



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## AREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito òEl Migrante Solidarioö**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

**AUTOR:** Ortiz Alvarado, Tania Jovita, Lcda.

**DIRECTOR:** Pasaguay Paz y Miño, Juan Ignacio, Eco.

CENTRO UNIVERSITARIO AZOGUES

2014

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Economista

Juan Ignacio Pasaguay Paz y Miño

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito **%** Migrante Solidario+, realizado por Ortiz Alvarado Tania Jovita, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, octubre de 2014

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

%Yo Ortiz Alvarado Tania Jovita declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito %El Migrante Solidario+, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Juan Ignacio Pasaguay Paz y Miño director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: %Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad+

f. ....

Autora: Ortiz Alvarado Tania Jovita

Cédula: 0301397378

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a mi Esposo y a mis Hijos, compañeros inseparables de cada jornada, quienes representaron gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio. Han sido las personas que han estado conmigo a cada paso que doy, apoyándome y dándome fortaleza para continuar; depositando su entera confianza y siendo mí respaldo en todo momento.

Es por ellos que soy lo que soy ahora.

Los amo con mi vida.

***Tania Jovita Ortiz Alvarado***

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por haberme iluminado y guiado por el camino de la felicidad.

Un agradecimiento imperecedero a mi PADRE, Arturo Ortíz Nieto; y a mi MADRE, Clotilde Alvarado Arcos; pilares fundamentales en mi vida de quienes siempre recibo la fuerza y el apoyo incondicional, porque son quienes me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

***Tania Jovita Ortiz Alvarado***

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
RESUMEN EJECUTIVO .....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
ANTECEDENTES.....	5
Línea de Investigación .....	5
Tipo de Vinculación.....	5
Planteamiento del Problema .....	5
Objetivos .....	6
Hipótesis.....	6
CAPÍTULO 1.....	7
EL SISTEMA COOPERATIVISTA EN ECUADOR Y LA LEY DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA.....	7
1.1. Antecedentes históricos. ....	8
1.2. ¿Qué es el cooperativismo? .....	10
1.3. Valores cooperativistas. ....	11
1.4. Principios cooperativistas.....	11
1.5. Las cooperativas de ahorro y crédito y el marco regulatorio de la economía popular y solidaria. ....	12
CAPÍTULO 2.....	15
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	15
2.1. Conceptualización de la planificación estratégica. ....	16
2.2. Proceso de la planeación estratégica. ....	17
2.3. Beneficios de la planificación estratégica. ....	19
2.4. Direccionamiento estratégico.....	20
CAPÍTULO 3.....	23
ENTORNO COOPERATIVO DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR, DEL SISTEMA FINANCIERO REGULADO POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.....	23
3.1. Contexto Económico.....	24
3.1.3. Panorama económico y social de la provincia del Cañar. ....	27

3.3. Productos y servicios.....	36
3.4. Servicios no financieros.....	44
3. 5. Políticas de mercado. ....	45
CAPÍTULO 4.....	47
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MIGRANTE SOLIDARIO” .....	47
4.1. Base legal de la cooperativa de ahorro y crédito %El Migrante Solidario+ .....	48
4.2. Estructura de la cooperativa .....	49
CAPÍTULO 5.....	53
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MIGRANTE SOLIDARIO” .....	53
CONCLUSIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA .....	75
ANEXOS .....	77

## RESUMEN EJECUTIVO

El crecimiento de una empresa depende de muchos factores; pero sobre todo, es de suma importancia contar con una gestión administrativa eficaz para la toma de decisiones correctas.

Tomando en consideración este aspecto se investiga sobre la gestión empresarial en el ámbito administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito %El Migrante Solidario+ que entrega servicios financieros en la ciudad de Biblián, Provincia del Cañar, esta institución del Sistema Financiero Cooperativo tiene pocos años en el mercado y lo que ha hecho es mantenerse frente a una férrea competencia, haciéndose necesario que se determinen sus falencias y se direccionen sus potencialidades; entregando al final un plan operativo que le permita el crecimiento en los dos siguientes años, siempre y cuando los socios y directivos de la empresa tengan el firme propósito de aunar esfuerzos por dejar de lado lo que están haciendo mal, fortalecer lo que están haciendo bien y aceptar las sugerencias para encaminarse por nuevos derroteros en el campo de las instituciones financieras.

**Palabras Claves:** Gestión administrativa, Sistema Financiero Cooperativo.

## **ABSTRACT**

The growth of a business depends on many factors, it is especially important to have an effective administrative management in making correct decisions.

Considering all these aspects research on corporate governance on all that has to do with the administrative field of Cooperative Savings and Credit "The Migrant Solidarity" that provides financial services in Biblián City, Province of Cañar, is done this institution Cooperative Financial System has a few years on the market and what it has done is kept against stiff competition, making it necessary that its shortcomings are identified and their potential, delivering end an operating plan that allows growth in the next two years, as long as the partners and directors of the company have the firm intention to join forces to put aside what they are doing wrong, strengthen what they are doing well and accept suggestions to set out on new paths in the field of financial institutions.

**Keywords:** Administrative Management, Cooperative Financial System

## INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial y administrativa exige la toma de decisiones correctas basadas en un plan estratégico claro y preciso, es por ello que considerando la existencia de falencias en el actual Plan Estratégico y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Migrante Solidario", se ha visto la necesidad de realizar un estudio, para que conociendo las dificultades y falencias de la cooperativa se pueda generar propuestas de mejoras al Plan Estratégico Institucional, es así que en este trabajo investigativo se desarrolla un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Migrante Solidario".

En cada uno de los capítulos se va estructurando en forma clara y secuencial una investigación que parte desde el conocimiento de lo que implica el sistema cooperativista, hasta culminar con una propuesta de Plan Estratégico más acorde a las necesidades y requerimientos del sistema financiero local y regional; es así que, en el primer capítulo se estudiará lo relacionado al Sistema Cooperativo en el Ecuador y a la Ley de Economía Popular y Solidaria; en el segundo capítulo se hace un estudio teórico de lo que es e implica la gestión empresarial; en el capítulo tercero se visualiza el entorno cooperativo de la provincia del Cañar del Sistema Financiero regulado por la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; en el capítulo cuarto se hace un análisis de la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Migrante Solidario", finalmente en el capítulo quinto se presenta una propuesta de plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Migrante Solidario".

Al considerar las falencias de la Institución Cooperativista y el deseo de sus directivos por llevarla hacia un crecimiento que la haga competitiva en la ciudad y provincia, el estudio adquiere suma importancia, ya que con él, se puede determinar a ciencia cierta cuáles son los errores que se han cometido, que no se ha realizado y qué es lo que se puede y debe realizar; si la empresa crece, sus usuarios obtendrán un mejor servicio y mantendrán la confianza en un sistema sólido, además la sociedad de la Ciudad de Biblián se verá beneficiada al contar con otra cooperativa de apoyo a su crecimiento económico, sin tener que depender exclusivamente de las ya existentes y del sistema bancario.

La propuesta de un nuevo plan estratégico para mejorar las acciones de la cooperativa de ahorro y crédito "El Migrante Solidario" es un viso de solución al problema existente, ya que al no tener claro el panorama interno y externo en el que se desarrolla la cooperativa se encuentra en clara desventaja con los bancos y cooperativas de la localidad y de la región,

este Plan Estratégico permite que los directivos tengan otra alternativa a la ya planteada por ellos mismos, pero sustentada en un estudio más serio y consciente, lo que les llevará a tomar decisiones más acertadas.

Se puede decir que se han cumplido los objetivos trazados al realizar esta investigación, ya que se ha sustentado cada uno de los aspectos en criterios expertos y en la legislación cooperativista dada por el Sistema Bancario y por el Sistema de Economía Popular y Solidaria, a partir de ello se ha cumplido con un estudio interno de la cooperativa para conocer sus limitaciones y de ahí poder brindar una propuesta que se considera será de gran ayuda para el crecimiento sostenido de la institución.

Si bien no se encontraron limitaciones que pudiesen detener el normal desarrollo del proceso investigativo, si se encontraron algunos escollos que se tuvieron que sortear sobre todo al inicio del proceso, puesto que mucha de la información de la Cooperativa se tenía de carácter reservado, pero con la ayuda de los directivos y de los socios se pudo ir visualizando el estado real de la Cooperativa; es más, la claridad operativa del director de la investigación permitió que se pudieran ir planteando las temáticas en forma secuenciada.

Más allá de las metodologías propias de la investigación científica como la inductiva y deductiva que permitió llegar al análisis claro y al dominio de los procesos, la observación y la investigación de campo permitieron conocer de fuente cierta, es decir de fuentes primarias el estado de la Cooperativa y el nivel de satisfacción de los clientes.

## **ANTECEDENTES**

### **Línea de Investigación**

La investigación se direcciona hacia los Nuevos Modelos de la Gestión Empresarial

### **Tipo de Vinculación**

Por Iniciativa de los alumnos

### **Planteamiento del Problema**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito El Migrante Solidario, es una entidad dedicada al ahorro y crédito, se sitúa en la ciudad de Biblián, provincia del Cañar.

En la actualidad las decisiones y actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Migrante Solidario se toman acorde a la experiencia de sus principales ejecutivos y sin procesos esquematizado que permitan tener una visión de Largo Plazo, esto ha conllevado a que se presenten procesos administrativos desarticulados y desorganizados, cuellos de botella en procesos internos, bajo rendimiento financiero y desconocimiento de objetivos institucionales.

Los factores antes mencionados afectan la calidad de servicio al Socio y limitan el crecimiento futuro de la institución ante una marco regulatorio: Ley de la Economía Popular y Solidaria, si bien es más estricto, es más propenso al crecimiento de las instituciones que cuenten con Planes Estratégicos definidos y de Largo Plazo.

La Planeación Estratégica constituye una solución a este problema, ya que comprende el direccionamiento estratégico, formulación de objetivos y estrategias y el establecimiento de un Plan de Acción con el cual se guiarán las actividades, se controlará los procesos y se designarán responsables para cumplir la misión de la institución. El direccionamiento estratégico establecerá los principios y valores, la Visión y la Misión de la institución.

La planificación estratégica visualizará nuevas oportunidades y amenazas, enfocará la misión de la institución y orientará de manera efectiva el rumbo de la institución; ya que el fin del personal responsable de la gestión administrativa, es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que puede implementar en su equipo de trabajo.

La presente investigación se desarrollará en base del siguiente problema:

¿En qué medida, la planificación estratégica, contribuirá a disminuir las debilidades existentes en la administración, facilitará la toma de decisiones y desarrollará las actividades que actualmente efectúan los responsables de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Migrante Solidario?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar los procesos estratégicos y administrativos, a fin de desarrollar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Migrante Solidario.

### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar el proceso investigativo por medio del análisis de documentos bibliográficos y link grafías.
- Determinar cuáles son los lineamientos legales de la banca nacional, sus niveles de crecimiento y las normativas del sistema cooperativo en el Ecuador.
- Realizar un diagnóstico situacional en el que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Migrante Solidario, a fin de medir el estado en que se hallan las políticas y estrategias que orientan y direccionan a la institución.
- Diseñar un modelo de Plan Estratégico que permita el mejoramiento de la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Migrante Solidario.

### **Hipótesis**

El diseño de un Plan Estratégico adecuado ayuda al mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

## **CAPÍTULO 1**

# **EL SISTEMA COOPERATIVISTA EN ECUADOR Y LA LEY DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA**

## 1.1. Antecedentes históricos.

Una reflexión sobre el cooperativismo a lo largo de la historia del Ecuador parece centrarse en la portada del libro: Serie Historia de la Política Económica del Ecuador, en donde se presenta a un grupo de personas, de diversas edades, pero de un mismo pueblo, con herramientas en mano listos para construir una misma casa, sin miedo a equivocarme, este sería el principio del cooperativismo, la razón de ser de la solidaridad, todos juntos entregando sus destrezas en pos de un mismo objetivo.

En el tomo antes mencionado que se titula *Historia del Cooperativismo en el Ecuador* del autor GRIJALVA, W (2013) manifiesta como el inicio del cooperativismo en el Ecuador el año 1900 al 1936, después de relatar con gran elocuencia la forja del cooperativismo en el mundo, se centra en un pequeño y olvidado remanso del mundo llamado Ecuador, al respecto me permito transcribir un breve pensamiento del Economista Víctor Maya citado en este libro:

El origen del cooperativismo en el Ecuador se remonta a la noche de los tiempos en la historia de la sociedad humana, como prácticas sociales relacionadas con un comportamiento coordinado organizado para conseguir un objetivo común. En el período aborigen del mundo andino ecuatorial existen vestigios de prácticas de cooperación que han sobrevivido en el tiempo. La organización comunitaria indígena utilizó de forma secular formas de cooperación en la construcción de caminos, viviendas, acequias y múltiples obras sociales de larga duración. En el largo período colonial las comunidades indígenas dispusieron de tierras comunales y resistieron el avance territorial de la hacienda. Asimismo, los vecinos urbanos, gremios artesanales y numerosas sociedades con fines de protección social adoptaron y mantienen formas de colaboración asociativa que son parte del desarrollo histórico de la sociedad ecuatoriana (1).

Para ver el desarrollo del cooperativismo realizo una breve síntesis de los que expresa GRIJALVA (2014) (2) quien manifiesta que: Nace el criterio de que el cooperativismo en el Ecuador va mucho más allá del tiempo, y la unidad, para alcanzar un objetivo que va en pos de la supervivencia nace con el hombre mismo, los primeros homínidos se agrupan y comparten un mismo temor y por ende la misma defensa, esta organización fue la que al principio dio inicio al ayllu, al clan, la tribu, etc. porque perseguían un objetivo común, posteriormente la forma de construcción y de llevar los avances a los pueblos debía hacerse en mancomunidad; posteriormente, el terreno comunitario fue la razón de la unión de diversos grupos y comunidades de habitantes, luego con el comercio y la industria, los artesanos, los trabajadores se fueron aglutinando para alcanzar objetivos de mejoras laborales y protección ante el monopolio de los grandes capitalistas, todo ello fue el caldo de cultivo para el nacimiento del sistema cooperativista basado en las finanzas.

De ninguna manera se puede decir que el nacimiento de las cooperativas en el Ecuador hayan sido gestación espontánea, por el contrario hay que considerar las ideas y experiencias de cooperación de la Europa Occidental, suscitadas a partir del nacimiento y expansión del capitalismo industrial. El poder privado y público estaban ausentes en el apoyo a los trabajadores en circunstancias de alta vulnerabilidad y mortandad, como era el azote de las enfermedades, los accidentes laborales, la muerte y gastos imprevistos. Es así como llegan del exterior ideas de cómo resolver sentidas reivindicaciones sociales y económicas en torno a las actividades mutuales, de asociación y de solidaridad.

Es necesario para adecuarnos a los contenidos de este capítulo, que tomemos parte de la historia ya escrita sobre el cooperativismo:

La expansión de las exportaciones cacaoteras de fin del siglo XIX provocó un gran desarrollo urbano del puerto de Guayaquil, en el ámbito de una gran expansión bancaria, de la industria del consumo y oferta de servicios, y de la inserción de la economía ecuatoriana al mercado internacional; este fenómeno unido al respaldo gubernamental del gobierno de Alfaro, dinamizó un rápido crecimiento de las organizaciones de trabajadores, artesanos y empleados.

A fines del siglo XIX y comienzos del XX, las denominadas organizaciones obreras constituían gremios con diversas bases sociales, organizadas regionalmente. En el Guayaquil cacaotero estuvieron involucrados los sectores de la pequeña burguesía, vinculados al partido liberal, algunos inmigrantes anarquistas y socialistas. En conjunto fueron un conglomerado multclasista que reunía a artesanos, pequeños industriales, obreros, comerciantes, empleados y patronos.

Para los años veinte se toma la idea del mutualismo en Ecuador del pensamiento de Virgilio Drouet en una organización denominada "Acción Social", con el fin de que los trabajadores adopten la práctica del ahorro. Drouet fue el primero en trabajar para que se difundiera en los establecimientos educacionales del país, el ahorro escolar. Durante este período, se hace patente en el campo laboral las tensiones entre las posiciones de los gremios mutualistas y las relacionadas con los anarcosindicalistas. Mientras los primeros impulsaban políticas de cooperación social, los segundos apoyaban los antagonismos entre capital y trabajo y la conformación de sindicatos combativos. Las organizaciones obreras de principios de siglo

enfaticaban su orientación en el progreso y la beneficencia, como afirmaban los estatutos de la Sociedad Cooperativa Protectora del Obrero.

Al mismo tiempo, la poderosa Confederación Obrera del Guayas (COG), establecía en sus estatutos y reglamentos la importancia de las cajas de ahorro y de las cooperativas de consumo. En 1917, hizo circular un reglamento general de la cooperativa de consumo para el funcionamiento de una sociedad anónima de responsabilidad limitada con la denominación de %Cooperativa de Consumos+y que respaldaba la acción de un almacén de venta al detalle de artículos de primera necesidad y potencialmente de otras cooperativas de distintos géneros, en base a la utilización de acciones, el término cooperativa de consumo no pasó de ser un slogan ya que en la práctica poco o nada se hizo.

Estos son solamente algunos aspectos que denotan el crecimiento del Cooperativismo en el Ecuador, que poco a poco ha ido dando un repunte hasta nuestros días.

## 1.2. ¿Qué es el cooperativismo?

Es necesario que se considere de una manera analítica lo que representa o define el término cooperativismo para poder entender su verdadera dimensión dentro del entorno financiero y social, que es el tema que nos compete, además se debe considerar algunos términos que desde la pedagogía del cooperativismo son muy importantes conocer, para el efecto tomemos un manual sobre cooperativismo de ACOVI (2005)

**¿Qué es la Cooperación?** Es útil partir del significado etimológico: "Acción simultánea de dos o más agentes que obran juntos y producen un mismo e idéntico efecto". En sentido más alto se llama cooperación a "la ayuda, auxilio o socorro que se presta para el logro de alguna cosa" (Tomado de la Enciclopedia Universal).

**¿Qué es el Cooperativismo?** Es una forma organizada y sistematizada de cooperar. Esta forma de cooperar está regida por PRINCIPIOS COOPERATIVOS.

**¿Qué es una Cooperativa?** Según la nueva Declaración de Identidad Cooperativa, adoptada en Manchester, Inglaterra, el 23 de septiembre de 1995, por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional, organismo de integración de las cooperativas de todo el mundo: "una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se ha unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada". (3)

En las definiciones presentadas se puede observar que el cooperativismo y/o la cooperativa son asociaciones de carácter económico en donde se busca el beneficio mutuo entre los socios que la conforman, esto viene a ser la razón de ser fundamental de las cooperativas y

los procesos cooperativistas; hay que denotar que el cooperativismo está sustentado en valores colectivos como se pueden observar a continuación.

### **1.3. Valores cooperativistas.**

Se debe considerar varios aspectos en cuanto a los valores del cooperativismo, pero que no son de índole universal, puesto que en otros ámbitos se presentan otros de acuerdo a las necesidades sociales, así tenemos que Coopconesa (2014) (Cooperativa Integral de Agua, Obras y Provisiones de Conesa LTDA) manifiesta estos valores como:

- Ayuda mutua: es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.
- Esfuerzo propio: es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.
- Responsabilidad: nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.
- Democracia: toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) a lo que se refiere a la gestión de la cooperativa.
- Igualdad: todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
- Equidad: justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.
- Solidaridad: apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás. (4)

### **1.4. Principios cooperativistas.**

Los siguientes principios cooperativistas son tomados de la Cooperativas Agrarias Federadas (CAF) (5) con ello se pretende explicar los principios que rigen la labor cooperativista, aquí se exponen los principios cooperativos como lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, estos principios son los que se sintetizan a continuación:

1er. Principio: Membrecía Abierta y Voluntaria: Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membrecía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2do. Principio: Control Democrático de los Miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros

tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras que las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

3er. Principio: Participación Económica de los Miembros: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades, según lo apruebe la membresía.

4to. Principio: Autonomía e Independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía.

5to. Principio: Educación, Entrenamiento e Información: Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general y particularmente a jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6to. Principio: Cooperación Entre Cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo. Trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.

7mo. Principio: Compromiso con la Comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

### **1.5. Las cooperativas de ahorro y crédito y el marco regulatorio de la economía popular y solidaria.**

Las cooperativas que se dedican a las finanzas tienen un claro marco regulatorio, es así que La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular Solidario, expedida en 28 de abril de 2011, rige las acciones cooperativistas, como se puede observar en la transcripción de algunos de sus artículos:

Título I: Del Ámbito, Objetivos y Principios; en el Artículo 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de sus actividades, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación del capital.

En el Artículo 8.- Formas de Organización.- Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

Sección 3: De las Organizaciones del Sector Cooperativo: Artículo 21.- Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales, culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas del Buen Gobierno Cooperativo.

Artículo 27.- Cooperativas de ahorro y Crédito.- Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la Presente Ley. (6)

El área jurídica de la UTPL (Universidad Técnica Particular de Loja) en el artículo Sistema Cooperativo Ecuatoriano y el encargo de la Universidad del siglo XXI, de la Revista: Área Jurídico social administrativa, número 23. Presenta un estudio interesante del sistema cooperativo en el Ecuador, en él se manifiesta, la existencia de dos polos muy claros del desarrollo cooperativista como son: Pichincha, Guayas, seguido de Tungurahua, Azuay, un poco más lejano se encuentra Cañar y le siguen otras provincias con menor crecimiento en cuanto al cooperativismo, esto se debe al desarrollo económico de estas regiones, dándose una constante, las provincias con mayor desarrollo son las que mayor crecimiento tienen en el sistema cooperativo, es así que provincias comerciales como Ambato o industriales como el Guayas y el Azuay tienen un mayor crecimiento en relación a otras provincias.

La provincia del Cañar que en última instancia es parte importante del estudio investigativo se encuentra en un lugar no tan privilegiado en cuanto a la clasificación de las cooperativas por sus actividades, su oferta es: productos 14, consumo 21, créditos 18, servicios 88,

comparándola con la provincia del Guayas que en productos son 143, consumo 170, créditos 177, servicios 583, ello determina la falta de crecimiento en cuanto a productividad y por ende al ingreso de capitales que sean un aporte al sistema financiero sobre todo cooperativo. (7)

**CAPÍTULO 2**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

## 2.1. Conceptualización de la planificación estratégica.

La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales?

ORDAZ (2006) cita a George A. Steiner, para quien: %La planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma+ (8)

Hablar de planificación estratégica es hablar de procesos, es direccionarse hacia dónde va la organización, sus objetivos y metas; los medios y los recursos a ser utilizados, tomando en cuenta los resultados que se obtendrán al final de este proceso, no se puede hablar de planificación si no se considera los niveles de efectividad, pues una planeación sin efectividad ya no es tal.

Fernández Güell considera que los instrumentos de su evaluación más utilizados en la Planeación Estratégica son:

- ~ Sistema de indicadores para evaluar el progreso de los programas y proyectos estratégicos.
- ~ Sistema de indicadores para evaluar el grado de impacto de la puesta en marcha de las actuaciones del Plan Estratégico sobre el desarrollo socioeconómico de la ciudad.
- ~ Sistema de indicadores para evaluar la evolución de los factores externos a la ciudad y para explorar escenarios futuros.
- ~ Seminarios anuales para efectuar una evaluación global del progreso del Plan.

Todos estos instrumentos, según el mismo autor, deben permitir dar a una respuesta a las siguientes preguntas:

- ~ ¿Qué se ha hecho en cada una de las medidas concretas?
- ~ ¿Qué no se ha hecho y qué medidas han perdido vigencia?
- ~ ¿Qué no se ha hecho pero sigue vigente?
- ~ ¿Qué nuevas propuestas parecen convenientes?
- ~ ¿Se ha consolidado la ciudad en dinamismo económico?
- ~ ¿Ha mejorado la ciudad en calidad de vida?
- ~ ¿Ha prosperado el equilibrio social de la ciudad? (9)

Algunos autores establecen claramente la diferencia entre plan, planeación y planificación; El plan representa la concreción documental del conjunto de decisiones explícitas y congruentes para asignar recursos a propósitos preestablecidos. La planeación implica el proceso requerido para la elaboración del plan. En cambio, la planificación representa el ejercicio (la aplicación concreta) de la planeación vinculada con la instrumentación teórica requerida para transformar la economía o la sociedad. Hacer esta diferenciación es muy importante al momento de aplicarlas en el campo empresarial.

Dumomé Kelly (2012) dice: %La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen+ (9)

Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones, para ello debemos partir de un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra, ya que la planeación estratégica le ayuda a analizar la existencia de brechas institucionales; establecer cuáles son las acciones a tomar, el futuro deseado y si éste se encuentra de forma inmediata o mediata; en la planificación estratégica se debe además, determinar los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, con ello se establece la Programación Anual Operativa, de ésta se llegará a la formulación del proyecto de propuesta.

La planificación estratégica no se la debe tomar como un accionar frío y calculado, sino por el contrario como un plan vivo, adaptable y permanentemente sujeto al cambio en base a las informaciones provenientes del entorno y de los grupos de interés, de ahí la importancia de tener metodologías adecuadas, que ayuden a la participación de todos en el proceso.

## **2.2. Proceso de la planeación estratégica.**

En términos sencillos el completo proceso de planeación estratégica se compone de cuatro etapas:

1. Diagnóstico estratégico,
2. Formulación estratégica,
3. Difusión estratégica
4. Monitoria estratégica.

Este proceso consiste en primer lugar en realizar una reflexión que nos permita definir tres cosas:

- “ La primera: quiénes somos y dónde estamos;
- “ La segunda: dónde queremos estar; y,
- “ La tercera, qué nos hace falta (brecha), qué necesitamos, para recorrer el camino entre las dos (incluidos los obstáculos que nos impiden o nos pudieran impedir recorrerlo).

Hecho esto, se debe realizar un diagnóstico del entorno en el que se desenvuelve la empresa que permita establecer cuáles son las oportunidades que se puede encontrar para llegar a los objetivos propuestos y las amenazas que pueden ser el lastre para el crecimiento empresarial y el logro de las metas. Una vez realizado el diagnóstico se formula las estrategias, se considera que no deben ser más de cinco, con estas estrategias se puede llegar de una manera más eficiente y eficaz, además se aplicarán los criterios de logro con los que se va midiendo el progreso; establecidas las estrategias, toda la empresa conocerá los objetivos propuestos, es de considerar que las estrategias no son imperativas de los directivos, sino que serán todos y cada uno de los miembros de la organización los que permitan alcanzar dichos objetivos, para culminar con este proceso se va monitoreando los logros y realizando los ajustes necesarios.

### **2.2.1. Diagnóstico estratégico.**

El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

La razón fundamental para realizar el análisis es tener información veraz y de primera mano sobre el estado real de la empresa, cuáles son sus capacidades internas y cuáles serán los aspectos externos que deberá enfrentar y cuál será el impacto de los mismos en la empresa.

En el diagnóstico empresarial se consideran tres niveles: el macro entorno que está constituido por la globalidad del sistema en que se desarrolla la empresa, ya sea de bienes, servicios, financiero, etc.; el micro entorno o lo local y finalmente lo interno que es lo propio de la empresa; cuando en la empresa se realiza el diagnóstico se puede conocer los cuatro criterios fundamentales que son las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Amenazas (DOFA), pero se tiene que tomar en cuenta que los datos obtenidos de esta matriz no son la totalidad de lo que se necesita para definir una estrategia que pueda ser confiable. Para lograr una mejor determinación de éstos factores se propone realizar el diagnóstico del macro, micro entorno e interno, léase a Scot Jervis David (1993) (10)

### **2.3. Beneficios de la planificación estratégica.**

Realizando la lectura de varios blocks y de distintas páginas web he encontrado criterios muy valiosos sobre la importancia de la planificación estratégica, muchos parten de la pregunta ¿para qué desarrollar una planificación estratégica?; como respuesta a este interrogante cita Gestión Empresarial a (López 2000) que expresa que: %a gran ventaja es una gestión más eficiente, la liberación de recursos humanos y materiales, trayendo como consecuencia una eficiente productividad y mejor calidad de vida.

Una organización con un buen plan estratégico es proclive a alcanzar de mejor manera los objetivos propuestos, con acciones más transparentes facilitando la gestión de la organización, un plan estratégico le permitirá trabajar de forma conjunta cumpliendo de forma eficiente con las acciones para alcanzar las expectativas propuestas por la dirección y direccionando la organización hacia las necesidades del entorno, la gestión profesional de un plan estratégico ayudará a la empresa a evitar el camino de manera improvisada.

Una correcta planificación estratégica permite:

- “ Conocer mejor la realidad de la organización.
- “ Identificar los cambios necesarios y determinar qué se puede esperar con los procesos empresariales.
- “ Pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas.
- “ Preparar al futuro, aunque sea impredecible.
- “ Enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo.
- “ Plantear la estrategia y direccionarla y evaluarla correctamente.
- “ Mejorar la coordinación de las actividades.

- “ Mejorar el manejo de recursos.
- “ Medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toma hoy.
- “ Mantener un enfoque sistémico.

Las ventajas de un correcto plan estratégico son:

- “ Ampliar el conocimiento de la propia entidad, lo que permite detectar áreas de mejora.
- “ Mejorar el conocimiento de los grupos de interés, de tal forma que puede darse una mejor respuesta a sus expectativas.
- “ Fortalecer el sentido de pertenencia de las personas a la organización, lo que tiene efectos directos sobre la motivación y la productividad.
- “ Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.
- “ Prepara a la organización para estar al día de los cambios, y la prepara para controlar mejor aquellos que le son adversos.
- “ Permite mejorar el proceso de toma de decisiones.
- “ Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedica a corregir decisiones improvisadas.
- “ Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- “ Ayuda a priorizar los problemas en función de su importancia e impacto en la organización. (11)

Como se puede observar muchos son los beneficios tanto a nivel de toda la empresa en cuanto a su crecimiento, como en el aspecto interno en su organización.

#### **2.4. Direccionamiento estratégico.**

Se debe partir de la conceptualización o de los criterios que tengamos que asumir en cuanto a lo que es el direccionamiento estratégico, es así que Gustavo Beltrán (2009) en el Blog de su autoría y que lleva su nombre presenta un criterio muy claro que permite llegar a una buena conceptualización:

El Direccionamiento Estratégico podríamos definirlo como el instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas

importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.

En otras palabras, el Direccionamiento Estratégico lo podemos considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la Planeación Estratégica, Táctica y Operativa que al final dicha aplicación es la que nos garantiza el poder alcanzar el lugar el cual nos hemos propuesto.

La estrategia es la base fundamental o columna vertebral de la dirección empresarial, la estrategia es aplicada a muchas disciplinas tales como la economía, la sociología, psicología, la política y la guerra, esta última ha sido tomada para ejemplificar la palabra ~~la~~ estrategia en su más amplio sentido, pues compara nuestra SUPERVIVENCIA en un mercado con una GUERRA, algunas veces con competencia leal y otras veces se hace de manera desleal. (12)

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a dónde se quiere llegar a través del tiempo. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se esté confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro.

El no tener una planeación estratégica en la empresa, le llevará a serios problemas tales como: por un lado, no tendrá claras sus estrategias lo que conlleva a que no tenga una visión definida, su misión y sus objetivos organizacionales, de igual manera no se considerarán las debilidades y amenazas con lo que la empresa correrá serios riesgos. Otro problema es el no tener planes alternos de acción con lo que la empresa solamente realizará las cosas de una sola manera por lo que el empresario tendrá un trabajo estresante en el manejo empresarial y se realizaran cambios en el enfoque, gastos infructuosos, pérdidas y un menor crecimiento. Una planeación estratégica debe incluir: a) liderazgo, b) conocimiento organizacional, c) competencia, d) arquitectura de la firma; y e) formulación de estrategias.

Comprendido lo que es e implica el direccionamiento estratégico, hay que expresar algunas ideas con respecto a sus componentes, ya que estos son la piedra angular de la planificación estratégica, son en última instancia el hilo conductor de todo el proceso, es por ello que se deben considerar en todo estudio y más que nada en todo proceso; en si los aspectos que forman parte del direccionamiento estratégico y que son expresados de forma clara por Palacios (2014) entre otros son:

- ✓ La visión es el futuro que se quiere crear en términos de finalidades, productos y beneficios perdurables que afectan no sólo a la sociedad del país donde se inscribe una empresa, sino inclusive a otras sociedades. Aunque expresa lo que será la empresa en el futuro o, en otros

términos, donde espera estar, en cierto sentido, lo que ya es la empresa de modo potencial, en el tiempo presente.

- ✓ La misión incluye un plano o nivel de objetivos, finalidades o productos diferentes, que no deben ser confundidos con la visión, aunque muchos los confunden o las ubican una dentro de la otra; hay que considerar que la misión expresa el quehacer institucional en el sentido de los bienes o servicios que entrega a sus clientes y de la calidad con que se compromete a suministrarlos. Para formular la misión no hay un formato definido se lo puede hacer de forma técnica, sencilla, filosófica, pero lo importante son las personas de la empresa, los clientes, los productos o servicios que intercambian en el mercado y los beneficios en la transacción.
- ✓ Políticas empresariales. Éstas deben ser consecuentes con la filosofía y principios de actuación implícita o explícitamente declarados en la visión y la misión. En todo caso, las políticas desarrollan ambas ideas, expresando los compromisos de la empresa con la forma como desea o aspira producir sus productos.(13)

### **CAPÍTULO 3**

**ENTORNO COOPERATIVO DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR, DEL SISTEMA FINANCIERO REGULADO POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.**

### **3.1. Contexto Económico.**

#### **3.1.1. Contexto Económico Internacional.**

De acuerdo con la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) en su Balance Preliminar de las Economías de América Latina y El Caribe al 2013, estima que en términos anuales la zona del euro en su conjunto exhibió una nueva contracción del 0.6% como consecuencia de la continuidad de la crisis financiera y a los esfuerzos por contenerla, principalmente expresados en programas de austeridad fiscal que redujeron la demanda interna y las importaciones desde el resto del mundo. Por su parte los Estados Unidos registraron un leve crecimiento en parte por la dificultad para alcanzar un acuerdo en el plano fiscal, que desencadenó medidas automáticas de reducción del gasto.

Durante mayo y junio del anterior año la volatilidad de los mercados financieros internacionales aumentó, luego que la Reserva Federal de los Estados Unidos anunciara una posible moderación del programa de compra de activos, dependiendo de su evolución económica y, en particular, del desempleo. En consecuencia, los agentes financieros intentaron anticiparse a ese cambio readecuando sus carteras, lo que provocó un alza de los rendimientos de los activos financieros de los Estados Unidos y una tendencia a la apreciación del dólar.

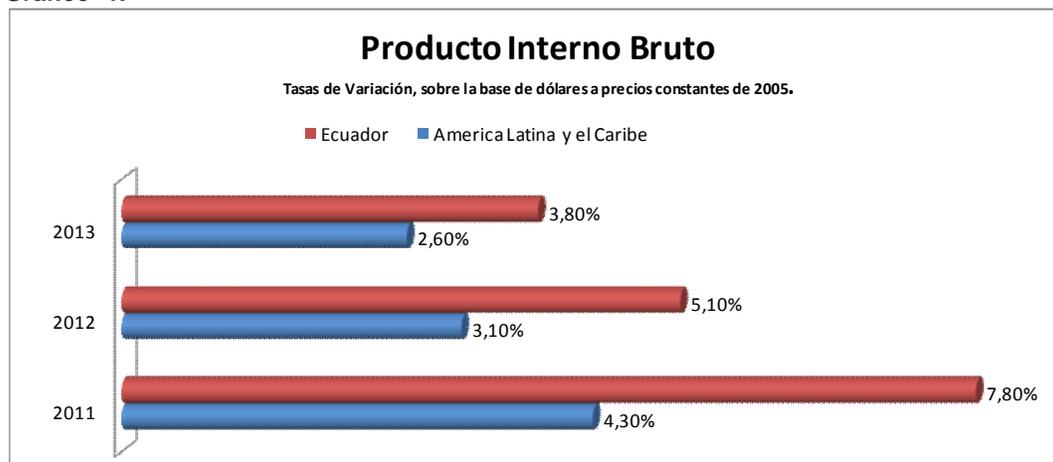
Esto se tradujo en que se elevaron significativamente las primas de riesgo de los países emergentes, en particular de América Latina; posteriormente en septiembre, dado que el desempleo aún no alcanzaba la meta del 6.5% en los Estados Unidos, la Reserva Federal especificó en un nuevo anuncio que los cambios de su política monetaria no eran inminentes, lo cual hizo subir los índices bursátiles, bajar el rendimiento de los bonos de los Estados Unidos y apreciar las monedas de varios países de América Latina, revirtiendo parte de los efectos ocasionados por el anuncio inicial.

Estos aspectos conllevaron a que el crecimiento económico mundial disminuya de un 2.4% en 2012 a un 2.1% en 2013, con indicios de cierta recuperación en el segundo semestre.

El escaso dinamismo de las dos mayores economías de América Latina y el Caribe Brasil (2.4%) y México (1.3%) incidieron para que el PIB de América Latina y el Caribe crezca en 2.6% inferior al 3.1% registrado en 2012. Este resultado ilustra la continuación de la desaceleración económica regional que se manifiesta desde 2011. Por subregiones, América del Sur anotó un crecimiento del 3.3%.

El PIB de Ecuador de acuerdo con la CEPAL se situó en 3.8% al 2013 crecimiento superior al de la Economía Mundial en su conjunto 2.1%.

**Gráfico 1.**

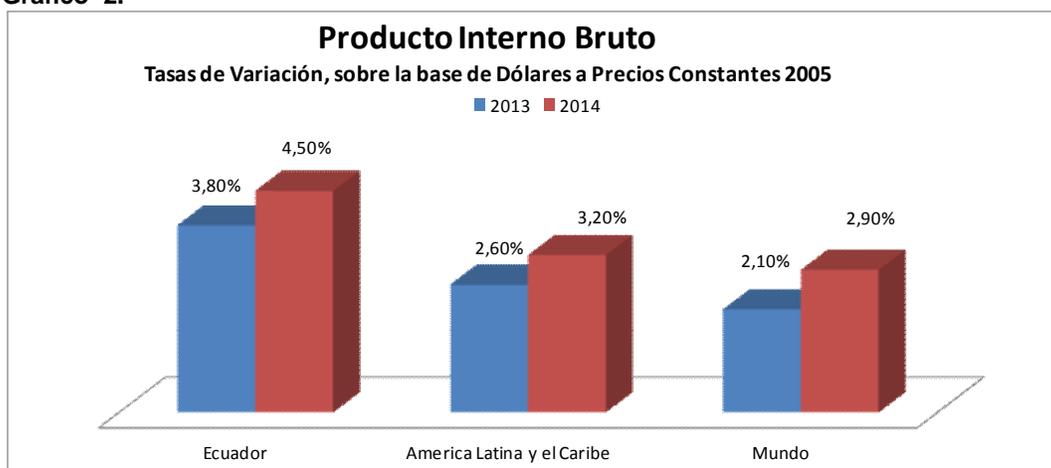


FUENTE: CEPAL. ELABORADO POR: LA INVESTIGADORA

La reciente evolución de las economías de los Estados Unidos, el Japón y Europa, junto con un desempeño de la economía de China levemente mejor que lo anticipado, han dado origen a un moderado optimismo sobre las expectativas para 2014. Así, se proyecta que la economía mundial se expandirá a un ritmo del 2.9% y que el crecimiento se recuperará tanto en países desarrollados como en desarrollo. En ese contexto se prevé cierta aceleración del crecimiento del PIB de América Latina y el Caribe, que alcanzaría una tasa de alrededor del 3.3%, asociada a un entorno externo más favorable, que contribuiría a un aumento de las exportaciones.

Al crecimiento de la región en 2014 seguirá contribuyendo la expansión del consumo privado, aunque con aportes menores que los observados en años pasados. Esto se debe a que el ingreso disponible crecerá menos que el PIB, dado que no se producirán mejoras significativas de los términos de intercambio ni fuertes aumentos de las remesas, a que continuará la desaceleración del crédito ya observada en la región en 2013 y a que la expansión de la masa salarial será menor, dado que el crecimiento de la región probablemente no retomará la intensidad laboral que lo caracterizó recientemente y a que los incrementos salariales reales continuarán moderándose.

**Gráfico 2.**



Fuente: CEPAL. Elaborado por: la investigadora

### **3.1.2. Contexto Económico Nacional.**

La CEPAL estima que en 2013 la actividad económica del Ecuador mantuvo la tendencia a la desaceleración que se observó en 2012 y creció un 3,8%, en comparación con una expansión del 5.1% en 2012 y del 7.8% en 2011. El menor dinamismo de la economía obedece a la desaceleración del crecimiento del consumo, tanto público como privado, así como al menor aumento del gasto público respecto del registrado en 2012. No obstante, el consumo y la inversión pública fueron los componentes que más contribuyeron al desempeño de la economía en 2013, ya que la demanda externa mantuvo un bajo crecimiento.

En este contexto, aumentaron el déficit fiscal y el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos, y disminuyó la inflación. Las perspectivas para 2014 apuntan a un crecimiento moderado de la economía, impulsado por el dinamismo de la demanda interna. Las autoridades estiman para este año un crecimiento que se ubicará entre el 4.5% y el 5%, una tasa de inflación del 3.2%, un déficit del gobierno general del 5% del PIB y un aumento de la deuda pública, que llegaría al 31.2% del PIB.

**Tabla 1.****ECUADOR: PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS**

	2012	2013*	2014*
Producto Interno Bruto (miles de \$ 2007)	64,009,425	66,599,171	69,596,134
Producto Interno Bruto por Habitante (\$)	5,637	5,932	4,338
Precio al Consumidor (%)	5.10	2.72	3.20
Riesgo Soberano*	826	530	
Oferta Monetaria (M1) (millones de \$)**	14,512	15,086	
Tipo de Cambio Real Efectivo***	94	95	
Índice de Términos de Intercambio****	191	164	
Tasa de Desempleo Urbano (%)	5.04	4.55	
Tasa de Interés Pasiva Nominal (%)	4.53	4.53	
Tasa de Interés Activa Nominal (%)	8.17	8.17	

Fuente: Banco Central del Ecuador; CEPAL. Elaborado por: La investigadora.

- ✓ \*EMBI (Emerging Markets Bonds Index o Indicador de Bonos de Mercados Emergentes) es el principal indicador de riesgo país y está calculado por JP Morgan Chase. Es la diferencia de tasa de interés que pagan los bonos denominados en dólares, emitidos por países subdesarrollados, y los Bonos del Tesoro de Estados Unidos, que se consideran "libres" de riesgo. Se expresa en puntos básicos (pb). Una medida de 100 pb significa que el gobierno en cuestión estaría pagando un punto porcentual (1%) por encima del rendimiento de los bonos libres de riesgo.
- ✓ \*\* Oferta Monetaria: la cantidad de dinero a disposición inmediata de los agentes para realizar transacciones; contablemente el dinero en sentido estricto, es la suma de las especies monetarias en circulación y los depósitos en cuenta corriente.
- ✓ \*\*\* Tipo de Cambio Real Efectivo: Se encuentran definidos como la relación entre los índices de precios al consumo de nuestros principales socios comerciales con respecto a la economía del Ecuador, expresados en una misma moneda, en Ecuador se calcula este índice con una muestra de 22 países que tienen mayor comercio de bienes con Ecuador, excluyendo el Petróleo.
- ✓ \*\*\*\*Índice de Términos de Intercambio es el cociente entre el índice de precios de exportaciones y el índice de precios de importaciones. Son favorables cuando evolucionan de tal modo que, para un volumen constante de Exportaciones, es posible importar una mayor cantidad de bienes del extranjero. En el caso contrario se habla de desmejora o de deterioro de los términos de Intercambio (14)

### 3.1.3. Panorama económico y social de la provincia del Cañar.

La Provincia del Cañar, ubicada actualmente dentro de la Zona de Planificación 6, cuenta con 3.142 Km<sup>2</sup> aproximadamente, es decir, el 9% de la ZP6 y el 1,2% a nivel nacional.

Según la división política actual esta provincia, tiene 7 cantones y 33 parroquias:

Azogues (9 parroquias),

Biblián (5 parroquias),

Cañar (12 parroquias),  
 La Troncal (3 parroquias),  
 El Tambo (1 parroquia),  
 Déleg (2 parroquias)  
 Suscal (1 parroquia).

Tabla 2.

**CARACTERISTICAS DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR**

<b>VARIABLE</b>	<b>DATOS</b>	<b>% REGION 6</b>	<b>% NACIONAL</b>
<b>EXTENSION (Km2)</b>	<b>3.142</b>	<b>9%</b>	<b>1,20%</b>
<b>POBLACIÓN (personas)</b>	<b>234.467</b>	<b>22%</b>	<b>1,6%</b>
<b>PEA 2001 (personas)</b>	<b>93.787</b>	<b>27%</b>	<b>2,0%</b>
<b>ESTABLECIMIENTOS ECONOMICOS</b>	<b>9.675</b>	<b>18%</b>	<b>1,80%</b>
<b>PNB (miles US \$ 2000)</b>	<b>480.206</b>	<b>17%</b>	<b>1,30%</b>

Fuente: INEC, SENPLADES, BCE. Elaborado por: la investigadora.

De acuerdo al último Censo del año 2010, tiene 234.467 habitantes, lo que representa el 22% de la población de esta Región y el 1,6% de los habitantes del Ecuador.

El 53% de las personas vive en zonas rurales, y el 47% en zonas urbanas.

Los datos que nos presenta el Ministerio de la Producción, Empleo y Competitividad en la Agenda para la Transformación Productiva Territorial de la Provincia del Cañar (2011.Pág 145) en cuanto a la actividad económica son:

Por actividad económica el 45,2% de la PEA de la provincia de Cañar se dedica a la agricultura, silvicultura, caza y pesca, siendo ésta la principal actividad económica de la provincia. En segundo plano, se ubican las actividades de: servicios (13,9%), comercio (10,7%) y manufactura (10%). La construcción representa el 8,3% de la PEA de la provincia de Cañar, seguido de las actividades no bien especificadas que constituyen el 5,5% y transporte con el 4,6%. Mientras que, las actividades de menor importancia para la provincia son: establecimientos financieros (1,1%), trabajador nuevo (0,4%), electricidad, gas y agua (0,2%) y explotación de minas y cantera (0,1%). (15)

Los datos antes citados los podemos visualizar en el cuadro posterior:

**Tabla 3.**

<b>PEA EN EL CAÑAR</b>	
<b>SECTOR</b>	
<b>AGRICULTURA</b>	<b>45%</b>
<b>COMERCIO</b>	<b>11%</b>
<b>MANUFACTURA</b>	<b>10%</b>
<b>SERVICIOS</b>	<b>14%</b>
<b>OTROS</b>	<b>6%</b>
<b>CONSTRUCCIÓN</b>	<b>8%</b>
<b>TRANSPORTE</b>	<b>5%</b>
<b>SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>1%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: INEC, VI censo de población y vivienda. Elaborado por: la investigadora.

La provincia de Cañar de acuerdo con cifras del Boletín de Cuentas Nacionales del Banco Central del Ecuador, generó un Producto Interno Bruto de \$ 1.097.710 miles al 2010, el mismo que se halla repartido en 27 actividades productivas. Encontrándose el 87% de la riqueza generada en 11 actividades productivas siendo las de mayor relevancia la Construcción, Transporte y Almacenamiento, Comercio al por Mayor y Menor y la Elaboración de Azúcar que de manera conjunta representan el 52% de la producción de esta provincia.

El Producto Interno de esta provincia en el periodo comprendido entre 2007 y 2010 ha crecido a una tasa promedio anual de 9%. El Transporte y Almacenamiento es la actividad de mayor expansión promedio anual por año en términos monetarios \$ 23 m, seguida por la Cría de Animales \$12 m, el Comercio al por Mayor y Menor \$9 m.

Un dato contradictorio es que a pesar de la riqueza histórica cultural de esta provincia por contar con las ruinas de Ingapirca y otras riquezas geográficas de menor relevancia a la antes citada, la actividad de Alojamiento y Servicios de Comida apenas genera un 2,34% de la riqueza de la provincia, lo que evidencia un posible nicho de mercado para un mayor crecimiento productivo.

**Tabla 4. Producto interno bruto por actividad en Cañar.**

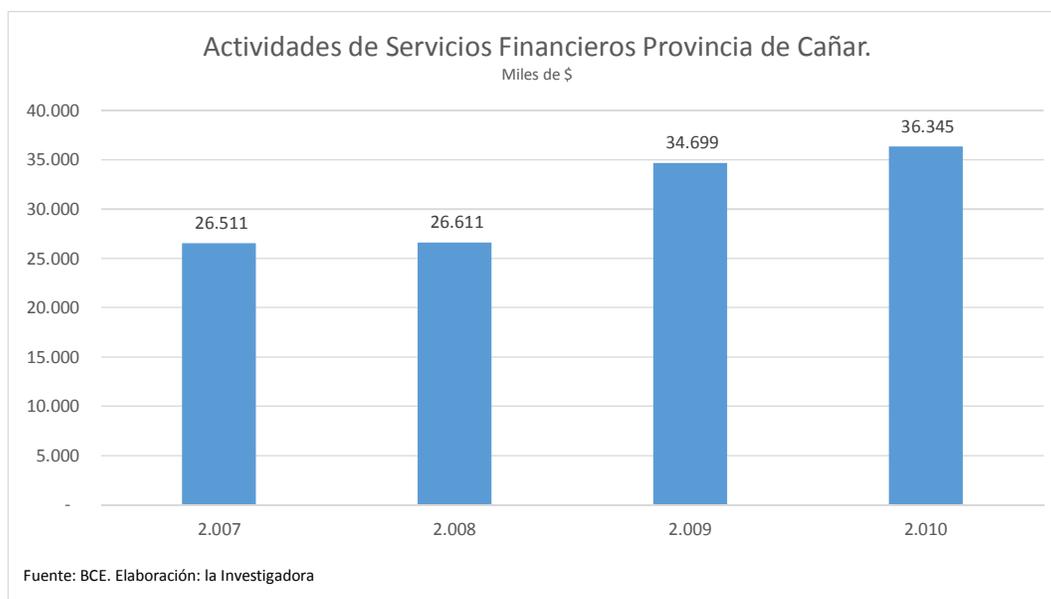
**PRODUCCIÓN BRUTA CAÑAR POR INDUSTRIA**  
Miles de dólares

Actividades	2007	2008	2009	2010	
				\$	Particip.
Construcción	141.990	151.288	200.714	174.535	15,90%
Transporte y almacenamiento	104.225	124.342	159.419	173.821	15,83%
Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas	96.498	116.904	109.345	125.442	11,43%
Elaboración de azúcar	95.351	98.058	99.622	100.432	9,15%
Cría de animales	44.415	50.026	58.959	80.540	7,34%
Enseñanza	51.949	53.926	65.723	71.092	6,48%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	46.169	61.824	76.877	70.441	6,42%
Otros cultivos	87.901	86.151	54.091	48.835	4,45%
Servicios sociales y de salud	23.391	25.893	31.099	38.452	3,50%
Cultivo de banano, café y cacao	22.838	28.098	43.024	36.944	3,37%
Actividades de servicios financieros	26.511	26.611	34.699	36.345	3,31%
Otras Actividades	110.404	118.805	122.682	140.833	12,83%
<b>ECONOMÍA TOTAL</b>	<b>851.642</b>	<b>941.925</b>	<b>1.056.254</b>	<b>1.097.710</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: B.C.E. Elaborado por: la investigadora

La Actividad de la Intermediación de Servicios Financieros al 2010 representa el 3,31% de la producción generada en la Provincia, presentando un crecimiento promedio monetario anual por año de \$3.2 m. Siendo el 2009 el año de mayor expansión aproximadamente \$8 m respecto al año inmediato anterior.

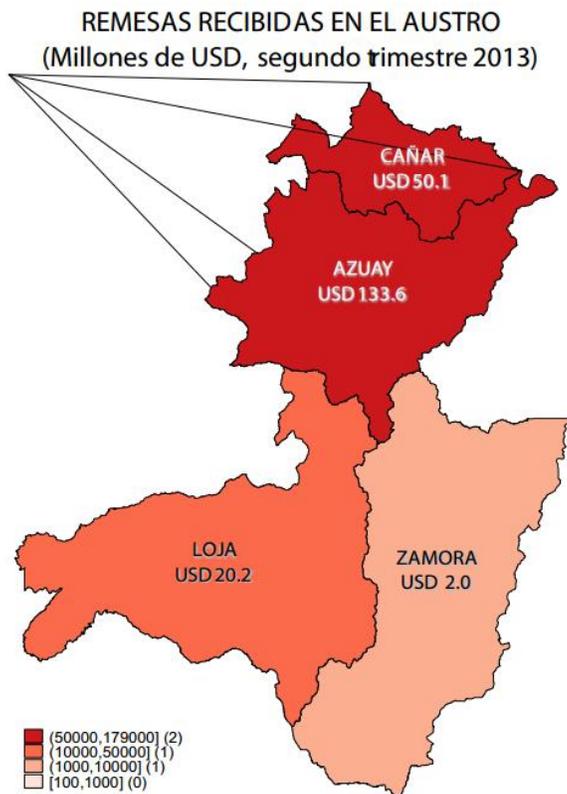
**Gráfico 3. PIB actividad de la intermediación de servicios en el Cañar.**



La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador en un estudio referente a los ingresos sobre las remesas de los migrantes considera algunos parámetros porcentuales, pero ante todo hay que considerar el hecho de que la provincia del Cañar tiene un alto porcentaje de migración, de ahí que las remesas provenientes de los migrantes constituye un muy buen ingreso, tomando en cuenta algunos datos de las remesas al segundo trimestre del 2013:

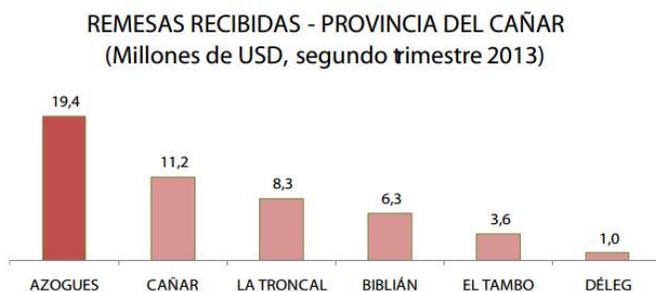
Durante este trimestre, la distribución del flujo de remesas en el Austro presenta a la provincia del Azuay como la mayor beneficiaria de este rubro al captar 64.9% (USD 133.6 millones) del total receptado en esta región. La concentración observada se explica por los miles de hogares beneficiarios que residen en esta provincia. Igualmente, en la provincia del Cañar, en el mismo período, se canalizaron USD 50.1 millones equivalentes al 24.3% del flujo regional, en Loja USD 20.2 millones, correspondiente al 9.8% del valor total y en Zamora Chinchipe USD 2.0 millones, que representa el 1.0% del monto total de remesas receptado en el Austro. (15)

#### Gráfico 4. Remesas de migrantes al 2013



FUENTE: Banco Central del Ecuador

**Gráfico 5. Remesas a nivel de ciudades de la provincia del Cañar.**



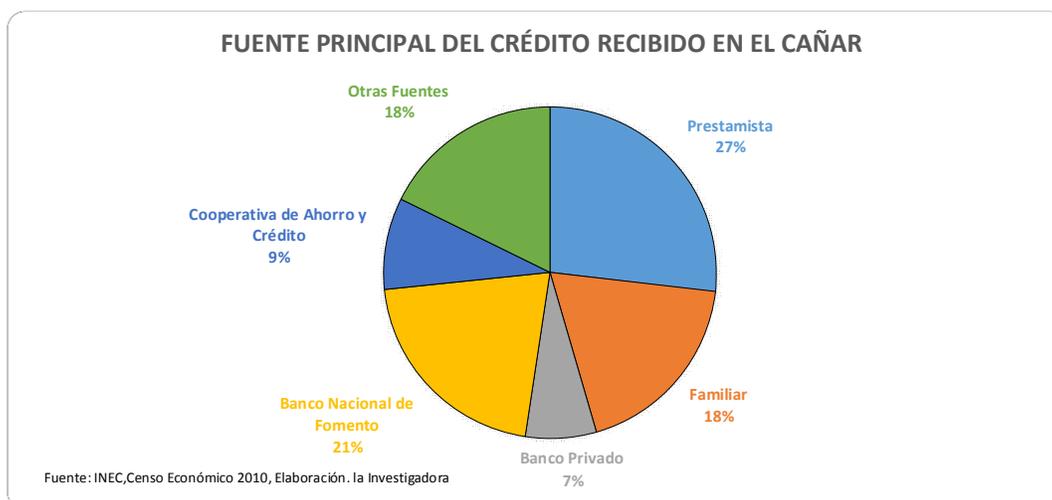
Fuente: Banco Central del Ecuador.

### 3.2. Panorama del sistema financiero regulado en la provincia del Cañar por la Superintendencia de Bancos y la Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria.

En la provincia del Cañar de acuerdo con el Censo Económico al 2010 existen 32. 174 personas productoras cuyos ingresos provienen en un 52% de Actividades no Agropecuarias. Apenas un 2,81% de estas personas han accedido a crédito alrededor de 905 personas.

El prestamista o denominado Chulquero es el principal oferente de crédito para este sector seguido por los familiares. Las Cooperativas y Banca Privada apenas participan con el 9% y 7% respectivamente, en tanto que el Banco Nacional de Fomento lo hace en 21%. El 59% de los créditos son destinados a la producción de Cultivos y un 41% a la compra de ganado.

**Gráfico 6. Fuente principal del crédito recibido en la provincia del Cañar.**



### 3.2.1. Situación del sistema bancario ecuatoriano.

El sistema bancario ecuatoriano desde el 2013 a la fecha ha venido sufriendo muchos cambios en un amplio crecimiento, en lo que respecta al sistema financiero privado se puede tomar algunos criterios relacionados con la banca, matrices y sucursales de tarjetas de crédito, matrices y sucursales de cooperativas, matrices y sucursales de mutualistas y de sociedades financieras; tomando datos de: Evolución del Volumen de Crédito y Tasa de Interés, publicado por el Banco Central del Ecuador de julio del 2014. (15), para el efecto se toman los gráficos e interpretaciones realizadas en dicho documento:

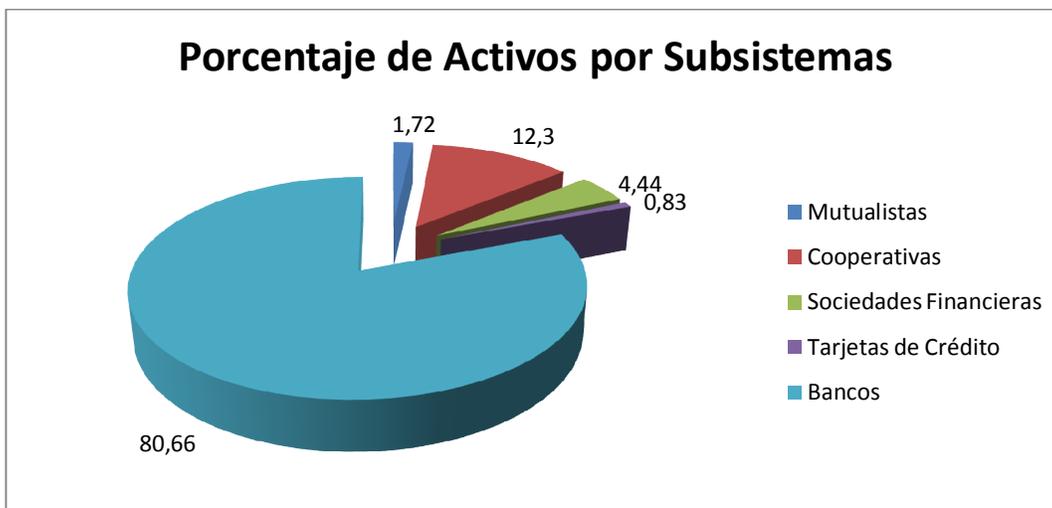
**Gráfico 7. Número de IFIS del sistema financiero privado.**



En la actualidad, el sistema financiero está conformado por 77 entidades financieras. A inicios del año 2014 el banco Territorial cierra sus actividades y los bancos Solidario y Unibanco S.A. se fusionan formando un solo banco. La cooperativa Codesarrollo, desde abril 2014 se convierte en Banco Codesarrollo, mientras que la Sociedad Financiera Consulcrédito presenta la liquidación voluntaria.

Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaborado por: la investigadora.

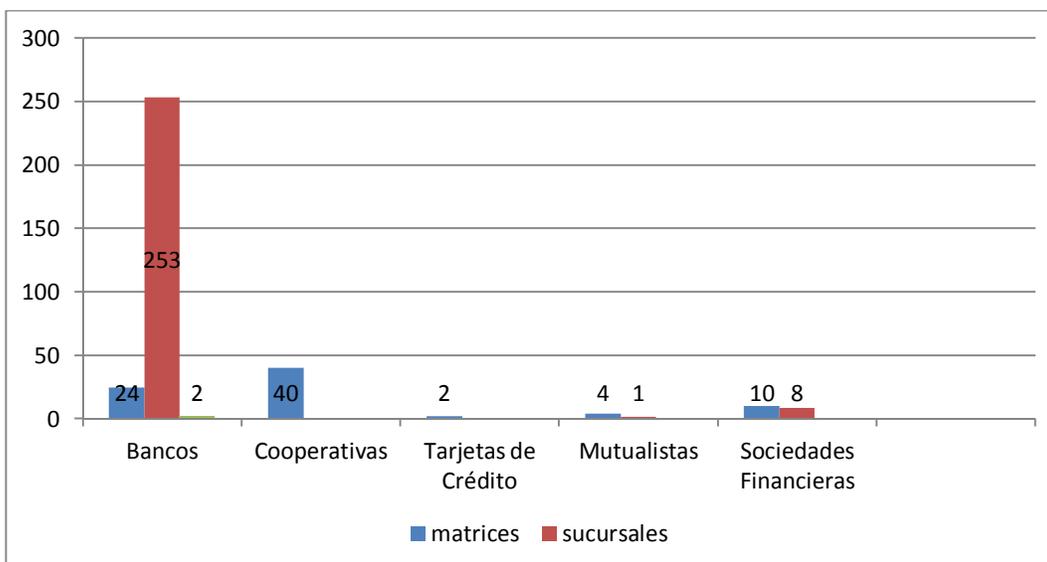
**Gráfico 8.- Porcentaje de activos por subsistemas.**



Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaborado por: la investigadora

Como se puede apreciar en el gráfico los bancos ocupan el mayor porcentaje en cuanto al sistema financiero, seguido de las Cooperativas, en sí el sistema financiero en el Ecuador en el primer trimestre del 2014, está en un crecimiento muy importante lo que determina la confianza de los socios y la existencia de capital en el Ecuador, es muy importante el número de Matrices y sucursales existentes en nuestro país.

**Gráfico 9. Número de matrices y sucursales.**



Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaborado por: la investigadora (15)

El auge cooperativista experimentado por Ecuador promovió la generación y difusión de novedosas actividades de financiamiento, que estaban en armonía con el desarrollo local de las zonas rurales de Azuay y Cañar. Agrupadas bajo el rotulo de Finanzas Populares, estas prácticas financieras se conformaron en un sector independiente de la banca tradicional y constituyeron el armazón institucional sobre el cual se basó el programa de fortalecimiento de las finanzas populares.

Las prácticas financieras gestadas por la propia comunidad rural se organizaron en las llamadas, Estructuras de Financiamiento Local+ (EFLs). Concretamente cajas de ahorro y crédito, cooperativas, bancas comunales, entre otros tipos de asociaciones financieras rurales, y que en conjunto son la expresión institucional de las finanzas populares.

Las Estructuras Financieras Locales, tienen una posición singular en el mercado financiero de las remesas. Se especializan en proporcionar servicios bancarios a localidades que las reciben, adaptándose a las necesidades de este grupo. Su infraestructura territorial, localizada en distintos sectores rurales y semi-urbanos, le otorga una experiencia privilegiada en la entrega de servicios para microempresarios, como, crédito, ahorro y otros servicios financieros.

Las EFLs se desarrollaron a lo largo de Ecuador, concentrándose geográficamente en Azuay y Cañar, dos de las provincias con mayor porcentaje de población en el extranjero.

La mayor parte de los usuarios de las EFLs, recibían remesas ya que uno o varios miembros del núcleo familiar viven en el exterior. Por este motivo, desde su inicio las EFLs comenzaron a canalizar remesas que las familias de migrantes recibían, a través de la banca tradicional, pero era depositada posteriormente en las EFLs de las propias localidades en calidad de ahorros.

El Sistema Financiero de la Provincia del Cañar está constituido por: 7 bancos, 15 cooperativas, 2 mutualistas y una Corporación. De todas estas instituciones financieras, son contadas las que ejercen sus actividades económicas en calidad de matrices; el 90% de las mismas tienen la calidad de agencias de una principal; de sucursales o simplemente funcionan como una ventanilla más de las oficinas principales.

Un 15% del capital de los bancos se encuentra en pólizas de acumulación a mediano y largo plazo; el 20% se considera cuentas corrientes, y el restante cuentas de movimientos de ahorros.

### **3.3. Productos y servicios.**

#### **3.3.1 Los productos y servicios de una institución.**

Aunque los productos y servicios entre una institución financiera y otra pueden ser en cierta medida diferentes, todos ellos están enfocados en dos realidades fundamentales que ya se expresó anteriormente: el ahorro y el crédito; los diversos servicios que se ofertan dependerán en alguna medida del tamaño de la institución, aunque algunos son normados es decir que obligatoriamente deben ser ofertados, en tanto que otros quedan a criterio de la institución.

Dentro del Sistema Financiero ecuatoriano se dan una amplia gama de servicios que no son extraños a los ofertados por el sistema financiero de la Provincia del Cañar y que entre otros son:

- “ Cuentas corrientes
- “ Tarjetas de débito
- “ Depósitos
- “ Retiros
- “ Transferencias
- “ Remesas
- “ Sobregiros
- “ Banca electrónica . Cajero automático, página web, aplicativo móvil
- “ Estado de cuenta
- “ Pagos . Servicios básicos

Con los datos tomados de PROEDUCACIÓN se presenta una síntesis de los servicios ofertantes, a saber:

- “ Cuenta Corriente: es una cuenta de depósitos que no paga interés sobre el saldo depositado, para utilizar el dinero se puede hacer mediante: cheques o tarjetas de débitos, retiros.

- “ Depósitos: para la realización de depósitos se pueden usar la ventanilla de las agencias, los cajeros automáticos, otros canales transaccionales.
- “ Retiros: De igual manera para los retiros se pueden usar: las agencias, los cajeros, comercios afiliados, para retiro en cuentas de ahorro a la vista o cuenta corriente no hay dificultad, puede haber restricciones en canales diversos como ahorro programado o pólizas.
- “ Caja de seguridad: Son lugares seguros destinados a almacenar documentos o artículos de valor.
- “ Transferencias: Se puede realizar transferencia directa a la misma institución, de una cuenta de una institución a otra, e incluso a una institución del exterior.
- “ Remesas: Es el envío de dinero desde el exterior, los términos y condiciones dependen de la institución.
- “ Los sobregiros: Son créditos que la institución concede al cliente cuando éste ha efectuado giros sin fondos. En base a su buen historial de comportamiento crediticio.
- “ Banca Electrónica: Está constituida por: cajero automático, página web, aplicativo móvil, estas son alternativas de atención al cliente sin contacto personal.
- “ Pago de servicios básicos y/o trámites: Son pagos de servicios básicos como luz, agua, teléfono, internet, etc. o de ciertos trámites legales, este servicio depende de la institución.

### **3.3.2. Captaciones.**

El diccionario de Economía, finanzas y marketing define como captación al:

“Término utilizado en finanzas, bancos, títulos y valores financieros. Con este término se indica la absorción de recursos del público por parte de los bancos u otras instituciones financieras, mediante el pago de un interés o la oferta de ciertos servicios. El Banco Central del Ecuador determina las captaciones como: "El concepto de depósito y captación tiene en la legislación vigente un amplio significado, de manera que cubre todas las operaciones, a la vista o a plazo, que involucran recibir dinero del público, sea como depósito, participación, cesión o transferencia de efectos de comercio o en cualquiera otra forma. (15)

**Tabla 5.**

<b>CAPTACIONES DEL SISTEMA FINANCIERO EN LA PROVINCIA DEL CAÑAR</b>			
<b>AÑO</b>	<b>NUMERO DE CLIENTES</b>	<b>NUMERO DE CUENTAS</b>	<b>DOLARES</b>
2012	191.956	212.723	326.734.009
2013	341.458	374.904	543.474.782

Fuente: Superintendencia de Bancos y Cooperativas. Elaboración: la investigadora

En comparación con el ejercicio fiscal 2012, el año 2013 fue un año positivo para el sistema financiero de la provincia del Cañar, ya que los rubros pasaron de \$326.734.009 a \$543.474.782 en captación de depósitos, lo que significa un crecimiento en este rubro del 40%, cifra en la que consta la banca privada y las cooperativas.

**Tabla 6.**

<b>CAPTACIONES EN LA PROVINCIA DE CAÑAR SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS Y COOPERATIVAS AÑOS 2012 y 2013</b>						
<b>ENTIDAD</b>	<b>NUMERO DE CLIENTES</b>		<b>NUMERO DE CUENTAS</b>		<b>DOLARES</b>	
<b>AÑO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA. CACPE	29.571	75.610	30.428	78.104	53.344.274	140.367.609
BP AUSTR0	52.535	51.968	63.502	63.129	117.765.655	136.239.527
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO LTDA.	54.744	118.246	61.637	134.305	45.592.390	109.868.205
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.	20.178	56.171	19.968	56.829	25.248.697	68.372.311
BP PICHINCHA	8.174	9.176	9.589	11.144	25.236.166	27.936.448
BP BOLIVARIANO	14.724	17.023	15.190	17.566	20.505.798	21.068.932
BP PROMERICA	4.088	4.546	4.358	4.955	16.644.714	18.773.815
BP GUAYAQUIL	4.319	4.720	4.447	4.883	11.953.537	14.133.120
BP PACIFICO	2.837	3.186	2.770	3.101	3.312.048	-
BP INTERNACIONAL	786	812	834	888	7.130.731	6.714.815
<b>TOTAL</b>	<b>191.956</b>	<b>341.458</b>	<b>212.723</b>	<b>374.904</b>	<b>326.734.009</b>	<b>543.474.782</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Cooperativas. Elaborado por: la investigadora

Podemos visualizar en este cuadro que el número de clientes cooperativistas en la provincia del Cañar es muy alto, se considera que las cooperativas son las que tienen mayor incidencia en las finanzas provinciales por su mayor porcentaje de captación y que los ingresos económicos de cada una de las entidades señaladas se contabilizan en millones, esa es la razón por la que no consten otras cooperativas existentes en la provincia porque sus saldos son muy bajos, entre las que se cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Migrante Solidario+.

**Tabla 7. Variación de captaciones en las principales entidades financieras de la provincia del Cañar, entre los años 2012 Æ 2013.**

<b>PORCENTAJE DE CAPTACIONES EN LAS PRINCIPALES ENTIDADES FINANCIERAS DE LA PROVINCIA DEL CAÑAR ENTRE LOS AÑOS 2012 - 2013</b>			
<b>ENTIDAD</b>	<b>NÚMERO DE CLIENTES</b>	<b>NUMERO DE CUENTAS</b>	<b>DOLARES</b>
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.	64%	65%	63%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA. CACPE	61%	61%	62%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO LTDA.	54%	54%	59%
BP GUAYAQUIL	9%	9%	15%
BP AUSTRO	-1%	-1%	14%
BP PROMERICA	10%	12%	11%
BP PICHINCHA	11%	14%	10%
BP BOLIVARIANO	14%	14%	3%
BP PACIFICO	11%	11%	0%
BP INTERNACIONAL	3%	6%	-6%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Cooperativas. Elaborado por: la investigadora

Al realizar una comparación entre los saldos de las cooperativas y de los bancos que funcionan en la provincia del Cañar, considerando también el número de clientes y los saldos al cierre de los años 2012 y 2013, podemos vislumbrar de forma clara como se

desenvuelve el sistema financiero en la provincia del Cañar, toda vez que las mayores captaciones son alcanzadas por las cooperativas; y que en este año el máximo incremento lo obtuvo la Cooperativa JEP con el 63%, seguida muy de cerca por la Cooperativa CACPE con el 62% y la Cooperativa Jardín Azuayo con el 59%. Muy por el contrario a lo que se presenta en la banca privada, donde la diferencia de captaciones en estos dos años es muy bajo y en algunos casos nulo o negativo.

**Tabla 8. Captaciones en la provincia del Cañar por cantones.**

Total de Captaciones en la Provincia del Cañar por Cantones						
Al 31 de diciembre de 2013						
CANTON	SALDOS (miles)			CLIENTES		
	Bancos	Cooperativas	Total	Bancos	Cooperativas	Total
AZOGUES	126.513	115.737	242.250	46.339	91.961	138.300
BIBLIAN	9.944	90.233	100.177	5.470	39.048	44.518
CAÑAR	55.952	50.990	106.942	18.971	34.500	53.471
EL TAMBO	6.737	10.598	17.335	2.832	8.125	10.957
LA TRONCAL	25.721	39.942	65.663	17.819	67.663	85.482
SUSCAL		11.109	11.109		8.730	8.730
<b>TOTAL</b>	<b>224.867</b>	<b>318.608</b>	<b>543.475</b>	<b>91.431</b>	<b>250.027</b>	<b>341.458</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Cooperativas. Elaborado por: la investigadora

El 59% del total de saldos de captaciones de la provincia son depositados en el sistema cooperativista, siendo en el Cantón Azogues donde se registra un mayor número de captaciones tanto en saldos como en número de clientes.

### 3.3.3. Colocaciones.

El término colocaciones en lo que tiene que ver con las finanzas se debe entender como:

Préstamos realizados por una institución financiera a una persona o empresa. La forma más utilizada es mediante un avance en cuenta corriente.+(Glorasario.net), el Banco Central del Ecuador define: Las colocaciones constituyen un préstamo o crédito de dinero que una institución financiera otorga a un tercero, con el compromiso de que en el futuro éste devolverá dicho préstamo en forma gradual, a través de uno o más pagos y con un interés adicional que compensa al acreedor por el período de tiempo que no tuvo ese dinero.+(15)

Los destinos de las colocaciones dentro del sistema cooperativista y financiero privado de la provincia se dan principalmente para actividades de microcrédito, consumo, vivienda y comerciales; bajo estas perspectivas se analizan las colocaciones de las Cooperativas y los Bancos, en la Provincia del Cañar.

**Tabla 9. Colocaciones segmento microcréditos.**

<b>COLOCACIONES SEGMENTO MICROREDITO dic-13</b>		
<b>ENTIDAD</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA. - CACPE	16.116.424	40%
JARDIN AZUAYO LTDA.	13.927.146	35%
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.	7.481.548	19%
BANCO PICHINCHA C.A.	2.302.943	6%
BANCO DE GUA YAQUIL S.A.	439.138	1%
BANCO AUSTRO S.A.	28.155	0%
BANCO INTERNACIONAL S.A.	26.751	0%
BANCO DEL PACIFICO S.A.	21	0%
BANCO BOLIVARIANO C.A.		0%
BANCO PROMERICA S.A.		0%
<b>TOTAL</b>	<b>40.322.127</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Cooperativas. Elaborado por: la investigadora.

Según el gráfico se observa, que la Cooperativa CACPE-Biblián posee el 40% en colocaciones de Microcrédito, Jardín Azuayo el 35%; la Cooperativa JEP con apenas el 19%; y, las demás entidades financieras de la banca privada presentan valores no representativos en cuanto a este tipo de colocaciones. El dato que nos compete es que en la provincia del Cañar, las colocaciones de microcrédito predominan del sector cooperativo, frente al predominio de los bancos en otras provincias.

**Tabla 10. Colocaciones del segmento consumo.**

<b>COLOCACIONES SEGMENTO CONSUMO dic-13</b>		
<b>ENTIDAD</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA. - CACPE	31.766.511	27%
COOPERATIVA JARDIN AZUAYO LTDA.	26.326.819	23%
COOPERATIVA JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.	20.781.214	18%
BANCO AUSTRO S.A.	20.785.013	18%
BANCO DE GUA YAQUIL S.A.	8.505.235	7%
BANCO PICHINCHA C.A.	2.769.436	2%
BANCO BOLIVARIANO C.A.	2.212.004	2%
BANCO DEL PACIFICO S.A.	1.479.465	1%
BANCO PROMERICA S.A.	903.033	1%
BANCO INTERNACIONAL S.A.	374.730	0%
<b>TOTAL</b>	<b>115.903.459</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Cooperativas. Elaborado por: la investigadora.

Según el gráfico se observa que de igual manera que en el segmento microcrédito, las cooperativas poseen el mayor porcentaje de colocaciones en el segmento consumo, es así que CACPE Biblián ha posicionado en el mercado provincial el 27% del total de colocaciones de consumo, seguida por la Cooperativa Jardín Azuayo con el 23%.

**Tabla 11. Colocaciones del segmento vivienda.**

<b>COLOCACIONES SEGMENTO VIVIENDA</b>		
<b>dic-13</b>		
<b>ENTIDAD</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
BANCO DE GUAYAQUIL S.A.	5.818.581	26%
BANCO PROMERICA S.A.	5.355.632	24%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA. - CACPE	3.285.906	15%
BANCO DEL PACIFICO S.A.	3.066.837	14%
BANCO AUSTRO S.A.	1.432.262	6%
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.	1.278.717	6%
BANCO BOLIVARIANO C.A.	1.005.339	5%
BANCO PICHINCHA C.A.	611.710	3%
BANCO INTERNACIONAL S.A.	284.045	1%
JARDIN AZUAYO LTDA.		0%
<b>TOTAL</b>	<b>22.139.031</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Cooperativas. Elaborado por: la investigadora.

En el Gráfico se observa que el Banco de Guayaquil posee el 26% en colocaciones de vivienda, el Banco Promérica el 24%, y el 15% corresponde a la Cooperativa CACPE Biblián; las demás instituciones tanto cooperativistas como financieras demuestran valores no representativos en este tipo de colocaciones.

**Tabla 12. Colocaciones del segmento comercial.**

<b>COLOCACIONES SEGMENTO COMERCIAL</b>		
<b>dic-13</b>		
<b>ENTIDAD</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
BANCO DEL PACIFICO S.A.	2.770.703	24%
BANCO INTERNACIONAL S.A.	2.550.617	22%
BANCO AUSTRO S.A.	2.291.162	20%
BANCO PICHINCHA C.A.	1.424.945	12%
BANCO DE GUA YAQUIL S.A.	1.282.998	11%
BANCO BOLIVARIANO C.A.	634.440	5%
BANCO PROMERICA S.A.	460.843	4%
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA. - CACPE	165.010	1%
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.	74.709	1%
JARDIN AZUAYO LTDA.		0%
<b>TOTAL</b>	<b>11.655.429</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Cooperativas. Elaborado por: la investigadora.

Según la tabla que antecede se observa que de las Cooperativas a diciembre del 2013, solamente la CACPE Biblián LTDA. y la JEP LTDA poseen colocaciones comerciales en un valor de 165.010 USD y 74.709 USD respectivamente con una participación en las colocaciones de apenas el 1%.

Considerando los criterios anotados y visualizados en los diversos cuadros se puede realizar una comparación entre las colocaciones de los bancos y de las cooperativas para tener claridad en lo que se refiere a inversiones de las captaciones y el crecimiento entre estos dos aspectos del sistema financiero en la provincia del Cañar.

**Tabla 13.- Comparativo de colocaciones entre bancos y cooperativas.**

<b>COLOCACIONES BANCOS Y COOPERATIVAS</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
COOPERATIVAS	\$ 278.955.906,88	57%
BANCOS	\$ 213.539.685,50	43%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 492.495.592,38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Cooperativas. Elaborado por: la investigadora.

La comparación observada en el cuadro anterior es clara ya que el 57% de las colocaciones las tienen las cooperativas frente a un 43% de los bancos, lo que nos permite determinar la hegemonía que tienen en esta provincia las Cooperativas. Más aún si la Ley de Economía

Popular y Solidaria, generó a estos entes un mayor abanico de posibilidades crediticias, reservadas anteriormente sólo a los Bancos.

### **3.4. Servicios no financieros.**

Considerando algunas definiciones sobre servicios no financieros CARDENAS (2011) manifiesta:

En términos simples, los servicios no financieros constituyen el complemento al apoyo financiero otorgado a todo proyecto productivo.

Este complemento se expresa en asistencia técnica profesional, especializada y multidisciplinaria, entregada con oportunidad para asegurar el cumplimiento de los objetivos de cada proyecto productivo financiado o apoyado por un banco y de esta manera, contribuir en forma efectiva al cumplimiento de los objetivos de desarrollo de los Estados\*(16)

Las instituciones financieras como bancos y cooperativas, sobre todo aquellas que están en crecimiento o expansión buscan atraer a sus clientes ofreciendo servicios no financieros, muchos de los cuales tienen que ver con bienes y servicios o con la adquisición de productos en empresas afines o en proyectos direccionados a un mercado meta, por ejemplo: COOPERCO ofrece los siguientes descuentos en sus servicios no financieros:

Servicios Oftalmológicos con descuento entre el 10% y 20%.

Control Odontológico con descuentos de hasta un 50%, en el Centro Médico Hurtado de Mendoza.

Con su tarjeta de débito Cooperco accede a descuentos en el Hospital Monte Sinaí y farmacias Farmashop.

Farmashop 12%, Hospitalización 5%, Laboratorios y rayos X 10% (17)

Esto se puede observar en la publicidad web de Cooperco en <http://www.cooperco.fin.ec/servicios-no-financieros/#sthash.KWNBHrsi.dpuf>.

De esta misma manera muchos otros bancos y cooperativas ofertan diversos servicios y productos dando un valor agregado a su servicio habitual de ahorro y crédito; otras instituciones bancarias dan el servicio de pago de servicios básicos, pago de colegiatura a nivel secundario y de matrícula o pensiones a nivel universitario.

### 3. 5. Políticas de mercado.

Las políticas de mercado dentro del sistema financiero nacional en lo que se refieren a las cooperativas son generales para todos ya que su finalidad es única y determinada en Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria que en el Título III %Del Sector Financiero Popular y Solidario+ Capítulo I: de las Organizaciones del Sector Financiero Popular Solidario, Sección 1, artículo 83: Actividades Financieras, en esta se determina las acciones y servicios que deben ofrecer todas las cooperativas.

Al hablar de las políticas de mercadeo hay que hacer alusión más bien a un plan de marketing que tenga cada una de las instituciones de forma unilateral, con ello lo que se pretende es alcanzar una mayor cuota de clientes de un mercado potencial o mantener a los clientes del mercado ya ganado, en sí lo que las instituciones financieras deben realizar son acciones que no vayan en contradicción con lo estipulado en la Ley y que oferten bienes y servicios adicionales que estén acordes con su línea base, ante ello la Ley es muy clara cuando manifiesta:

%Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta ley+ (18). La cita hace relación a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria que en el Título III %Del Sector Financiero Popular y Solidario+Capítulo I: de las Organizaciones del Sector Financiero Popular Solidario, Sección 1, artículo 8.

Como se puede observar en cuanto a las operaciones que determina la ley no se puede aplicar políticas de mercado ya que éstas están claramente establecidas, pero si se dan en cuanto a la rentabilidad y a las captaciones sin realizar una competencia desleal; como por ejemplo, las instituciones financieras no podrán excederse en las ofertas de intereses en las captaciones porque éstas se encuentran estipuladas, de la misma manera no podrán cobrar intereses superiores a los determinados en las colocaciones, cualquier manejo fuera de estos parámetros serán considerados como infracción a la ley de finanzas.

Como se expresó anteriormente las políticas de mercadeo se direccionan a la publicidad en cuanto a la solidez y estabilidad en que la institución se encuentra dentro de los rangos de calificación relativos a solvencia, crecimiento de captaciones, generación de intereses y factibilidad de prestaciones, pero el mayor índice de crecimiento de una institución financiera, cuanto más de las cooperativas de ahorro y crédito, se centran en la

competitividad del servicio y atención al cliente, este aspecto es el de más alta consideración en las políticas de marketing.

Las políticas de atención al cliente dentro del sistema financiero de la provincia del Cañar, se direccionan de acuerdo al mercado que quieren atraer hacia la institución, de ahí que hacen ofertas hacia el ahorro programado, los préstamos productivos, el ahorro de las remesas de migrantes, la colocación de dineros con buena rentabilidad, o se direccionan hacia sectores sociales determinados tales como los docentes, campesinos, industriales o los miembros de la cooperativa como son cooperativas del Ejército o de la policía.

## **CAPÍTULO 4**

### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO Í EL MIGRANTE SOLIDARIOÍ**

#### **4.1. Base legal de la cooperativa de ahorro y crédito El Migrante Solidario.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito El Migrante Solidario se encuentra ubicada en la Ciudad de Biblián, Provincia del Cañar en la República del Ecuador, adquiere personería jurídica mediante Acuerdo N°.002-DPC-COOP-010, del MIES de la Dirección Provincial del Cañar, dicho acuerdo legalmente se basa en los siguientes artículos que se deben transcribir a fin de sustentar la legalidad de las acciones para establecer la personería jurídica, determinados en el considerando:

Que de conformidad con los Arts. 245 y 246 de la Constitución Política de la República, el Estado reconoce, garantiza, regula y promueve el desarrollo de las empresas comunitarias o de autogestión como las Cooperativas.

Que, de conformidad a los Arts. 7 y 154 de la Ley de Cooperativas y el Art 121 literal a) de su Reglamento General, corresponde al Ministerio de Inclusión Económica y Social a través de la Dirección Provincial del MIES-CAÑAR, aprobar los estatutos de las cooperativas

Que se ha enviado a la Dirección Provincial del Cañar, la documentación correspondiente de la Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito El Migrante Solidario, domiciliada en el cantón Biblián provincia del Cañar, para que se apruebe el estatuto y se conceda la personería jurídica.

Que el Estatuto de la Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito el Migrante Solidario, fue discutido y aprobado en tres asambleas de 3, 10 y 19 de enero de 2010.

Que, Gestión Legal de la Dirección Provincial del MIES-CAÑAR, mediante Memorando N°. 63\_DPC-GL-010 de 30 de marzo, emite informe favorable para la aprobación del Estatuto y concesiones de personería jurídica a la mencionada organización, toda vez que ha cumplido con los requisitos exigidos por la Ley de Cooperativas y su Reglamento General. Todo esto está tomado del Acuerdo N° 002-DPC-COOP-010 del MIES Dirección provincial del Cañar. Como se ha podido notar la fundamentación para la creación de la Pre Cooperativa de Ahorro y Crédito El Migrante Solidario está amparado en la Ley de Cooperativas, en Acuerdo Ministerial, que se ha seguido el debido proceso en lo referente a las discusiones y aprobación del Estatuto y que en normativa legal del MIES Cañar se aprueba para que esta cooperativa comience a funcionar legalmente.

En el Anexo No.3 se puede observar la lista de los socios que se registraron como fundadores de la Cooperativa.

Se basa la personería jurídica en siete articulados que denotan desde su domicilio, las responsabilidades y el posterior registro en la Dirección de Cooperativas. El documento esta abalizado el 30 de marzo de 2010 y firmado por la Lcda. Miryam Rodas Cabrera, Directora Provincial del MIES-CAÑAR.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito **EL MIGRANTE SOLIDARIO+** domiciliada en la parroquia Biblián, cantón Biblián, provincia del Cañar, República del Ecuador; aprobada mediante ACUERDO MINISTERIAL N° 00002 del 30 de marzo de 2010, siendo su capital inicial de dieciséis mil quinientos dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (\$16.500,00) a la fecha de su constitución, con un número de 22 (veintidós) socios fundadores, de conformidad con el Art. 8.- de la Ley de Cooperativas, en concordancia con el Art. 14 del Reglamento General de la Ley antes invocada, queda inscrita el 26 de Abril del 2010 en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 7410.

#### **4.2. Estructura de la cooperativa.**

La Cooperativa de Ahorro y crédito El Migrante Solidario se encuentra estructurada de la siguiente manera:

- " La Asamblea general de Socios
- " El Consejo de Administración
- " El Consejo de Vigilancia
- " Gerencia
- " Comisiones Especiales

Organismos que rigen la institución y que la administran para alcanzar su crecimiento y mantenimiento sostenidos, procurando hacer de ella una empresa financiera prospera y que brinde servicios de calidad a los ciudadanos del Cantón Biblián; es de señalar que la cooperativa se rige por su Estatuto, el mismo que fue aprobado el 20 de marzo de 2010 y adecuado el 18 de marzo de 2013, en ellos se encuentran los artículos que reglamentan y direccionan el accionar de la Cooperativa.

El 5 de agosto del 2013 mediante Código de Documento No.107000068-7 se registra la Directiva en el portal electrónico de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, calificando la Cooperativa dentro del Segmento 1 de la SEPS. En el Anexo No.3.1., se puede constatar éste registro.

Los procesos mediante los cuales se direcciona la cooperativa están señalados en los estatutos, pero no existe reglamentación a estos estatutos, un manual de funciones o un orgánico funcional.

Los procedimientos y acciones que se están implementando para el cumplimiento de los artículos estatutarios están en el Plan Estratégico 2013, tanto en forma literaria como en cifras como se señala a continuación:

#### **Plan Estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito ÍEl Migrante SolidarioÍ .**

- “ Con la cartera actual (crecimiento en el 2013 menos del 10%) el número de empleados en planta debería ser un máximo de dos, que rotarían en servicios cooperativos 1 y servicios cooperativos 2 y si las circunstancias permiten un empleado que se dedique exclusivamente a la promoción en la zona urbana y rural, casa por casa de los productos y servicios, gestiones para recuperación de cartera por la vía extrajudicial y otros externos con esto se optimizaría los recursos humanos, ya que el costo promedio por empleado es más de \$5.000 dólares al año. Los gastos de operación más fuertes son los de personal y superan al total de intereses ganados en el año 2013, lo cual distorsionará este índice financiero.
- “ Empezar inmediatamente una política de severa austeridad con el recorte de gastos innecesarios tales como de personal, mantenimiento de equipos, arriendo, caja chica, eventos artísticos y otros; y, para estos recursos direccionar hacia publicidad, propaganda e incentivos a los ahorristas.
- “ La concesión de créditos debe obedecer exclusivamente a parámetros de solvencia, ingresos y garantías dejando de lado cualquier tipo de recomendación ya sea de funcionarios, empleados o socios.
- “ Dar la mayor prioridad a la recuperación de cartera en la cual debemos hacer causa común todos los funcionarios, empleados y socios.

- “ Para los próximos años debe ser política principal de la cooperativa la publicidad en televisión y radio, así como las visitas personalizadas, ya que ello nos permite abrir un espacio o nicho en el mercado financiero tan complicado por la competencia. Para integrar este objetivo debemos hacer una recomposición del gasto.
- “ Contar con sucursales, especialmente en Azogues para lo cual nos encontramos recabando la información requerida para entregarla a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- “ Acceder a recursos de las Instituciones del Estado para lo cual estamos cumpliendo paulatinamente con los parámetros financieros y requisitos exigidos, lo que nos permitirá llegar a amplios sectores de población.
- “ Contar con cajeros automáticos en la matriz y en las futuras sucursales lo que nos permitirá una mayor cobertura de servicios.
- “ Implementar otros servicios como comisariatos y servicios de salud con descuentos especiales para los socios de la cooperativa.
- “ Incentivar el ahorro con la realización de rifas de electrodomésticos y vehículos en las fechas más emblemáticas para la población.
- “ Contar con vehículo para las actividades de la institución.
- “ Procurar la adquisición de un terreno para la construcción del edificio de la matriz.

Es de señalar que en esta planificación no se cuenta con estrategias para el cumplimiento de las acciones programadas. De la misma manera el Plan Operativo de la Cooperativa para el 2013 es muy ambicioso, es así que se prevé aumentar la cartera de crédito de \$23.000 a \$29.000; rebajar la cartera vencida de \$30.000 a \$14.250; depósito de ahorros de \$70.000 a \$120.000; depósitos a plazos de \$ 95.000 a \$160.000; liquidez de \$15.000 a \$30.000; excedentes netos de 491 a 2.985; la secuencia de crecimiento a lo largo del año se puede observar en el Anexo N° 4.

Otra de las acciones consideradas para proyectarse hacia un crecimiento y el cumplimiento de los parámetros establecidos en la Ley de Economía Popular y Solidaria es lo referente al Mapa de Gestión de Riesgos, Instrumento muy importante para mantener la solidez dentro del sistema financiero y para poder estar preparados para posibles contingencias futuras, la Cooperativa el Migrante Solidario ha elaborado un Mapa de Gestión de Riesgos direccionado al incremento de servicios, como es el SOAT y el pago de remesas, la capacitación de directivos, reducción de gastos operativos; el mapa de riesgos, cuadro más explicativo se puede vislumbrar en el Anexo N°.5.

Las funciones de los miembros de la Cooperativa el Migrante Solidario se podrán observar en el Anexo N° 6; también se podrá considerar en el Anexo N° 7 el Registro de Directivas de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Migrante Solidario, el proceso administrativo de la Cooperativa está ceñido a los estatutos y por ende a los reglamentos y leyes que rigen a las instituciones financieras, a demás su estructura se presenta en el siguiente organigrama institucional.

**Organigrama de la cooperativa de ahorro y crédito Í El Migrante SolidarioÍ**



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito El Migrante Solidario

## **CAPÍTULO 5**

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO Í EL MIGRANTE SOLIDARIOÍ**

## **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO Í EL MIGRANTE SOLIDARIOÍ PLAN ESTRATÉGICO 2014-2016**

### **Antecedentes.**

Después de un estudio investigativo con respecto al estado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Migrante Solidario y considerando desde el aspecto financiero los informes de la auditoría del 2013, se ha visto más que un crecimiento sostenido de la institución, solamente un mantenimiento y de manera muy esporádica en algunas de las cuentas un aumento, sin que ello denote acciones correctas en el manejo de la Cooperativa, además si se compara el Plan Estratégico con el Plan Operativo del 2013, lo que se quiere lograr y lo que en realidad se ha realizado, es mínimo. Razones muy importantes para elaborar un nuevo plan estratégico, que impulsará el crecimiento empresarial en los siguientes dos años.

### **Situación de la cooperativa de ahorro y crédito Í El Migrante SolidarioÍ .**

#### **Situación financiera.**

De acuerdo al balance de resultados del 2013 la Cooperativa de Ahorro y Crédito no tiene un crecimiento sostenido, determinándose con cifras muy bajas en lo que a excedentes del período se refiere, que no son mayores a \$435, 36 como se puede observar en el Balance de Estados de Pérdidas y Ganancias.

En el Estado de Pérdidas y Ganancias, los ingresos están constituidos por intereses y descuentos, ingresos por servicios y otros ingresos, en tanto que los rubros de egresos se consideran: intereses causados, gastos de personal, compensaciones, permisos de funcionamiento dando un total de gastos de \$52.210, 86, como se puede observar los gastos son muy altos en relación a los ingresos logrados, con lo que las ganancias son mínimas y no representan lo que se tenía previsto, ni la razón de ser de la institución; lo expresado se puede ver en el Anexo N° 8.

Situación parecida es lo referente al crecimiento de la evolución patrimonial, el mismo que no es significativo y que denota la poca gestión existente en la institución, como se puede observar, los gastos están casi a la par con los ingresos y el crecimiento del 2012 al 2013 refleja lo mismo:

**Tabla 14. Evolución patrimonial.**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL MIGRANTE SOLIDARIO**  
**ESTADO DE EVOLUCION PATRIMONIAL**  
**EJERCICIO ECONOMICO 2013**

PERIODO	APORTE DE LOS SOCIOS	RESERVAS	OTROS APORTES	RESULTADOS	TOTAL
Saldo al 31 de Diciembre de 2012	50216,16	7313,63	16568,93	3281,04	77379,76
Aumento o Disminución	1050,00	2040,07	0,00	-2845,58	244,49
Saldo al 31 de Diciembre de 2013	51266,16	9353,70	16568,93	435,46	77624,25

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito El Migrante Solidario+

**Situación administrativa.**

En el aspecto administrativo se pueden considerar algunas falencias por cuanto no se cumple a cabalidad lo estipulado en los Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Migrante Solidario+:

- No existen actas de las reuniones de los diferentes estamentos de la Cooperativa como son la Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Comisiones especiales.
- En los estatutos se determinan los períodos de reuniones que deben tener las diversas comisiones pero esto no se cumple estrictamente.
- Los Documentos y libros que por obligación deben llevar algunas comisiones no son elaborados de manera expedita.
- Se evidencia el atraso de los socios en el pago de sus obligaciones con la entidad lo que determina una baja calidad en la administración crediticia.
- No se siguen los parámetros establecidos en los estatutos con respecto a la concesión de créditos los que se hacen en muchos de los casos solamente con la aprobación directa de Gerencia.

**Situación de servicio.**

La institución como tal no ha determinado los lineamientos para mejorar los servicios a los socios y clientes de la Cooperativa; aunque en el Plan Operativo se considera mejorar los mismos, no se manifiesta cómo. Pues, si bien se pretende abrir nuevas sucursales e implementar cajeros automáticos no se explica cuándo, cómo y con qué rubros se va a realizar aquello, porque si se considera que las ganancias son mínimas, al realizar nuevos gastos, serán mayores los egresos que los ingresos obtenidos.

El número de personal es mínimo, no es especializado, aunque esté capacitado, existe la buena voluntad de hacer crecer la empresa pero no hay un plan claro de capacitaciones y por el contrario se habla de reducción de personal y de diversificar las acciones de los mismos con lo que no se va a tener claro cuál será en definitiva las funciones de cada uno, es por ello que se hace necesario una revisión del Orgánico Funcional de la Institución más allá de los estatutos.

La no existencia de un departamento de Marketing no permite determinar con claridad qué tipo de inversión se hará en publicidad o en programas que permitan una mayor difusión de la Cooperativa, además no existe un estudio de mercado y seguimiento constante de los nuevos cambios en el entorno social para encontrar clientes potenciales y diversificar los productos para llegar a mayores estamentos del Cantón y posteriormente de la Provincia.

Los servicios que presenta la Cooperativa en la Actualidad son:

- Captaciones: Ahorro Normal que se puede retirar en cualquier momento.  
Ahorro a plazo Fijo que se puede retirar una vez cumplido el plazo.  
Ahorro Infantil.
  
- Colocaciones: Crédito de consumo de 1 a 30 días y hasta 360 días.  
Crédito para la Microempresa de 1 a 30 días y hasta 360 días.

### **Entorno competitivo.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito el Migrante Solidario se encuentra en mucha desventaja en un entorno competitivo en el que existe una Cooperativa altamente posicionada como es %CACPE BIBLIAN+, además de existir muchas otras Cooperativas en la ciudad de Azogues que está apenas a seis kilómetros de la Ciudad de Biblián, es por ello que se hace necesario que la Institución presente nuevas alternativas que le permitan posicionarse para llegar a un nivel más alto.

### **Factibilidades de crecimiento.**

El Cantón Biblián es muy rico en cuanto a transporte, agricultura, producción de lácteos y sus derivados, y remesas de los migrantes; estos aspectos representan para la Cooperativa

posibilidades de crecimiento y el ingreso de nuevos socios, es por ello que se debe direccionar a establecer políticas atractivas para los potenciales socios.

### **Matriz situacional FODA.**

#### **Ambiente Interno:**

##### **Fortalezas.**

- Aptitud de los socios y empleados de hacer crecer a la Cooperativa;
- Disposición de la gerencia a mejorar los procesos administrativos y fortalecer las debilidades;
- El costo de servicios y tasas de interés son muy atractivos para sus clientes;
- Socios ven a la cooperativa como una empresa sólida y confiable;
- Se realizan auditorías internas para controlar el buen desempeño de la cooperativa.

##### **Debilidades.**

- No se dispone de una Planificación Estratégica bien definida.
- No se cuenta con un Manual de Procesos debidamente estudiado y aprobado;
- No existe un Plan de Marketing;
- No se tiene un análisis de riesgos bien definido; y,
- La estructura administrativa no está cumpliendo a cabalidad sus funciones.

##### **Factores externos.**

##### **Oportunidades.**

- Los montos de financiamiento, tasas competitivas, la facilidad y agilidad con la que se conceden los créditos, permiten a las cooperativas ser más atractivas para cierto sector de la sociedad;
- Buena aceptación de la Sociedad del Cantón Biblián, lo que permite a la Cooperativa seguir funcionando por mucho tiempo y lograr un crecimiento sostenido;
- El importante avance de la tecnología en los últimos años permite un mejor acceso a equipos y programas informáticos a costos bajos;

- Posibilidad de obtener alianzas estratégicas con otras empresas para ofrecer nuevos beneficios a los socios;
- Sectores de mercado factibles de ser anexados a la Cooperativa;
- Solidez del sistema financiero nacional y una adecuada política de finanzas populares y solidarias que permiten ser competitivos en igualdad de condiciones;
- Disminución de las tasas de interés que facilita la colocación de créditos y captación de recursos financieros; y,
- Segmento de mercado desatendidos.

#### **Amenazas.**

- Carencia de educación y capacitación cooperativa en diferentes niveles y organismos del Cantón Biblián;
- Gran variedad de instituciones que prestan servicios similares en Biblián y Azogues, (competencia);
- Poca inversión y ahorro de remesas; y,
- Aumento del consumismo inmediato.

#### **Consideraciones de acciones actuales y futuras.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito el Migrante Solidario continuará con su política de solidaridad y de apoyo al crecimiento de los habitantes del Cantón Biblián, encaminándose a captar los rubros de las remesas de los migrantes, manteniendo las líneas de ahorro programado, ahorro a la vista y créditos, además buscará ampliar la cobertura de servicios de acuerdo a las normas legales.

Se pretende aumentar la línea de depósitos sobre todo en cuentas de ahorro a la vista de tal suerte que superen a pólizas y cuentas a Plazo fijo, apertura las cuentas corrientes y empresariales, buscando alcanzar como socios al mercado de productores agrícolas y ganaderos de la región ya que es un capital que genera movilidad.

Determinar con claridad el tipo de créditos que se ofrecerán, colocando parámetros y montos exactos para cada uno de ellos; los créditos se concederán en estricto apego a las normativas presentes en los Estatutos y siguiendo los lineamientos para cada uno de los casos, siempre pasando por cada una de las instancias pertinentes; para conceder los

préstamos se hará en base al informe de la Comisión de Créditos y bajo ningún aspecto se saltará esta instancia.

Para evitar el aumento de cartera vencida e incobrable es necesario que se pidan las debidas garantías reales a los prestatarios de acuerdo al monto, de esta manera se evitará la cartera vencida y utilizar recursos para su recuperación; es por ello, la prioridad para este nuevo período será la recuperación de cartera.

Se buscará aumentar el monto de colocaciones entrando a nuevos mercados pero sobre todo direccionándose hacia el crédito comercial que es más sólido. Para ello, se colocará el 50% de la cartera de crédito, para consumo un 20%, un 12% para microempresa y un 13% para construcción, considerando que los montos de préstamo son bajos y no se cuenta con crédito hipotecario se iniciará con el crédito ~~%~~Remodela tu casa+.

Una constante para este nuevo periodo será el servicio de calidad a todos los clientes tanto nuevos como los actuales, de tal manera que se sientan identificados con la cooperativa y su doctrina solidaria.

Se crearán nuevos productos o líneas de crédito y el consumo tales como: crédito agrícola y ganadero; crédito adelanto de remesas para las familias de los migrantes que tiene que cubrir gastos como son pensiones de estudios y otros, mientras le llega la remesa de sus familiares. Se darán créditos automáticos para necesidades urgentes, por ejemplo: crédito salud, crédito solidario a los familiares que han perdido a un ser querido, etc.

Se realizarán estudios de satisfacción al cliente, para conocer sus necesidades y expectativas, y así innovar y diseñar productos y servicios que cubran esas necesidades para procurar su fidelidad; ampliando los negocios para lograr un crecimiento sostenido y una rentabilidad adecuada; es decir, superior al promedio del sistema. Para lo que se controlará los gastos, aumentarán los ingresos, diversificando las actividades con normas de eficiencia, tecnología avanzada, y seguridad operativa y física.

### **Administración de riesgos.**

Al ser una institución financiera joven en este mercado, no ha considerado dentro de sus políticas la administración de riesgos por ello se hace necesario que la alta administración de la Cooperativa tenga un claro conocimiento de los beneficios y de la necesidad de un

marco administrativo de los riesgos de crédito, mercado, liquidez, operatividad, a la vez que conozca cuáles son los riesgos con una información clara y detallada considerando sus causas y consecuencias, ello le permitirá un crecimiento sostenido, ya que con la información que se tenga se podrán elaborar políticas y tomar decisiones sobre la mitigación de riesgos.

El realizar los procesos de forma empírica, más allá de ser un ahorro se convierte en un costo bastante alto, esto en cuanto se pretende llegar al mercado financiero con promociones, rifas, etc. sin tener el panorama claro por medio de un estudio de mercado; se pretende invertir en publicidad de radio y televisión desconociendo el impacto de los medios locales, buscando la fórmula mágica en los spots publicitarios. Considerando esto, se prevé la contratación de consultores especializados en riesgos operativos, gestión administrativa, para que partan de la realización de un diagnóstico empresarial y de un estudio de mercado y de ahí direccionar las acciones mediatas e inmediatas.

#### **Recursos humanos.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito el Migrante Solidario a pesar de tener en nómina a muy poco personal, se preocupa de la capacitación y adiestramiento en lo que se refiere al servicio al cliente para mejorar la imagen corporativa, brindar un servicio de calidad con calidez, llegando a un buen nivel de satisfacción del cliente, con lo que se generará mayor productividad a la vez que la capacitación a la persona encargada de la promoción de la cooperativa y la recuperación extrajudicial de cartera es una prioridad para mermar la brecha de cartera vencida y cartera incobrable.

#### **Valores empresariales a cimentar en el Plan Estratégico.**

Los valores empresariales que hacen de una empresa sólida y confiable y que deben ser cimentados y entrar en un proceso de crecimiento y desarrollo son los que se detallan a continuación:

##### **“ Calidad de servicio al cliente.**

Para alcanzar una empresa competitiva se debe partir de afianzar el mercado ganado y propender a su crecimiento, por ello se busca brindar atención personalizada, ágil, profesional, fiable, creíble, flexible y segura, identificando las necesidades de los clientes,

para mejorar y crear nuevos productos y servicios a costos competitivos, y que satisfagan plenamente dichas necesidades.

“ **Recursos humanos.**

Fomentar el crecimiento personal dentro de la empresa, en consecuencia se motiva al personal, se busca la formación de una comunidad interna y el empoderamiento personal de la visión y misión empresarial; para ello, la capacitación continua es una necesidad real, sumado a la tranquilidad laboral mediante procesos de estabilidad y armonía; de esta manera, se alcanzarán niveles de servicio elevados como son: sensibilidad, lealtad y fidelidad a la institución, convirtiéndose el excelente servicio en un valor agregado a los productos ofrecidos.

• **Imagen.**

Un factor para el crecimiento institucional será el mantener una imagen de solvencia, excelencia y buen nombre institucional, para ello se dará a conocer la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Migrante Solidario con una nueva imagen cooperativa, con criterios de especialistas en el Marketing institucional.

La imagen de la Cooperativa buscará posicionarse como una marca de calidad dentro del mercado financiero de las cooperativas, **“una cooperativa solidaria, sirviendo a su gente con calidad, buen servicio y entrega; “no somos una cooperativa más somos parte de usted”**

• **Ética.**

Es el conjunto de valores que maneja la Cooperativa, y todos los integrantes que la conforman concordantes con los preceptos y filosofía cooperativista. En tal virtud, la Cooperativa orientará su accionar en base a los siguientes valores institucionales:

**Honestidad.**

Se entiende como el reconocimiento de lo que está bien y es apropiado para nuestro propio desempeño y el de la Cooperativa, en cuanto a la conducta y relaciones individualmente concebidos.

**Integridad.**

Actuar con coherencia y con sindéresis, decir la verdad, defender el bien, demostrando rectitud en todas sus actuaciones en el desempeño de su cargo.

**Probidad.**

Actuar con rectitud y honradez, procurando defender el interés general sobre el particular o de grupo y desechando todo provecho o ventaja personal.

**Prudencia.**

Actuar con pleno conocimiento de sus funciones y responsabilidades asignadas, con la misma diligencia que emplearía para con sus propios intereses y/o bienes. El ejercicio de su trabajo debe inspirar la confianza de los clientes de la Cooperativa y de la comunidad en general. Además, está obligado a evitar acciones que pudieran poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa, su patrimonio o la imagen que debe tener la sociedad respecto de sus servidores.

**Confidencialidad.**

Es comprometerse a guardar estricta reserva y secreto en relación a la información que es manejada en virtud del trabajo que se desempeña, con el objeto de comprometerse a tener una actitud ética durante y después del desempeño de sus funciones.

**Lealtad.**

Es un compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos, enmarcados en los derechos y obligaciones que rigen la Cooperativa.

**Confianza.**

Es transmitir a: socios, clientes, directivos, funcionarios y público en general que quienes conformamos la Cooperativa somos un grupo capaz y actuamos de manera transparente.

**Compromiso social.**

Es la contribución solidaria, activa y voluntaria al mejoramiento del nivel de vida de nuestros socios o clientes.

**Respeto.**

Es la capacidad de aceptar los diferentes criterios y actitudes dentro de la filosofía de la Cooperativa.

**Seguridad.**

Crear confianza y certeza en el servicio integral a los clientes; protección a los colaboradores, bienes y sistemas computacionales de la institución.

### **Eficiencia.**

Mediante una efectiva gestión de negocios, un liderazgo eficaz y moderno, y una adecuada administración de los recursos humanos y materiales, optimizar la productividad y rentabilidad de la institución.

### **Misión y Visión.**

#### **Misión.**

La misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Migrante Solidario es impulsar el crecimiento económico del cantón, la provincia y el país, ofreciendo una amplia gama de servicios financieros con solvencia, confiabilidad pero sobre todo con solidaridad, haciendo del esfuerzo de los migrantes un instrumento de crecimiento familiar.

#### **Visión.**

Alcanzar posicionamiento dentro del segmento Cooperativo en el Sistema Financiero de la Provincia del Cañar y dentro de las Cooperativas pequeñas del país. Brindando productos y servicios con calidad y eficiencia, contando con las nuevas tecnologías y métodos de la banca y acorde a las necesidades de nuestros clientes, siempre con la seguridad de que somos una cooperativa confiable, rentable, solidaria, comprometido con el crecimiento socio económico de la familia.

## **1. Objetivos de crecimiento**

1. Aumentar el número de socios, dando facilidades de ingreso en calidad de cuenta ahorristas;
2. Ampliar la cartera de servicios para brindar una mejor atención a los socios y a los que requieran de nuestros servicios ofertados.

## **Estrategias**

1.1 Incentivar a los productores agrícolas y ganaderos para que inviertan en la cooperativa;

1.2 Implementar y ofertar los mayores réditos posibles para los socios y cuenta ahorristas;

2.1 Incrementar y promocionar líneas de depósitos;

2.2 Diversificar servicios.

### **Acciones**

1.1.1 Realizar una campaña de incursión de mercado para dar a conocer a los agricultores en gran escala y a los ganaderos sobre las bondades de invertir en la Cooperativa, mediante visitas domiciliarias e información de las ventajas y solidez que presenta la cooperativa para su desarrollo.

1.1.2 Presentar un Plan de inversión y/o crédito productivo que le permita al agricultor y ganadero poder mejorar su productividad.

1.2.1 Crear intereses adicionales por inversiones mayoritarias o valor agregado al ingreso como socios de la Cooperativa mediante obsequios prácticos previamente publicitados.

1.2.2 Entregar intereses adicionales u obsequios a los socios o cuenta ahorristas que mantengan un depósito mensual de remesas estándar, mayor a 500 dólares.

2.1.1 Ampliar la línea de depósitos sobre todo en cuentas de ahorro a la vista de tal suerte que superen a pólizas y cuentas a Plazo fijo, apertura de cuentas corrientes y empresariales.

2.1.2 Mejorar los intereses y la línea de crédito para las cuentas ahorro a la vista en relación al monto de depósito y mantenimiento.

2.2.1 Aumentar los tipos de cuentas e inversiones que puedan realizar los socios o usuarios de la Cooperativa tales como:

**Ahorro futuro:** Ahorro mensual que se entrega el momento que se produce la jubilación del socio. Se suscribe un convenio en el cual el socio establece el tiempo de aportación y la forma en que desea que se le entregue. El socio ganará un porcentaje de interés anual con capitalización mensual. El valor mínimo a aportar mensualmente puede ser de 10 dólares y el máximo de 1.000 dólares.

**Ahorro Plan:** El objetivo es estimular el ahorro a largo plazo entre los asociados, con el fin de generar recursos que permitan cubrir sus necesidades futuras, en este sistema el socio puede retirar una parte de sus ahorros en caso de necesitarlo. Gana un porcentaje de interés anual con capitalización mensual.

**Ahorro Navidad:** Ahorro mensual que se retira en el mes de Diciembre. El valor mínimo a aportar es 5 dólares y el máximo es 120 dólares mensuales, el interés se puede dar en efectivo o en obsequios tales como artículos para el hogar o juguetes.

**Ahorro estudiantil:** Es una cuenta que se abre a nombre de un estudiante, independiente del año que curse, se podrá disponer de parte del monto ahorrado de acuerdo a una necesidad estudiantil: lista de útiles, uniformes, giras científicas, participaciones académicas, matrículas; además el usuario podrá acceder a un crédito hasta por tres veces el valor ahorrado de forma inmediata con solo presentar un certificado del establecimiento educativo para la necesidad del estudiante.

**Ahorro sistemas:** Una parte de los ahorros de la cuenta o se abre una cuenta única con la finalidad de ahorrar para la compra de un sistema informático que puede ser computador, Tablet, impresora, software, cuando el cliente lo requiera puede retirar sus ahorros con la presentación de la factura de compra del producto, la cooperativa le podrá prestar hasta el 25% del valor de compra si el producto excede de los 1000 dólares y no sobrepasa los 2000 dólares.

- 2.2.2 Convenios con casas comerciales, librerías, almacenes, farmacias y prestadores de servicios como oftálmicas, clínicas, etc. para que se brinde el servicio con un descuento adicional a los cuenta ahorristas o socios de la cooperativa.

## **Responsables**

Presidencia  
Comisiones  
Gerencia  
Encargado de marketing

## **2. Objetivos de rentabilidad**

1. Realizar una correcta acción financiera para alcanzar el crecimiento sostenido y el desarrollo económico de los socios.
2. Impulsar todas las acciones posibles para lograr la mayor rentabilidad de la Cooperativa por medio de actividades enmarcadas en las leyes y reglamentos.

## **Estrategias**

- 1.1 Identificar y rectificar todas las falencias de la institución por medio de evaluaciones financieras.
- 1.2 Redireccionar las acciones y responsabilidades de los directivos y administrativos y exigir su cumplimiento.
- 2.1 Fortalecer todas las acciones pertinentes para reducir al mínimo la cartera vencida.
- 2.2 Implementar nuevos servicios y líneas de crédito.

## **Acciones**

- 1.1.1 Analizar en cada una de las áreas de la estructura interna y administrativa las debilidades y falencias detectadas para buscar correctivos.
- 1.1.2 Realizar una matriz situacional por lo menos una vez al año para conocer desde la perspectiva de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas las acciones necesarias que se deberán tomar.

- 1.2.1 Practicar una auditoría interna de gestión por lo menos una vez al semestre para poder tomar correctivos indispensables y determinar el correcto o incorrecto accionar del personal.
- 1.2.2 Verificar el estricto cumplimiento de las responsabilidades del área administrativa y la existencia de las actas de reuniones y la ejecución de los procesos administrativos.
- 2.1.1 Contratar un ejecutivo de cobranza para que mediante visitas personalizadas y un correcto manejo de las relaciones humanas y comerciales se logre la recuperación de cartera vencida.
- 2.1.2 Evaluar permanentemente las políticas de préstamos, sobre todo en lo referente a las garantías de tal forma que los usuarios y socios se vean instados y compelidos a cumplir con sus obligaciones adquiridas en los montos y tiempos determinados en el momento de adquirir los préstamos.
- 2.2.1 Crear nuevos servicios acordes al marco legal de las cooperativas y su capacidad financiera en base a las necesidades de la comunidad partiendo de un estudio de mercado y considerando los nuevos avances tecnológicos; se realizarán alianzas estratégicas para brindar servicios de telefonía móvil para que los usuarios puedan adquirir equipos o planes de tiempo aire.
- 2.2.2 Implementar nuevos tipos de créditos para llegar a más sectores del mercado financiero tales como:

**Credimovil,**

Destinado exclusivamente a la compra de vehículo nuevo o usado y cuya garantía es la prenda industrial del mismo o el pagaré firmado por dos garantes socios de la cooperativa. Se podría financiar hasta el 80% del valor comercial del vehículo.

**Remo-Credi.**

Un crédito destinado a remodelación de vivienda u oficina con un préstamo del 75% de lo avaluado por un arquitecto calificado por la Cooperativa, el monto no excederá los 5000 dólares, los rubros se entregarán al arquitecto o contratista responsable de

acuerdo al avance de los trabajos, con ello se pretende llegar a las familias con un préstamo para mejorar el aspecto de sus viviendas, así como a los ejecutivos y profesionales para que puedan brindar una mejor imagen de sus oficinas, los intereses serán blandos.

### **Credi solidario.**

Son créditos destinados a satisfacer necesidades inmediatas de los socios y se conceden sobre la remuneración que el socio percibe mensual o periódicamente, si tiene una cuenta sobre las remesas que le envía un familiar cercano y ha sido constante en los depósitos se le otorgará este crédito, además se busca con ello ser solidarios en el dolor de los socios, prestándoles para cubrir los gastos por fallecimiento de un socio o un familiar íntimo hasta segundo grado de consanguinidad.

#### **Responsables**

Presidencia  
Comisión Régimen Económico  
Gerencia.  
Encargado de marketing.

#### **Objetivos De Desarrollo**

1. Mejorar de manera sustancial cada uno de los niveles institucionales
2. Mantener recursos humanos, físicos y tecnológicos acordes a las necesidades institucionales.

#### **Estrategias**

- 1.1. Realizar estudios sobre los niveles de satisfacción del cliente.
- 1.2. Realizar diagnóstico situacional por departamentos para determinar falencias
- 2.1 Reorientar las políticas de atención al cliente.
- 2.2 Aplicar políticas de marketing y servicios.
- 2.3 Actualizar los conocimientos del recurso humano y tecnológico de la Cooperativa.

## Actividades

- 1.1.1 Se planifica un estudio de necesidades y satisfacción del cliente tanto a nivel de los socios y usuarios de la Cooperativa como a nivel de la ciudad de Biblián para determinar qué servicios son los más requeridos y las necesidades primarias que se puedan satisfacer.
- 1.1.2 Determinar las necesidades de posibles mercados metas mediante visitas domiciliarias y la toma de encuestas directas para determinar tanto los requerimientos de inversión y de préstamos.
- 1.1.1 Realizar un análisis de la situación de cada departamento para conocer sus potencialidades y necesidades y de esta manera corregir los errores y establecer un plan de mejoras institucionales.
- 1.1.2 Formular un plan operativo de cada departamento con objetivos claros, actividades, fechas de realización y responsables, con ello se logrará una estructura sólida de acciones que formarán parte del Plan de acción de la Cooperativa.
- 2.1.1 En base al estudio de satisfacción al cliente, realizar los cambios necesarios para mejorar la atención al cliente, determinar los tiempos de respuesta a las inquietudes de los clientes para direccionarnos hacia la reducción del mismo en un 30% inicialmente; trabajar bajo el lema de *Justo a tiempo+y El cliente es la persona más importante en esta cooperativa+* de esta manera se direccionará a todo el personal, tanto directivos como empleados a una cultura de atención al cliente.
- 2.1.2 Reestructurar el área física de la cooperativa para prestar mayor comodidad a los clientes de las distintas áreas, evitando que los mismos deban esperar de pie mientras se les atiende, para ello, se deberá encuadrar a todo el personal en *Un cliente satisfecho es la mejor publicidad+*.
- 2.2.1 Elaborar un plan de Marketing y servicios para llegar de mejor manera a los clientes, dándoles a conocer las bondades de la cooperativa y de qué manera los clientes se verán beneficiados al ser parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Migrante Solidario.

- 2.2.2 Direccionar de manera eficiente las políticas de Marketing y de atención al cliente para llegar de mejor manera a nuevos mercados, alcanzando la satisfacción de todos nuestros clientes ya no como una situación únicamente promocional sino como una política institucional.
  
- 2.3.1 Realizar una auditoría de equipos y sistemas informáticos para conocer su estado, funcionalidad, vida útil y determinar la necesidad de renovación, conciliando con la cuenta depreciación.
  
- 2.3.2 Poner en marcha un plan de mejoras basado en las necesidades de equipos y tecnologías, así como en sistemas de software necesarios para brindar a la colectividad un servicio más eficiente y de mejor calidad.
  
- 2.3.3 Dar de baja y reponer los equipos necesarios para un óptimo desarrollo de las actividades de los empleados, esto que conlleva a un mejor servicio a los clientes.

#### **Responsables**

Presidencia  
Comisión Régimen Económico  
Gerencia.  
Encargado de marketing.

## CONCLUSIONES

La Banca Nacional, y en suma todo el Sistema Financiero Ecuatoriano, se encuentra en un claro crecimiento en los últimos años, en relación con el Sistema Financiero Mundial y América Latina y el Caribe, aunque no en un aumento a nivel nacional ya que se ha decrecido desde el 2011 al 2014.

Se ha podido obtener datos muy importantes que sustentan la investigación desde el estudio de Bibliografía especializada que se ha citado y aquella que ha servido de base de estudio, con lo que logramos fundamentar teóricamente todo lo relacionado a la problemática planteada y al proceso de investigación.

Se ha realizado un estudio consciente del Sistema Financiero Nacional y de las normativas que determinan el accionar de cada una de sus partes; sobre todo, lo que compete a la investigación, como es La Ley de Cooperativas y sus Normas, las mismas que son de regulación y que han sido cumplidas en su mayor parte por la Cooperativa de Ahorro y crédito el Migrante Solidario de la Ciudad de Biblián, provincia del Cañar.

Se ha confeccionado un diagnóstico situacional en el que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Migrante Solidario, basado en los criterios financieros, de servicios, captaciones y colocaciones, fundamentado en los parámetros legales que para el efecto determina el Sistema Financiero Nacional, de lo que se ha desprendido como conclusión aspectos muy importantes tales como:

La Cooperativa materia del presente estudio se encuentra en una etapa de desarrollo, en la que no se puede vislumbrar un crecimiento importante, sino que por el contrario, lo que existe es un mantenimiento, que si bien no le permite ser aún competitiva en el mercado financiero local y provincial, va en miras futuras de llegar a posicionarse dentro de las Cooperativas de prestancia.

Desde los criterios económico-financiero no existe un aumento significativo de sus ganancias en los periodos 2012 y 2013 ya que los ingresos son de \$52.646,32 y los egresos o gastos están en el rango de los \$52.210,86 dando un excedente de apenas de \$435,46. Esto nos lleva a concluir, que no se están manejando políticas financieras claras que se direccionen a un mayor ingreso y que por el contrario se basa más bien en una

estrategia de gastos e inversión, lo que me ha permitido analizar en el estudio de los Estados Financieros.

Es de notar que, el rubro de cartera vencida es muy elevado, no existe política de cobros y los préstamos se dan sin considerar los lineamientos que para el efecto han sido determinados en los estatutos de la Cooperativa; ello conlleva a determinar, que no existe un direccionamiento consistente por parte del cuerpo administrativo, lo que a la larga determina que al no haber los respaldos de los préstamos se hace más difícil los cobros; demostrándose así, que no hay los mecanismos internos necesarios dentro de los procesos cooperativistas para respaldar las estrategias de asignación de préstamos.

Además de lo mencionado en el párrafo anterior, hay que agregar que no se lleva de forma clara y de acuerdo a los estatutos lo referente a las reuniones, libros de actas, períodos de reuniones, dando a relucir la falta de organización de respaldos que justifiquen todos los flujogramas que garanticen y evidencien documentalmente lo realizado, así como se observa incumplimiento de los socios en el pago de sus cuotas; todo esto, hace que no exista disciplina administrativa y por ende no se pueda llegar a cumplir lo planificado para ciertos períodos.

La estructura organizacional no es muy extensa, el número de personal es mínimo y no cuenta con una capacitación calificada en el área de marketing, por lo que se direccionan recursos sin una correcta planificación y que éstos generen réditos en cuanto a clientes en colocaciones o captaciones, es el resultado de no tener un plan de Mercadotecnia, ni siquiera de publicidad concreta.

En lo que respecta a los servicios que ofrece la Cooperativa, éstos son los básicos o mínimos, no los ha diversificado; no se han sumado nuevos planes de servicios, que puedan hacer más llamativa al mercado local y menos provincial.

La Cooperativa se encuentra en un entorno competitivo de desventaja debido a que no cuenta con una estructura administrativa sólidamente definida frente a las otras cooperativas de la zona y de la provincia sobre todo con aquellas que prestan sus servicios en el mismo Cantón, las mismas que son mucho más grandes y articuladas acaparando el mercado.

El Plan Operativo tiene una visión muy amplia pero no se considera acciones claras para su cumplimiento, ni la determinación de responsables, todo ello hace que se tenga una planificación deficiente, con lo que la empresa financiera no logra llegar al amplio sector de

potenciales clientes existentes en el mercado local y, por lo tanto, no le es posible alcanzar las metas deseadas.

Tomando en consideración las conclusiones anteriormente anotadas y la poca consistencia que ofrece la planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Migrante Solidario, se concluye en la necesidad de diseñar un modelo de Plan Estratégico que permita el mejoramiento de la gestión administrativa y el crecimiento real con fuerza competitiva dentro del entorno de la provincia del Cañar.

Tomando en cuenta las falencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Migrante Solidario y la estructuración de un nuevo Plan Estratégico, se puede concluir que se cumple la hipótesis planteada como criterio fundamental para la realización del presente proceso investigativo, en cuanto el diseño de un Plan Estratégico adecuado, que realmente ayude al mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito; pues, una de las serias desventajas encontradas, es la falta de claridad en los procesos organizativos y en la estructura de trabajo de sus directivos; además de no contar con líneas de acción claras y al superar todas estas falencias, es determinante que se dará una modificación importante en la gestión administrativa y de los procesos de servicio de la Cooperativa, promoviendo así una gestión administrativa de calidad con eficiencia y eficacia. De esta manera, los usuarios serán beneficiados y por qué no decirlo, la colectividad en general.

## RECOMENDACIONES

Es indispensable que la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Migrante Solidario realice una evaluación periódica de su crecimiento para poder determinar los errores y aciertos que tiene, ya que de esta manera podrá ir tomando los correctivos necesarios y oportunos, y poder así llegar a cumplir y consolidar su Visión y Misión Institucional, esto lo podrá realizar mediante un FODA institucional o por departamentos, de esta manera la evaluación será altamente provechosa.

Se recomienda readecuar y actualizar el organigrama institucional con la incorporación de los departamentos mínimos e indispensables; tales como: Tecnología; Marketing; y, Servicios Bancarios, con una clara y moderna descripción de funciones y tareas concretas.

Todos los departamentos prestarán periódica y religiosamente su informe de labores el mismo que será evaluado y probará su aporte real al crecimiento institucional.

Es un imperativo que la Cooperativa se imponga como meta la consecución de nuevos mercados, como es el caso del agrícola y ganadero, ya que la producción de lácteos en la zona del cantón Biblián es muy importante y genera buenos ingresos, de esa manera podrá contar con rubros altos para el crecimiento institucional.

La institución debe diversificar sus servicios bancarios, claro está sin salirse de las normativas y de su razón social para la que fue creada; pero, al ofertar nuevos servicios va a tener un mayor crecimiento y las ganancias van a ser mayores, puesto que los clientes van a considerarla como una institución financiera en expansión.

La institución podrá considerar la planeación estratégica propuesta en la investigación para que pueda alcanzar un crecimiento sostenido durante los próximos dos años, sobre todo considerando las falencias que tienen para cambiarlas y reforzando sus fortalezas y oportunidades. Es indispensable que los señores directivos de la Cooperativa cumplan fielmente las recomendaciones de las dos Auditorías, especialmente en lo relativo con la inobservancia de sus obligaciones estipuladas en el Estatuto.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Grijalva, W (2013) Historia del Cooperativismo en el Ecuador. Serie Historia de la Política Económica del a Ecuador. Quito Editogram. s.a.
2. Grijalva, W (2014) Historia del Cooperativismo en el Ecuador. Serie Historia de la Política Económica del a Ecuador. Quito Editogram. s.a.
3. Acovi (2005) Libro Cooperativo, Cooperativa Acovi, San Vicente, Recuperado de: [http://www.accovi.com/ficheros/contenido/file/LIBRO\\_COOPERATIVISMO](http://www.accovi.com/ficheros/contenido/file/LIBRO_COOPERATIVISMO)
4. COOPCONESA (2014) Cooperativismo, Recuperado de: [www.Coopconesa.com/cooperativismo](http://www.Coopconesa.com/cooperativismo).
5. CAF (2014) Principios cooperativistas, ¿cuáles son? Recuperado de: <http://www.caf.org.uy/Que-es-una-Cooperativa-Cuales-son>
6. ASAMBLEA NACIONAL (2011) Ley orgánica del sistema cooperativo y financiero popular y solidario. Quito.
7. Jaramillo, C (2010) Sistema Cooperativo Ecuatoriano y el encargo de la Universidad del siglo XXI. Recuperado de : <http://hdl.handle.net/123456789/425>
8. Ordaz, V. & Saldaña G, (2006) Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato. Edición electrónica.
9. Recuperado de: [www.eumed.net/libros/2006b/voz/](http://www.eumed.net/libros/2006b/voz/).
10. Dumorné, K (2012) Diagnóstico económico-financiero y planificación Estratégica
11. de tres centros de acopio de leche, Universidad Particular de Chile, Valdivia. Chile.
12. Scot, J. (1993) Manual de Planeación Cooperativa, Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/993/index.htm>
13. Wordpres.com (2013) 10 ventajas de realizar un Plan Estratégico. Gestión Empresarial. Recuperado de: <http://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/22/10-ventajas-de-realizar-un-plan-estrategico/>
14. Beltrán, G. (2009) ¿Qué se entiende por Direccionamiento estratégico? Recuperado de: <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>.
15. Palacio, E (2014) Sobre el Direccionamiento Estratégico y sus componentes. Haz tú Plan de negocios. Recuperado de: <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>
16. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, (2014) Evolución del Volumen de Crédito y Tasa de Interés. Pdf.

17. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2014) Depósitos y captaciones del sistema financiero pdf. Recuperado de: <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/metodologias> HYPERLINK "[http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/metodologias%20estadisticas/pdf\\_em/Depositos\\_captaciones\\_sistema\\_financiero.pdf](http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/metodologias%20estadisticas/pdf_em/Depositos_captaciones_sistema_financiero.pdf)" estadísticas HYPERLINK "[http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/metodologias%20estadisticas/pdf\\_em/Depositos\\_captaciones\\_sistema\\_financiero.pdf/](http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/metodologias%20estadisticas/pdf_em/Depositos_captaciones_sistema_financiero.pdf/)" HYPERLINK "[http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/metodologias%20estadisticas/pdf\\_em/Depositos\\_captaciones\\_sistema\\_financiero.pdf](http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/metodologias%20estadisticas/pdf_em/Depositos_captaciones_sistema_financiero.pdf)" pdf em HYPERLINK "[http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/metodologias%20estadisticas/pdf\\_em/Depositos\\_captaciones\\_sistema\\_financiero.pdf/](http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/metodologias%20estadisticas/pdf_em/Depositos_captaciones_sistema_financiero.pdf/)Depositos\_captaciones\_sistema\_financiero.pdf.
18. Cárdenas, H. (2011) Los servicios no financieros y su importancia en el desarrollo de los estados. Boletín del taller de historia y economía, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Economía. Recuperado de: [the.pazymino.com/H\\_Cardenas\\_P-Servicios\\_No\\_Financieros-Abr2011.pdf](http://the.pazymino.com/H_Cardenas_P-Servicios_No_Financieros-Abr2011.pdf).
19. Cooperco (2014) Servicios no financieros. Recuperado de: <http://www.cooperco.fin.ec/servicios-no-financieros/#sthash.KWNBHrsi.dpuf>.
20. Ley Orgánica De La Economía Popular Y Solidaria Y Del Sector Financiero Popular Solidario (2011).

## ANEXOS

### ANEXO 1

**Cuadro. Sistema Financiero Provincial.**

#### SISTEMA FINANCIERO PROVINCIAL

TIPO				
<b>BANCOS</b>	<b>COOPERATIVAS</b>	<b>MUTUALISTAS</b>	<b>CORPORACIONES</b>	<b>TOTAL</b>
Banco Bolivariano	Coop. CREA Coop. Juventud solidaria en la	Mutualista Pichincha	Corporación FIDASA	4
Banco del Austro	Parroquia Rivera Coop. Cacique Curtave	Mutualista Azuay		3
Banco Internacional	de Taday			2
Banco Nacional de Fomento	Coop. IECE			2
Banco de Guayaquil	Coop. CACFA			2
Banco Proamérica	Coop. JEP			2
Banco del Pacífico	Coop. COPAC AUSTRO			2
	Coop. San Marcos			1
	Coop. Jardín Azuayo			1
	Coop. SUMAK YARI			1
	Coop. VAZCORP			1
	Coop. LA MERCED			1
	Coop. ALLI PUSHAK			1
	Coop. LLANGANATES			1
	Coop. CACPE BIBUAN Ltda.			1
<b>7 BANCOS</b>	<b>15 COOPERATIVAS</b>	<b>2 MUTUALIST.</b>	<b>1 CORPORACION</b>	<b>25</b>

Fuente: Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la provincia del Cañar.

## ANEXO 2

Socios fundadores de la cooperativa de ahorro y crédito

🏠 Migrante Solidario+

1	ALVARADO SEGARRA HENRY PATRICIO	010285922-9
2	CORONEL IDROVO JORGE VINICIO	030049121-4
3	LAZO DOMINGUEZ JORGE HERIBERTO	030051956-8
4	LAZO DOMINGUEZ JOSÉ MANUEL	030102828-8
5	CAMPOVERDE IDROVO LEONARDO	030153692-6
6	ZHINDON ESPINOZA LUIS ANTONIO	030128384-2
7	MIZQUIRI CHYA MARIANITA DE JESUS	030143941-0
8	ZHINDON ESPINOZA MIGUEL ANGEL	030103473-2
9	ESPINOZA ESPINOZA JORGE WALTER	030146148-9
10	PASTUIZACA DUTAN ROSA EUDALIA	030196745-0
11	ZHINDON ZEAS RUTH JACKELINE	030173306-9
12	DUTAN LEMA JOSE ARIOSTO	030099170-0
13	LEMA LEMA MARIA TERESA	030133544-4
14	ESPINOZA ESPINOZA LUIS FERNANDO	030171419-2
15	DUTAN CHAZCO JOSE MARÍA	030096425-1
16	ZHINDON ESPINOZA JORGE MANUEL	091533230-8
17	RAMIREZ JARAMILLO JOSÉ LIZARDO	070250442-4
18	IDROVO BRAVO RAQUEL HORTENCIA	030045382-6
19	IDROVO IDROVO RIQUELINDA IBELDA	030164707-9
20	IDROVO LAZO INES ZARA	030167395-0
21	ORTIZ BUSTAMANTE HIPATIA DEL TRANSITO	030060207-5
22	MINCHALA LUCERO CARLOS ALBERTO	030170529-9

### ANEXO 3

#### Plan Operativo 2013

PLAN OPERATIVO DEL 2013											
CARTERA DE CREDITO 2013											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
230,000	235,000	240,000	245,000	250,000	255,000	260,000	265,000	270,000	275,000	280,000	290,000
CARTERA VENCIDA 2013											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
30,000	28,000	26,000	24,000	22,000	18,000	17,000	16,000	15,000	14,500	14,000	14,250
DEPOSITOS DE AHORROS 2013											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
70,000	75,000	76,000	77,000	79,000	81,000	84,000	87,000	91,000	95,000	100,000	120,000
DEPOSITOS A PLAZO 2013											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
95,000	100,000	105,000	110,000	115,000	120,000	125,000	130,000	135,000	140,000	150,000	160,000
LIQUIDEZ 2013											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
15,000	18,000	20,000	20,000	20,000	20,000	25,000	25,000	25,000	30,000	30,000	30,000
EXEDENTES NETOS 2013											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
491,00	813,42	1045,42	1210,00	1525,00	1610,00	1705,00	1810,00	2030,00	2240,00	2610,00	2985,00

Fuente: Auditoria 2013. Cooperativa de ahorro y crédito %El Migrante Solidario+

### ANEXO 3.1.

Registro De Directiva De La Cooperativa El Migrante Solidario En La Superintendencia De Economía Popular Y Solidaria



107000068-7

Código de Documento: 107000068-7  
Fecha de Registro: 05/08/2013  
Fecha de Generación de Documento: 15/10/2014  
Validez de Documento: 30 días a partir de la fecha de generación

## REGISTRO DE DIRECTIVAS DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

### DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:

RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL MIGRANTE SOLIDARIO  
RUC: 0391011370001  
PROVINCIA: CANAR  
CANTÓN: BIBLIAN  
DIRECCIÓN: MARISCAL SUCRE S/N CAÑAR

### DIRECTIVA:

**PRESIDENTE** designado en sesión del Consejo de Administración el 25/06/2013:  
ZHINDON ESPINOZA MIGUEL ANGEL

**GERENTE** nombrado en sesión del Consejo de Administración el 26/06/2013:  
JORGE VINICIO CORONEL IDROVO

**SECRETARIO** designado en sesión del Consejo de Administración el 25/06/2013:  
IDROVO IDROVO RIQUILDA IBELIA



**VOCAL**ES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN elegidos en sesión de la Asamblea General el 23/06/2013:

Tipo de Vocal	Nombres y Apellidos	Cédula	Duración (años)
VOCAL PRINCIPAL 1	LAZO DOMINGUEZ JOSE MANUEL	0301028288	2
VOCAL SUPLENTE 1	LUCERO GALAN JOSE OSWALDO	0301578399	2
VOCAL PRINCIPAL 2	IDROVO IDROVO RIQUILDA IBELIA	0301647079	2
VOCAL SUPLENTE 2	ESPINOZA ESPINOZA JORGE WALTER	0301461489	2
VOCAL PRINCIPAL 3	ZHINDON ESPINOZA MIGUEL ANGEL	0301034732	2
VOCAL SUPLENTE 3	MIZHQUIRI CHUYA MARIANITA DE JESUS	0301439410	2

**VOCAL**ES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA elegidos en sesión de la Asamblea General el 23/06/2013:

Tipo de Vocal	Nombres y Apellidos	Cédula	Duración (años)
VOCAL PRINCIPAL 1	PASTUIZACA DUTAN ROSA EULALIA	0301067450	2
VOCAL SUPLENTE 1	VIJAY DUMAN JOSE VICTOR	0301502787	2

Tipo de Vocal	Nombres y Apellidos	Cédula	Duración (años)
VOCAL PRINCIPAL 2	DUTAN CAZHCO JOSE MARIA	0300964251	2
VOCAL SUPLENTE 2	RAMIREZ JARAMILLO JOSE LIZARDO	0702504424	2
VOCAL PRINCIPAL 3	LEMA LEMA MARIA TERESA	0301335444	2
VOCAL SUPLENTE 3	ORTIZ BUSTAMANTE IPATIA DEL TRANSITO	0300602075	2

El presente formulario sirve como constancia del registro de directiva en el portal de servicios electrónicos de la Superintendencia y podrá ser presentado en las distintas Instituciones que así lo requieran. La validez de este documento podrá ser verificada digitando el código que se encuentra en la parte superior del mismo, en el siguiente enlace: <http://servicios.seps.gob.ec/ConsultaDirectivaWeb>

La organización declara que toda la información constante en el presente documento es verídica, y asume cualquier tipo de responsabilidad por error o falsedad en la misma. Además, declara expresa e irrevocablemente, para todos los efectos legales pertinentes, que la información remitida a través del portal de servicios electrónicos de la Superintendencia corresponde fielmente a los documentos que reposan en los archivos de dicha organización.

**SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**



107000068-7

**ANEXO 4**  
**Mapa De Gestión De Riesgos**

TIPICIDAD	FACTORES DE RIESGO	RELEVANCIA	OBSERVACIONES	ESTRATEGIAS POR ADOPTARSE A CORTO PLAZO	PORCENTAJES	CUMPLIMIENTO
C o n t e x t o r d e l	Competencia creciente de otras cooperativas y bancos en un mismo mercado con similares servicios.	Medio	Banco del Austro; Pichincha; Credife; COAC JEP; CACPE. Ofertan similares y mejores servicios.	Desarrollo y posicionamiento de nuevos productos financieros para nuevos nichos de mercado, la microempresa, las remesas, sectores rurales y urbano marginales.	La cooperativa se ganó el aprecio paulatino reconocimiento de socios y ciudadanía en general, por lo que esperamos días mejores.	Además de los productos que teníamos, se incrementó en nuestra institución dos nuevos productos como pago de remesas y el SOAT dando un mejor servicio y agilidad a los tramites para otorgar un crédito.
G A o d b m e i r n i a s b t r i l a i c d i o d n	El Consejo tiene reducidas competencias sobre la visión institucional basado en la gestión de riesgos.	Medio	El Consejo Administrativo no tienen consolidado planes de trabajo y estrategias de contingencia de riesgos.	Trabajar en la construcción de planes de contingencia y sistemas de gestión del desempeño social impulsar un programa de capacitación de directivos sobre manejo y administración de riesgo.	Se ha logrado mejorar en un 30%.	Por ser Cooperativa de reciente creación falta capacitar tanto a directivos como a empleados continuamente en diferentes aspectos básicos del cooperativismo actual.
	Limitado reporte sobre gestión de riesgo frente a las exigencias de la Superintendencia de Compañías Popular y Solidaria y de la Gerencia.	Medio	Se debe profundizar el diagnóstico de riesgo cooperativo.	Procedimiento para revisión continua de riesgos. Empoderamiento del equipo directivo y gerencial para la administración institucional basada en riesgos.	Se ha cumplido en un 30%.	Se ha cumplido en ese porcentaje por cuanto el organismo de control anterior no exigía su cumplimiento.
y F i R e a s u n u l i ó e r a s	La Cartera en riesgo total.	Alto	Presión de cartera en riesgo considerable.	Mejorar la gestión de colocaciones: Capacitar a los oficiales de crédito para fortalecer el área de cobranzas.	Se ha logrado mejorar en los últimos tiempos.	Falta capacitaciones permanentes al departamento de crédito para bajar la cartera vencida.
	Eficiencia administrativa adecuada pero poco competitiva.	Medio	Los gastos operativos frente al activo es del 6,4%.	Mejorar la eficiencia administrativa vía absorción, mayor cobertura social y financiera, exige mayor competitividad.	Se aspira lograr reducir los gastos operativos al presente año o al menos el 50%.	Se ha mejorado la administración reduciendo los gastos operativos considerablemente, incluso dando más y mejores servicios.

Fuente: Auditoría 2013. Cooperativa de Ahorro y Crédito Migrante Solidario

## ANEXO 5

### **Funciones De Los Miembros De La Cooperativa.**

La dirección y administración de la Cooperativa se ejerce por medio de:

- a. Asamblea General de Socios;
- b. Concejo de Administración;
- c. Concejo de Vigilancia;
- d. Comité de Crédito;
- e. Gerente;
- f. Empleados.

#### **Asamblea General.-**

Es la máxima autoridad de la Cooperativa y está formada por el conjunto de sus miembros en pleno goce de sus derechos; y, sus acuerdos obligan a todos los socios presentes y/o ausentes.

La Asamblea General Ordinaria se llevará a cabo en los meses de enero y julio de cada año, en el domicilio de la Cooperativa y en la fecha y sitio que determine el Concejo de Administración. Podrá celebrarse también Asamblea General Extraordinaria, a pedido del Consejo de Vigilancia, del Gerente, o de por lo menos la tercera parte de los socios.

La convocatoria para Asamblea General deberá hacerse por escrito a todos los socios, por lo menos con quince días de anticipación a la fecha determinada; y, para Asamblea General Extraordinaria, con dos días hábiles de anticipación. La cooperativa debe indicar el día, el sitio, la hora y el orden del día.

A la Asamblea General le corresponde las atribuciones siguientes:

- a. Aprobar y reformar el Estatuto y Reglamento Interno;
- b. Aprobar el Plan de Trabajo, y el Presupuesto de la Cooperativa;
- c. Autorizar la adquisición de bienes y/o servicios, cuando la cuantía supere el 50% del presupuesto de ingresos correspondiente al ejercicio económico en el cual se ejecuta la transacción; así como autorizar la enajenación, o gravamen total o parcial de ellos,

- d. Conocer los Estados Financieros de la Cooperativa, y aprobar o rechazar los informes relativos a la marcha institucional.
- e. Decretar la distribución y pago de los excedentes e intereses de conformidad con la Ley, su Reglamento y Estatuto, o que se los retenga a fin de capitalizar a la Cooperativa.
- f. Elegir o remover con causa justa, a los Miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia y Comisión de Crédito.
- g. Relevar de sus funciones al Gerente con causa justa;
- h. Acordar la disolución de la Cooperativa, su fusión con otra u otras, y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria;
- i. Autorizar la emisión de certificados de aportación; y,
- j. Resolver, en apelación sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre sí, o de éstos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.

#### **Consejo De Administración.**

El Consejo de Administración es responsable de la administración general de la Cooperativa, sus miembros serán elegidos por la Asamblea General y durarán dos años en el ejercicio de sus funciones.

El Consejo de Administración se constituirá dentro de ocho días siguientes a su elección y de su seno se elegirá un Presidente. En ausencia del Presidente, lo reemplazará en sus funciones el vocal en el orden numérico que haya sido elegido.

La mayoría de sus integrantes constituyen el quórum y sus resoluciones deben ser tomadas por mayoría.

El Consejo de Administración se reunirá al menos una vez cada quince días y cuantas veces sea necesario. La respectiva convocatoria debe hacerla el Presidente, indicando la fecha, hora y lugar.

El Consejo de Administración ejerce las siguientes funciones, además de las que se estipulan en las leyes pertinentes:

- a. Designar al Presidente de la Institución;

- b. Nombrar por tiempo fijo al Gerente y empleados caucionados y separarlos por causa justificada;
- c. Otorgar autorización para que se celebren contratos y/o adquisiciones de bienes/servicios para la Cooperativa, y cuya cuantía sea superior al 20% del presupuesto anual de ingresos de la Institución, e inferior o igual al 50% del mismo;
- d. Decidir sobre la admisión, exclusión, expulsión o renuncia de los socios;
- e. Determinar el monto y la naturaleza de las cauciones que deben rendir el Gerente y otros empleados que custodian fondos, y exigir su cumplimiento.
- f. Señalar el máximo de Certificados de Aportación que pueda poseer un socio;
- g. Autorizar la contratación y adquisición de bienes y servicios que sean necesarios para el funcionamiento de la Cooperativa, y que no estén contemplados en el Presupuesto en vigencia;
- h. Recomendar a la Asamblea General la distribución de los excedentes y pago de intereses sobre Certificados de Aportación, Ahorros y Depósitos;
- i. Presentar ante la Asamblea General, los Estados Financieros correspondientes;
- j. Autorizar la celebración del contrato de Auditoría Externa, al que se someterá la Institución anualmente.
- k. Establecer las normas de préstamos, tipo de interés, plazos, montos máximos y garantías;
- l. Establecer un sistema adecuado de control de morosidad; y,
- m. Designar al Banco o Bancos en los que se deposite el dinero de la Cooperativa.

**Presidente.**

Son atribuciones del Presidente las siguientes:

- a. Vigilar el fiel cumplimiento del Estatuto y Reglamentos, y hacer que se cumplan las decisiones adoptadas en las Asambleas Generales y en las del Consejo de Administración;
- b. Suscribir con el Gerente los contratos, escrituras públicas y otros documentos legales relacionados con la actividad de la Cooperativa;
- c. Convocar y presidir la Asamblea General y sesiones del Consejo de Administración;

- d. Abrir con el gerente una cuenta bancaria, firma, endosar y cancelar cheques, letras de cambio y otros documentos de crédito, relacionados con la actividad económica de la Cooperativa;
- e. Dirimir con su voto los empates de las votaciones de la Asamblea General de Socios.

#### **Gerente.**

El Gerente deberá ser nombrado por el Consejo de Administración, y puede o no ser socio de la Cooperativa; es el administrador general de la Cooperativa y tiene las siguientes obligaciones:

- a. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa, necesitando la autorización del consejo de Administración para proponer demandas y conferir mandatos especiales;
- b. Firmar junto con el Presidente del Consejo de Administración los documentos a que se hace mención en el literal **d.** de las Obligaciones del Presidente; y en el caso de compras de bienes y/o servicios, estará facultado para legalizar desembolsos, sin autorización de los Estamentos Superiores de la Cooperativa, cuando la cuantía alcance hasta el 20% del presupuesto de ingresos de la Institución;
- c. Rendir los informes que le soliciten el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comisión de Crédito y los Socios Cooperados;
- d. Velar porque los libros de contabilidad incluyan información verás, y porque los Estados Financieros sean emitidos sin dilación y de manera oportuna.
- e. Aplicar el sistema de control de la morosidad establecido por el Consejo de Administración.

#### **Consejo De Vigilancia.**

El Consejo de Vigilancia es el organismo encargado de supervisar las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa.

El Consejo de Vigilancia tiene específicamente las siguientes atribuciones:

- a. Comprobar la exactitud de la información incluida en los Estados Financieros;

- b. Verificar si las actuaciones del Consejo de Administración, Comisión de Crédito y Gerencia, se han realizado de conformidad con la Ley y su Reglamento, Estatuto y Reglamentos Internos;
- c. Revisar periódicamente la contabilidad de la Cooperativa, incluyendo los estados de cuenta;
- d. Conocer las reclamaciones que los asociados entablen contra el Consejo de Administración o la Comisión de Crédito sobre los servicios de la Cooperativa. En estos casos debe rendir un informe escrito a la Asamblea General:
- e. Las demás atribuciones y deberes contemplados en las normas pertinentes.

#### **Comisión De Crédito.**

La Comisión de Crédito está constituida por tres miembros principales y tres suplentes, elegidos por la Asamblea General y durarán en sus funciones dos años.

Son atribuciones de la Comisión de Crédito las siguientes:

- a. Conocer todas las solicitudes de préstamos,
- b. Calificar las solicitudes de préstamos tomando en consideración la prioridad de éstos, y las disponibilidades económicas;
- c. Todas las demás que le señalen las disposiciones legales pertinentes, así como los diversos Estamentos de la Cooperativa.

#### **De los empleados.**

El Contador, Oficial de Crédito y más empleados que tuviese la Cooperativa, cumplirán con las funciones contempladas en su respectivo contrato de trabajo.

## ANEXO 6

### Estado De Pérdidas Y Ganancias.

#### Ingresos

MIGRANTE SOLIDARIO					
Oficina: Matriz					
	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
	Ejercicio 2013				
	Expresado en DOLAR (ValorCotización: 1.00)				
Periodo: 2013	-01-01 al 2013-12-31 (Definitivo).				Pagina 000001
-----	-----	-----	-----	-----	-----
	I N G R E S O S				
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS				-40687,20
5101	Depósitos			-416,72	
510110	Depósitos en bancos y otras instit		-416,72		
51011005	Depósitos en bancos y otras inst	-416,72			
5104	Intereses de cartera de créditos			-40270,48	
510410	Cartera de créditos de consumo		-304,72		
51041005	Cartera de créditos de consumo	-304,72			
510420	Cartera de créditos para la microe		-34653,69		
51042005	Cartera de créditos para la micr	-34653,69			
510430	De mora		-5312,07		
51043005	De mora	-5312,07			
54	INGRESOS POR SERVICIOS				-3373,38
5405	Servicios cooperativos			-3373,38	
540505	Servicios cooperativos		-3373,38		
54050505	Fondo de Tramite	-3373,38			
56	OTROS INGRESOS				-8585,74
5604	Recuperaciones de activos financiero			-3984,82	
560420	Intereses y comisiones de ejercici		-3984,82		
56042005	Intereses y comisiones de ejerci	-3984,82			
5690	Otros			-4600,92	
569005	Otros		-4600,92		
56900510	Otros Cartera	-4600,92			
					-----
	TOTAL INGRESOS				-52646,32
					=====

Fuente: Auditoria 2013. Cooperativa de Ahorro y Crédito el Migrante Solidario

## Estado De Pérdidas Y Ganancias.

### Egresos.

G A S T O S						
41	INTERESES CAUSADOS					8804,71
4101	Obligaciones con el público				8804,71	
410115	Depósitos de ahorro		689,01			
41011505	Depósitos de ahorro		663,78			
41011520	AHORRO INFANTIL		25,23			
410130	Depósitos a plazo			8115,70		
41013005	Depósitos a plazo		8115,70			
44	PROVISIONES					1300,00
4402	Cartera de créditos				1300,00	
440205	Cartera de créditos			1300,00		
44020505	Cartera de créditos		1300,00			
45	GASTOS DE OPERACION					41711,20
4501	Gastos de personal				26584,81	
450105	Remuneraciones mensuales			18455,88		
45010505	Sueldo unificado		18455,88			
450110	Beneficios sociales			3520,44		
45011005	Decimo Tercer Sueldo		1718,44			
45011010	Decimo Cuarto Sueldo		1802,00			
450120	Aportes al IESS			2127,77		
45012005	Aportes al IESS		2127,77			
450135	Fondo de reserva IESS			1449,69		
45013505	Fondo de reserva IESS		1449,69			
450190	OTROS GASTOS DE PERSONAL			1031,03		
45019005	Horas Extras		627,31			
45019010	Vacaciones		66,97			
45019050	Uniformes		169,26			
45019080	COMPENSACIONES		167,49			
4501908005	Salario Digno	167,49				
4503	Servicios varios				9040,74	
450315	Publicidad y propaganda			2864,29		
45031505	Publicidad y propaganda	2864,29				
450320	Servicios básicos			686,76		
45032005	Energía y Agua		376,43			
45032010	Comunicaciones - Telefono		310,33			
450330	Arrendamientos			4565,28		
45033005	Arrendamientos		4565,28			
450390	Otros servicios			924,41		
45039005	Servicios Especializados		853,33			
45039020	Judiciales y Notariales		57,08			
45039040	Gastos Bancarios		14,00			
4504	Impuestos, contribuciones y multas				2061,38	
450405	Impuestos Fiscales			1221,89		
45040505	Impuestos Fiscales	1221,89				
450410	Impuestos Municipales			564,27		
45041005	Impuestos Municipales		564,27			
450425	PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO			70,00		
45042505	Cuerpo de Bomberos		70,00			
450430	Multas y otras sanciones			7,47		
45043005	Multas y otras sanciones		7,47			
450490	Impuestos y aportes para otros org			197,75		
45049005	Impuestos y aportes para otros o		197,75			
4505	Depreciaciones				1000,00	
450525	Muebles, enseres y equipos de ofic			555,10		
45052505	Muebles, enseres y equipos de of		555,10			
450530	Equipos de computación			421,60		
45053005	Equipos de computación		421,60			
450590	Otros			23,30		
45059005	Otros		23,30			
4507	Otros gastos				3024,27	
450705	Suministros diversos			1584,27		
45070505	Suministros diversos		1584,27			
450715	Mantenimiento y reparaciones			1440,00		
45071505	Mantenimiento y reparaciones		1440,00			
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS					394,95
4703	Intereses y comisiones devengados en				394,95	
470305	Intereses y comisiones devengados			394,95		
47030505	Intereses y comisiones devengado		394,95			
	TOTAL GASTOS					52210,86
	EXCEDENTE DEL PERIODO					-435,46

Fuente: Auditoria 2013. Cooperativa de Ahorro y Crédito el Migrante Solidario

Nombre de archivo: TESIS TANIA ORTIZ ALVARADO - CORREGIDO  
Directorio: C:\Users\VICEPRESIDENCIA\Desktop\TESIS BIBLIOTEK  
Plantilla: C:\Users\VICEPRESIDENCIA\AppData\Roaming\Microsoft\Plantilla  
s\Normal.dotm  
Título:  
Asunto:  
Autor: jpasaguay  
Palabras clave:  
Comentarios:  
Fecha de creación: 20/11/2014 17:02:00  
Cambio número: 5  
Guardado el: 20/11/2014 17:13:00  
Guardado por: VICEPRESIDENCIA  
Tiempo de edición: 2 minutos  
Impreso el: 20/11/2014 17:13:00  
Última impresión completa  
Número de páginas: 97  
Número de palabras: 22.043 (aprox.)  
Número de caracteres: 121.239 (aprox.)