado segmento de la colectividad no beneficiada de la cooperativa.
META:	Innovar en un 100% los productos y servicios de la cooperativa
ESTRATEGIAS:	Generar nuevos productos financieros para destino de microempresa.
TÁCTICAS:	Organizar, concientizar y otorgar líneas de crédito de microempresa, beneficiando a los diferentes socios sean individuales o grupales de las comunidades.
PROCEDIMIENTO DE ACTIVIDADES:	Establecer los servicios financieros para las economías campesinas; Orientados al emprendimiento y desarrollo de la microempresa
FUENTES DE FINANCIAMIENTO:	El 100% será cubierto en su totalidad por la cooperativa CREA .
RESPONSABLE:	El responsable será el gerente, Jefe de Departamento de Desarrollo, Coordinadores, Jefe de crédito
COSTO:	\$ 1.000,00

CUADRO 38

Cantidad	Concepto	Costo Total
1	Talleres para concientizar los diferentes productos financieros a ser implementados en la cooperativa para el sector campesino.	1.000,00
		1.000,00

Elaboración: El autor

CUADRO 39

<u>OBJETIVO 3</u>						
Fortalecer la Colocación de los diferentes productos financieros de microempresa para lograr que exista un crecimiento en el emprendimiento personal y grupal de los campesinos siendo este un recurso sostenible para la Cooperativa.						
<i>META</i>	<i>ESTRATEGIAS</i>	<i>TÁCTICAS</i>	<i>PRESUPUESTO</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIEMPO</i>	<i>PROBLEMA</i>
Innovar en un 100% los productos y servicios de la cooperativa	Generar nuevos productos financieros para destino de microempresa.	Organizar, concientizar y otorgar líneas de crédito de microempresa, beneficiando a los diferentes socios sean individuales o grupales de las comunidades.	1000 dólares americanos	El responsable será el gerente y Jefe del Departamento de Desarrollo, Jefe de Crédito y Coordinadores.	1 mes	. Falta de innovación de los productos y servicios que la Cooperativa ofrece para determinado segmento de la colectividad no beneficiada de la cooperativa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	Alcanzar su madurez óptima de la gestión Financiera, Fortaleciendo todas las áreas y departamentos para desarrollar sus competencias y roles de acuerdo al cargo que desempeña en la Cooperativa CREA.
PROBLEMA:	Falta de definición de los procesos y roles de cada uno de los funcionarios.
META:	Ejecutar los diferentes procesos y establecer los roles correspondientes a cada uno de los funcionarios de acuerdo a su departamento en la cooperativa.
ESTRATEGIAS:	Definir, organizar y controlar los diferentes procesos Financieros.
TÁCTICAS:	Determinar los procesos y roles de cada una de los funcionarios de la cooperativa.
PROCEDIMIENTO DE ACTIVIDADES:	Definición de los procesos Financieros Entrenamiento y formación a los funcionarios sobre sus roles. Monitoreo sobre la correcta ejecución de los procesos.
FUENTES DE FINANCIAMIENTO:	El 100% del costo será cubierto en su totalidad por la cooperativa CREA .
RESPONSABLE:	El responsable será el Gerente, Coordinadores Zonales y Jefe del Departamento de Investigación y desarrollo.
COSTO:	\$ 1200,00

CUADRO 40

Cantidad	Concepto	Costo Total
1	Talleres de socialización de los manuales de procesos y roles.	500
1	Taller de capacitación para uso de las diferentes herramientas.	700
		1200

Elaboración: El autor

CUADRO 41

<u>OBJETIVO 4</u>						
Alcanzar su madurez óptima de la gestión Financiera, Fortaleciendo todas las áreas y departamentos para desarrollar sus competencias y roles de acuerdo al cargo que desempeña en la Cooperativa CREA.						
<i>META</i>	<i>ESTRATEGIAS</i>	<i>TÁCTICAS</i>	<i>PRESUPUESTO</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIEMPO</i>	<i>PROBLEMA</i>
Ejecutar los diferentes procesos y establecer los roles correspondientes a cada uno de los funcionarios de acuerdo a su departamento en la cooperativa.	Definir, organizar y controlar los diferentes procesos Financieros.	Determinar los procesos y roles de cada una de los funcionarios dela cooperativa.	1200 dólares americanos	El responsable será el Gerente y Jefe del Departamento de Investigación y desarrollo, Coordinadores zonales	3 meses	Falta de definición de los procesos y roles de cada uno de los funcionarios.

COSTOS DEL PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA CREA

Para aplicar el plan de gestión financiera, se ha planteado en función de cuatro objetivos los mismos que responden al siguiente detalle.

CUADRO N°56 COSTO TOTAL

OBJETIVOS	DETALLE	COSTO TOTAL ANUAL
1	Brindar servicios financieros y no financieros de calidad, que cubran las expectativas y necesidades de los asociados, y lograr una mayor profundización-posicionamiento de los diferentes productos de la cooperativa; cumpliendo de esta manera con las finalidades de la cooperativa	\$1900
2	Fortalecer la gestión financiera para disminuir los índices de morosidad y fortalecer la liquidez de la Institución para que de esta manera generar una sólida solvencia patrimonial de la cooperativa	\$8700
3	Fortalecer la Colocación de los diferentes productos financieros de microempresa para lograr que exista un crecimiento en el emprendimiento personal y grupal de los campesinos siendo este un recurso sostenible para la Cooperativa.	\$1000
4	Alcanzar su madurez óptima de la gestión Financiera, Fortaleciendo todas las áreas y departamentos para desarrollar sus competencias y roles de acuerdo al cargo que desempeña en la Cooperativa CREA.	\$ 1200
TOTAL		\$12800

Elaboración: El Autor

h. CONCLUSIONES

- La cooperativa de ahorro y crédito **CREA Ltda.** es una empresa dedicada a proveer productos y servicios financieros de calidad en la ciudad de Cuenca, es por esto que ha ganado la confianza de sus socios.
- Mediante el análisis de la situación interna se pudo conocer la historia y antecedentes de la empresa, el desempeño financiero de la misma, la misión, visión y objetivos de esta cooperativa.
- El análisis del ambiente interno permitió detectar las fortalezas y debilidades de la empresa las cuales fueron analizadas y con esta información se construyó la matriz de evaluación de factores internos en donde se obtuvo una ponderación de 2,11 que indica las debilidades predominan sobre las fortalezas sin por lo cual es necesario establecer planes operativos para contrarrestar las debilidades y aprovechar las fortalezas internas.
- Por otra parte la evaluación de factores externos del macro ambiente arrojó una ponderación de 2,68 lo que significa que en la empresa existe un predominio de las oportunidades frente a las amenazas.
- La matriz FODA permitió formular las estrategias, para determinar cuál estrategia se adaptaba mejor a cada uno de ellos y luego de ser identificadas para el logro de objetivos se procede a la elaboración de planes de acción para su desarrollo, cumplimiento y control con su respectivo presupuesto.

i. RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar en la cooperativa de ahorro y crédito CREA Ltda. el plan de gestión financiera como un mecanismo de orientación y gestión empresarial en las actividades de la empresa el cual ayudara la toma oportuna de decisiones.
- Se invita a que se aplique este plan de gestión financiera para lograr mayor participación en el mercado local, además de fortalecer a la institución internamente.
- Se recomienda diagnosticar y mejorar los procesos especialmente en el área financiera de la institución, a fin de disponer de información oportuna y confiable que permita tomar decisiones y mejorar la atención.
- Se recomienda que la gerencia de la cooperativa CREA que realice constantes revisiones de los estados financieros a fin de que pueda tomar acciones preventivas sobre posibles problemas que lo afecten directamente a esta institución.
- Es importante que se integre a todo el personal en la aplicación de los objetivos planteados por la cooperativa a fin de lograr una buena planificación ya que si estos desconocen las metas y caminos propuestos no se obtendrán los resultados esperados.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ TORRES, Martin, Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Panorama Editorial, México, 1996.
- Betancourt Tang, José Ramón, Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma, editorial Juan Carlos Martínez Coll, México, México DF, 2012
- BURGOS, Enrique, Claves para entender el nuevo marketing, Pág. 8, 2009
- Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito. “Reingeniería Financiera para Cooperativas de Ahorro y Crédito”. Pág. 18
- David C. Richardson, “Sistema de Monitoreo PERLAS”, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Madison Junio-2001
- El plan de estratégico en la práctica , De Vicuña, José María Sainz
- Escribano Ruiz, Gabriel, Gestión Financiera, Editorial Paraninfo, Madrid, España, 2008
- Estrategia de marketing, O. C. Ferrell, Michael D. Hartline
- F. David (2003); Conceptos de Administración Estratégica; Editorial Pearson-Prentice Hall, México.
- GOODSTEIN Leonard y OTROS. Planeación estratégica aplicada. Editorial. Mc. Graw Hill. 2000
- GORDON RIVERA, Welsch, Presupuestos Planificación y Control, Pearson Educación, México, 2005.

- Instituto de Formación y Estudios Sociales (IFES). Marketig y Publicidad, Pag. 12-16, año 2008
- KOTLER, Philip. "Estrategias de Planificación y Marketing como proceso de Negocios". Edición 1980. Pág. 64
- Ley de Cooperativas. Art.1. pág. 1.
- MUÑIZ Rafael, Marketing XXI,2da edición, México, 2008, pág. 290
- NÚÑEZ Ángel,"GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING";Pág. 23 - 25, año 2007
- REINARES, Pedro; PONZOA, Manual."Marketing Relacional" Edición 2002.Pág.10-11-12
- RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, Creatividad en la Empresa, Editorial Pax México, México, 2002.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María, El plan estratégico en la práctica, ESIC Editorial, México, México DF,2012
- SERVITJE, Roberto, Estrategia de Éxito Profesional, Pearson Educación, México, 2003.
- Tarodo Pisonero, Carlos, Sánchez Estella, Óscar, Gestión contable, Editorial Paraninfo, Madrid, España, 2012
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Módulo VII. "Contabilidad de Organizaciones Especiales".2008.
- Vercher Bellver, Salvador, El Plan de gestión: un método integral para su elaboración y control, Editorial Marcombo, Barcelona, España, 2004

- Zabala Salazar, Hernando, Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias, Editorial Unión Cooperativa de Colombia, Bogotá, Colombia, 2005

k. ANEXOS**ANEXO 1****FICHA RESUMEN DEL PROYECTO APROBADO****a. TEMA**

“PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA”

b. PROBLEMÁTICA

En el Ecuador, uno de los principales problemas de la población, en especial de las pequeñas economías, como los sectores populares, constituye las limitaciones de acceso a los servicios financieros. La democratización de los servicios financieros hacia las pequeñas economías, exige contar con entidades financieras, sostenibles, eficientes, con capacidades de gestión financiera y administrativas, que garanticen la continuidad de la oferta de servicios financieros con calidad, que cubran las expectativas de los prestatarios con costos razonables.

En el Ecuador, existen limitadas instituciones financieras ligadas a la oferta de servicios financieros al sector rural y las pequeñas economías, y las pocas que operan, como las cooperativas, tienen debilidades en su eficiencia administrativa, financiera, que endurecen los costos de los servicios y la profundización o cobertura social de dichos servicios, sumada a ello, enfrentan serios problemas de gobernabilidad, que limita el mejoramiento de sus niveles de eficiencia, competitividad y posicionamiento, con el riesgo de caer en escenarios de corrupción.

Una Cooperativa de Ahorro y Crédito para mantener un buen desempeño financiero y administrativo es necesario contar con un sistema de gestión moderno y eficaz de sus procesos administrativos, que le permiten monitorear y evaluar de forma efectiva el desempeño de la organización de

forma integral, y de esta forma enfrentar múltiples situaciones dadas en su proceso de crecimiento y desarrollo social.

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda., posibilitar buenos servicios a sus asociados, le exige cada vez fortalecer su eficiencia operativa, en ello es clave el desarrollo de cada una de sus áreas administrativas.

Un nivel óptimo de gestión significa que toda la organización está enfocada en un proceso de mejora continua, el cual se ha institucionalizado a través de la incorporación a las actividades diarias de prácticas de medición y mejoras significativas del rendimiento de los procesos y la satisfacción de los socios.

c. Justificación

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Crea Ltda.”, en la perspectiva de fortalecer sus actividades financieras y potencializar el desarrollo socioeconómico en el cantón Cuenca, la provincia del Azuay y la Provincia de Morona Santiago, ha visto importante el desarrollo del presente Plan de Gestión Financiera de mejora institucional, como instrumento y herramienta que oriente las acciones y estrategias necesarias que la institución debe asumir para lograr su fortalecimiento y desarrollo sostenible y sustentable.

Este plan de Gestión Financiera se lo realizara en función del diagnóstico interno de la Cooperativa, ello incluye el análisis de sus niveles de cobertura social, la dinámica de sus operaciones financieras, captaciones y colocaciones, su participación y posicionamiento en el mercado, los resultados financieros, los puntos de riesgo que debe superar la Cooperativa en el corto y mediano plazo para su desarrollo y sostenibilidad. El plan estratégico financiero, se alimentará además del estudio del mercado financiero de las zonas en las que la Cooperativa interactúa con sus respectivas agencias; lo cual ha permite identificar los nichos de

mercado y los potenciales de crecimiento social y financiero de la Cooperativa.

Con este tema, quiero apoyar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda., de manera que con este plan de Gestión Financiera, pueda lograr un mejor crecimiento financiero y social, y puedan contar con instrumentos y herramientas para hacer frente a futuros acontecimientos, los mismos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones; por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la empresa.

d. Objetivos

Objetivo General

- Elaborar el Plan de Gestión Financiera de COAC CREA Ltda.”, orientado a establecer o definir las acciones, estrategias y políticas adecuadas para que la institución fortalezca su posicionamiento financiero en sus zonas de intervención. (Cuenca y Morona Santiago). El Plan se diseñará en función del Estudio de Mercado de cada zona de intervención y del diagnóstico institucional de la Cooperativa, que incluye el análisis de posicionamiento, de la estructura financiera, eficiencia administrativa y la gobernabilidad.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis sobre las necesidades y/o demanda de servicios financieros de la población (estudio de mercado).
 - Determinar nichos de mercado, como base para fortalecer y recrear los servicios financieros.
 - *Realizar una* evaluación integral de la institución, que incluye, el estudio de posicionamiento de los servicios financieros, que comprende considerar el criterio de los prestatarios sobre la

calidad de los servicios financieros ofrecidos por la institución. Se prevé también analizar las estrategias de capitalización que tiene la institución para los próximos años para enfrentar el crecimiento, y una evaluación de sus capacidades administrativas y las competencias de sus directivos en torno al desarrollo de la cooperativa.

- Diseñar el plan de fortalecimiento financiero de la Cooperativa, que incluyen las acciones, estrategias y políticas administrativas, financieras y sociales necesarias para que COAC CREA Ltda. asuma para alcanzar su fortalecimiento y sostenibilidad en los próximos cinco años.
- Diseñar un mapa financiero que identifique metas a ser alcanzadas por gerencia.

e. Metodología

Metodológicamente, la construcción de este Plan se lo realizara de forma consensual, con la realización de reuniones en el que participaran funcionarios de la Cooperativa; también se aplicaran encuestas y entrevistas, cuyo procesamiento e interpretación contará con el apoyo y validación de la gerencia y las diferentes áreas que integran la misma.

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crea Ltda., no cuenta con un Plan de Gestión Financiera, supone un avance para la institución a la hora de superar cualquier eventualidad en la dirección de la misma, por lo tanto considero de gran importancia el tema propuesto para el desarrollo de la tesis

El presente trabajo de investigación obedecerá a la aplicación de los siguientes métodos:

Deductivo: Que abarca aspectos teóricos mediante hechos observados basándose en la ley general y consiste en partir de uno o más juicios que

expresan conocimientos generales para derivar otro juicio en que se expone un conocimiento particular que está implícito en los anteriores.

Este método se utilizará al conocer la realidad de la estructura del Sistema Financiero, por lo que se podrá razonar las prácticas que realiza la Cooperativa.

Inductivo: Es netamente práctico; es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales.

Participativo. En el cual participan directivos, socios, funcionarios y otros actores vinculado a la cooperativa CREA. La participación es mediante asistencia a talleres de análisis, entrevistas, socialización de información y en especial aporte de opiniones sobre los resultados de la investigación

TÉCNICAS

Respecto a los instrumentos de investigación para recabar la información se aplicó fundamentalmente las siguientes técnicas:

- **Técnica de Investigación Bibliográfica:** Esta técnica se utilizará con la finalidad de obtener conjuntos de categorías, conceptos principios que van de acuerdo con el tema de investigación para el desarrollo del marco teórico.
- **Entrevista.** Se aplicará al gerente de la Cooperativa CREA. La cual permitirá conocer la gestión actual de la Cooperativa, tener una idea del ambiente en el cual se desenvuelve el personal de la misma; las relaciones con el cliente, la infraestructura de la cooperativa, los recursos humanos, financieros, los proveedores, etc.

- **Encuesta.**

Esta técnica se aplicará para la recolección de la información que brindarán los clientes internos y los clientes externos de la Cooperativa, dicha información servirá como base para conocer si tiene misión, visión, objetivos, etc. con la finalidad de buscar estrategias acertadas para el desarrollo de la misma.

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

De acuerdo a los datos de la cooperativa, actualmente cuenta con 42 empleados, por ello se realizará un Censo a toda la población de clientes internos de la empresa.

Para los clientes externos la presente la Cooperativa cuenta con 10.931 clientes hasta marzo de 2014, para la cual se aplicará la muestra, para los clientes externos, como se muestra a continuación.

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

Dónde.

n = Tamaño de la muestra,
N = Tamaño de la población,
e = Error de estimación 5%

Por lo tanto.

$$n = \frac{10.931}{1 + (0.05)^2 \times 10.931}$$

$$n = \frac{4031}{11,0775} = n = 363,89 = 364 \text{ encuestas}$$

ANEXO 2
FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE
DE LA COOPERATIVA CREA

Pregunta 1. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” Ltda. de la ciudad de Cuenca, cuenta con misión?

Pregunta 2. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” Ltda. de la ciudad de Cuenca”, cuenta con visión?

Pregunta 3. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” Ltda. de la ciudad de Cuenca”, cuenta con valores institucionales?

Pregunta 4. ¿La infraestructura física de la Cooperativa, es la adecuada para el funcionamiento de la misma? Describa.

Pregunta 5. ¿Realiza capacitaciones al personal para mejorar el servicio al cliente?

Pregunta 6. ¿Cómo se motiva a los empleados de la Cooperativa?

Pregunta 7. ¿Cuál es la competencia de la cooperativa y cómo ha influido en el desarrollo de la misma?

Pregunta 8. ¿En el funcionamiento de la Cooperativa usted ha tenido que enfrentar algún tipo de problemas?

Pregunta 9. Las situaciones externas han incidido u ocasionado algún efecto negativo a la cooperativa?

Pregunta 10. ¿La cooperativa CREA mantiene alianzas (convenios) con los actores sociales?

Pregunta 11. ¿La cooperativa CREA mantiene alianzas con entidades financieras externas y locales?

Pregunta 12. ¿Los estados financieros se revisan con frecuencia en la cooperativa CREA?

Pregunta 13. ¿En la cooperativa CREA, se utiliza indicadores financieros para analizar la gestión de la misma?

Pregunta 14. A su criterio la cooperativa CREA ha innovado sus servicios

Pregunta 15. ¿La cooperativa CREA posee un programa de valoración del riesgo crediticio?

Pregunta 16. ¿La cooperativa tiene establecidas políticas de creación y recuperación de cartera?, en caso de poseerlas, ¿cuáles son estas?

Pregunta 17. ¿La empresa posee planes de información sobre los productos que oferta a sus clientes actuales y futuros?

Pregunta 18. ¿En la cooperativa CREA se realiza una planificación financiera de las actividades que debe cumplir?

Pregunta 19. ¿La cooperativa posee un sistema de costeo de productos y servicios?

Pregunta 20. ¿La entidad tiene establecidos los procesos que se siguen en cada actividad que debe realizar sus empleados?

Pregunta 21. ¿Proporciona a los empleados los conocimientos y herramientas necesarias para optimizar la toma de decisiones de la institución?

Pregunta 22. ¿Considera importante que la cooperativa cuente con un plan de gestión financiero que le permita mejorar la rentabilidad de la cooperativa?

ANEXO 3
FORMATO DE ENCUESTA A LOS CLIENTES INTERNOS
DE LA COOPERATIVA CREA

Pregunta 1. ¿Cuál es su nivel de educación?

Primaria

Secundaria

Superior

Postgrado

Pregunta 2. ¿Se siente bien en el cargo que ocupa?

Si

No

Pregunta 3. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo, o con suficiente espacio para desarrollar eficientemente sus tareas?

Si

No

Pregunta 4. ¿Ha recibido capacitación por parte de la cooperativa?

Si

No

Pregunta 5. ¿Conoce cuál es la misión y la visión de la cooperativa?

Si

No

Pregunta 6. ¿Conoce usted los valores institucionales y objetivos empresariales de la cooperativa?

Si

No

Pregunta 7. Su relación con los clientes de la cooperativa es:

Buena

Regular

Mala

Pregunta 8. ¿La cooperativa maneja indicadores financieros para el desarrollo de sus actividades financieras?

Si

No

Pregunta 9. ¿Conoce usted los indicadores financieros que maneja la cooperativa?

Si

No

Pregunta 10. ¿Cuenta la cooperativa con un programa eficiente de recuperación de cartera?

Si

No

Pregunta 11. ¿Cree usted que la estructura financiera de la cooperativa CREA es?

Fuerte

Débil

Pregunta 12. ¿Cree usted que los servicios que brinda la cooperativa son?

Buenos

Regular

Pregunta 13. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado, en relación con el esfuerzo y tareas que realiza?

Si

No

Pregunta 14. ¿Las estrategias que se aplican en la cooperativa están acorde a las necesidades?

Si

No

Pregunta 15. ¿La organización se preocupa de innovar los servicios?

Si

No

Pregunta 16. ¿Considera importante que la cooperativa CREA cuente con un plan de gestión financiera que le permita mejorar su rentabilidad?

Si

No

ANEXO 4
FORMATO DE ENCUESTA A LOS CLIENTES EXTERNOS
DE LA COOPERATIVA CREA.

**Pregunta 1. ¿Por qué prefiere usted la Cooperativa de Ahorro y Crea”
Ltda., de la ciudad de Cuenca?**

Imagen

Tasas de interés

Facilidad de crédito

Ubicación de la cooperativa

Atención

Otros

**Pregunta 2. ¿Usted cree que los servicios que ofrece la Cooperativa de
Ahorro y Crédito “CREA” Ltda., de la ciudad de Cuenca son?:**

Excelentes

Muy buenos

Regulares

Malos

**Pregunta 3. ¿Usted considera que las tasas de interés para ahorros
que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”, con relación
a las otras Cooperativas es?**

Altas

Similares

Bajas

Pregunta 4. ¿Cómo considera usted que son las tasas de interés para los créditos que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” Ltda., con relación a las otras Cooperativas?

Altas

Similares

Bajas

Pregunta 5. ¿Cuál cree que es la mayor dificultad al momento de acceder a los servicios de la cooperativa CREA?

Muchos requisitos

Demora en el trámite

Tasas de interés

Garantes

Baja eficiencia administrativa

Pregunta 6. ¿En qué aspectos cree usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” Ltda. Debería cambiar o mejorar?

Gama de productos

Precios de los servicios financieros

Horarios de atención

Pregunta 7. ¿Cómo califica la atención al cliente que brinda la cooperativa?

Excelente

Muy buena

Regular

Mala

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	4
c. INTRODUCCIÓN	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA	8
e. MATERIALES Y MÉTODOS	44
f. RESULTADOS	48
g DISCUSIÓN.....	125
h. CONCLUSIONES	142
i. RECOMENDACIONES	143
j. BIBLIOGRAFÍA	144
k. ANEXOS.....	147
ÍNDICE	161