



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE BANCA Y FINANZAS

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO “MANANTIAL DE ORO LTDA.”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y FINANZAS**

AUTORA:

KATYA LORENA CAICEDO SALVADOR

DIRECTORA:

ING. GLENDA PONCE ESPINOSA

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

AÑO 2011

Ing. Glenda Ponce Espinosa,
DOCENTE DE LA ESCUELA DE BANCA Y FINANZAS

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo realizado por la estudiante Katya Lorena Caicedo Salvador,
ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su
presentación.

Loja, abril de 2011

f)

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Katya Lorena Caicedo Salvador declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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”.

.....
AUTORA

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autora

.....
Katya Lorena Caicedo Salvador

DEDICATORIA

Dedico mi tesis de grado con amor
a Francisco, Isabel, Victoria, Lolen y Pancho.
Por enseñarme a estudiar a distancia.

AGRADECIMIENTO

Afortunada yo, que debo, quiero y puedo agradecer a muchas personas por la culminación de mi tesis.

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja, por los conocimientos recibidos y por haberme permitido desarrollar mi carrera, y a mi directora de tesis, Glenda, por su paciencia y orientación.

A mis papis, Eduardo y Aída, por darme las bases para una vida plena, por su cariño, ejemplo, educación y acompañamiento.

A mi esposo, Francisco por el amor y la energía con los que me ha apoyado e impulsado durante todos mis años de Universidad.

A mis hijos, por ser el motor de la vida.

Katya Lorena Caicedo Salvador

Índice de Contenidos

Pág.	Num.	Tema
2		Certificación
3		Cesión de derechos
4		Autoría
5		Dedicatoria
6		Agradecimiento
9	1	CAPÍTULO I
9	1.1	Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador
14	1.1.1	Principios básicos de las cooperativas de ahorro y crédito
16	1.1.2	Principales productos y servicios
17	1.1.3	Rol dentro de la economía nacional
18	1.1.4	Marco legal
21	2	CAPÍTULO II
		Diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro Ltda.
21	2.1	Análisis externo
22	2.1	Análisis externo
23	2.1.1	Macro ambiente
23	2.1.1.1	Fuerzas económicas
32	2.1.1.2	Fuerzas sociales
35	2.1.1.3	Fuerzas político legales
37	2.1.2	Micro ambiente
37	2.1.2.1	Clientes
40	2.1.2.2	Competencia
41	2.1.2.3	Proveedores
43	2.2	Análisis interno
46	2.2.1	Capacidades administrativas
51	2.2.2	Capacidades financieras
53	2.2.3	Capacidad de marketing
54	2.3	Análisis FODA
70	3	CAPÍTULO III
70		Plan estratégico
73	3.1	Visión
74	3.2	Misión
76	3.3	Objetivos
79	3.3.1	Objetivos específicos

81	3.4 Políticas
83	3.5 Estrategias
85	3.6 Plan operativo anual

89 CONCLUSIONES

90 RECOMENDACIONES

91 BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ANEXO 1 - Estados financieros

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador

Las *Cooperativas de ahorro y crédito*, son “instituciones locales, con participación de la comunidad y brindan servicios financieros a sus cooperados. Se fundan generalmente en su propia área de influencia, recursos con los que ofrecen financiamiento a sus socios, generalmente microempresarios” (Programa de Servicios Financieros, 2004)

Haciendo una reminiscencia, el desarrollo del cooperativismo a lo largo de su historia ha sido considerado de diferentes formas, ya sea como doctrina política o como modo de producción dentro de todo tipo de economías que han venido evolucionando a través de los tiempos, sin embargo, en la actualidad es considerado como un plan económico que fomenta el ahorro y la inversión, generando un movimiento importante de la vida de muchos países, tomando en cuenta que de acuerdo a las necesidades se han desarrollado diferentes clases de cooperativas.

Las cooperativas de consumo fueron las primeras en iniciar actividades; en 1844 un grupo de veintiocho trabajadores textiles, crearon la primera cooperativa llamada Rochdale Equitable Pioneers Society (la Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale) en cuya época la industria textil estaba en auge, y en función de ciertas necesidades, consideraron una buena estrategia la creación de un organismo que les permita adquirir diversos artículos para satisfacer ciertas necesidades básicas a precios asequibles basados en el servicio mutuo y la solidaridad. Por otro lado, uno de los grandes impulsores del movimiento cooperativista fue Friedrich Wilhelm Raiffeisen (alemán), quien aseguraba que este sistema debía basarse en los

principios de auto ayuda, auto responsabilidad y auto administración, pues el inicio de la industrialización en el siglo XX, dio lugar a una economía libre dando lugar al apareamiento de prestamistas inescrupulosos y ante esta situación Raiffeisen, fundó en 1846, la asociación para la obtención de pan y frutas. Después de que consideró que solamente la autoayuda sería el medio más eficiente, fundó en 1864 la asociación de crédito de Heddesdorf.

Para la compensación de liquidez entre las pequeñas cooperativas de ahorro y crédito, se creó en 1872 el Banco Cooperativo Agrario Renano en Neuviend, como primera caja central rural; exhortando al pueblo el ahorro colectivo y préstamo con interés mínimo de recargo.

Para los años de 1950 el Programa Alianza para el Progreso (Estados Unidos de Norte América) dio un fuerte impulso al cooperativismo como una de los medios generadores de progreso económico y social, fomentando además la instauración de oficinas especiales para la promoción, desarrollo y registro recursos económicos y prestaciones hacia el cooperativismo. Desde 1970, los procesos de estas entidades financieras han mejorado y profesionalizado y en especial en Latinoamérica en donde ya se contaban con profesionales calificados para trabajar en el marco del proceso de integración en empresas cooperativas.

Actualmente el sistema cooperativo de ahorro y crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida con la ayuda de varias organizaciones, generando importantes fortalezas ante otros actores financieros en la práctica de las microfinanzas, que fortifican su rol como proveedores monetarios a pequeña escala y como facilitadores del desarrollo local entre las más significativas están:

- ✓ “Amplia y diversificada base de clientes
- ✓ Conocen su mercado y a sus socios
- ✓ Sentido de propiedad y fidelidad de los socios con la cooperativa
- ✓ Son locales y promueven el desarrollo de su comunidad
- ✓ Operan con recursos propios (depósitos de sus socios)
- ✓ Son auto-sostenibles con capacidad de crecimiento y desarrollo en el tiempo.

- ✓ Desarrollan sus actividades tanto en sectores urbanos como rurales”
(Programa de Servicios Financieros, 2004)

Tomando en cuenta estos aspectos generales se debe mencionar que el desarrollo de las cooperativas en los países latinos ha dado un gran salto a los movimientos financieros, pues en la actualidad existen organizaciones a nivel mundial que incentivan el cooperativismo.

África, Asia y América Latina han experimentado de manera positiva la captación del ahorro y la concesión de créditos a productores y microempresarios que nunca antes habían sido atendidos de manera formal por instituciones financieras. Las instituciones más representativas dentro de las micro finanzas en América Latina son:

- Fondos Rotatorios de Ahorro y Crédito
- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Cajas de Ahorro
- Bancos Públicos o privados de crédito rural
- Organizaciones no gubernamentales
- Banca de segundo piso.

(Jordan, Román, 2005)

Fondos rotatorios de ahorro y crédito

Están integrados por grupos de personas que están ligados por un interés común y surgen a nivel mutualista para sacar a poblaciones rurales del universo de la usura. Sus aportes los realizan periódicamente, según sus posibilidades, a un fondo que es repartido entre los miembros del grupo. Los resultados positivos de este instrumento se basan en las sanciones sociales que operan si una persona no participa confiablemente, pero su debilidad se traduce en los bajos montos de ahorro y crédito generados.

Cooperativas de ahorro y crédito

Son instituciones que nacen para promover el desarrollo de las áreas rurales con la contribución de fondos públicos o privados y asistencia técnica, además que son propiedad de sus miembros y que también se transforman en sus administradores.

Estas entidades operan con capital propio y sus préstamos son financiados por los ahorros de sus miembros.

Cajas de ahorro

Son entidades que fomentan el ahorro. Son creadas para captar recursos a manera de depósitos, pero no pueden otorgar préstamos, sino solamente la devolución del fondo de ahorro de sus socios.

Bancos públicos o privados de crédito rural

Entidades financieras tradicionales con metodologías y técnicas de selección que demandan garantías patrimoniales.

Organizaciones no gubernamentales ONGs

Muchas de estas entidades son y nacieron por efectos de especializarse en microcrédito con fondos que provienen de donaciones u otras fuentes de ingreso extranjeros ya que no cuentan con posibilidades de captar ahorros del público.

Banca de segundo piso

Son aquellas entidades que se encargan de canalizar y gestionar los recursos financieros de las cooperativas de ahorro y crédito.

El desarrollo del sector financiero en el Ecuador ha sido de mucho beneficio para el mejoramiento de la canalización de dinero a pequeña escala dentro de la sociedad. Las cooperativas de ahorro y crédito basadas en los principios de solidaridad y compromiso del cooperativismo aparecen en el Ecuador en 1914 y se consolidan durante los años sesenta, ganando mayor presencia cuando se da la creación de organizaciones cooperativas, interviniendo de forma directa o indirecta hasta convertirse en una alternativa de acceso a servicios financieros para los sectores populares del país.

La participación de la iglesia tuvo mucho que ver en la creación de la organización de cooperativas de ahorro y crédito y es así que el 7 de septiembre de 1966, cuando era presidente de la república Clemente Yerovi, se promulgó la Ley de Cooperativas y a los dos años el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo.

Con el paso de los años se ha incrementado el número de cooperativas de servicios y de consumo administradas, las mismas que se han desarrollado por iniciativa propia. El índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los ochenta, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se ha visto un fortalecimiento de las cooperativas en especial de las de ahorro y crédito.

El desarrollo de las entidades inmersas en actividades micro financieras ha promovido oportunidades de desarrollo económico para los grupos familiares de menos recursos y aun en épocas de crisis como las que ha pasado el Ecuador, tal es el caso de la crisis financiera de 1998 y 1999 cuando se decretó un feriado bancario y varios bancos tuvieron que cerrar las puertas debido a su falta de liquidez y altos niveles de endeudamiento, mientras que las cooperativas de ahorro y crédito (COACs) no corrieron con la misma suerte, ya que estas pudieron salir de la crisis sin mayor problema, debido al bajo nivel de concentración de depósitos y crédito y a su manejo correcto.

El mercado de micro finanzas en el Ecuador está integrado por:

- *Instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros SBS:* bancos privados (25), sociedades financieras (10), instituciones públicas (4), mutualistas (4), cooperativas de ahorro y crédito (38) y otras (3), que a diciembre del 2009 totalizan 84. (www.superban.gob.ec; Boletín trimestral Red Financiera Rural, 2010)
- *Instituciones no controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros:* Son las cooperativas de ahorro y crédito bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) ex Ministerio de Bienestar Social, organismos no gubernamentales. Se estima que son alrededor de ochocientas cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a la dirección y al menos de cuarenta ONGs distintivas del sector.

- *Organizaciones de hecho:*

Cajas rurales, cajas de ahorro y crédito, sociedades populares de inversión, cajas comunales, que funcionan en cualquiera de las comunidades y asociaciones existentes a lo largo del territorio nacional. En lo referente a estas entidades se estima que a nivel nacional superan las 500.

1.1.1 Principios básicos de las cooperativas de ahorro y crédito.

El sistema cooperativo se basa en siete principios básicos, los mismos que fueron desarrollados en Inglaterra (Rochadale, 1844):

Primer principio: Adhesión voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus recursos y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

Segundo principio: Gestión democrática por parte de los socios

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidas para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.

Tercer principio: Participación económica de los socios

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital usualmente es propiedad común de la cooperativa. Normalmente, los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para que los socios asignen los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa posiblemente mediante el

establecimiento de reservas, de las cuales una parte por lo menos no se repartiría; beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo de otras actividades aprobadas por los mismos.

Cuarto principio: Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

Quinto principio: Educación, formación e información

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

Sexto principio: Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo principio: Interés por la comunidad

Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

1.1.2 Principales productos y servicios

Las cooperativas de ahorro y crédito son entidades que vienen generando operaciones innovadoras y tradicionales que han involucrado a muchos beneficiarios alrededor de todo el país, situación que ha forjado un movimiento económico alto como posteriormente se dará a conocer.

Existen muchos servicios que además de innovadores han permitido que la gente que no puede acceder a servicios bancarios por ciertos requisitos de difícil acceso pueda mejorar sus condiciones de vida a través de préstamos y otros servicios como comisariatos, cupones, seguros, etc.

Entre los principales productos y servicios que ofrecen las cooperativas de ahorro y crédito se tiene:

Créditos

- Comerciales
- De vivienda (hipotecarios)
- Para la microempresa
- De consumo (prendarios / quirografarios)

Captaciones

- Cuenta de ahorros
- Depósitos a plazo fijo: 30,60,90,120,180,360 días

Otros servicios

- Seguro de desgravamen
- Transferencias de dinero
- Bono de vivienda
- Seguro de vida
- Servicios exequiales
- Tarjeta de débito, entre otras

1.1.3 Rol dentro de la economía nacional

Las microfinanzas en Ecuador encontraron desde el año 2006 un crecimiento sostenido. Se han modificado algunas condiciones en el mercado, como el incremento de los montos promedio de crédito y la mayor oferta de servicios adicionales al crédito.

La regulación continúa siendo un factor importante, existe una proporción considerable de instituciones de microfinanzas (IMFs) que no son reguladas, y no se ven afectadas directamente por las normas de la Superintendencia de Bancos y Seguros, sin embargo, operan en el mismo mercado de muchas IMFs bajo regulación, y los estándares establecidos trascienden en sus operaciones.

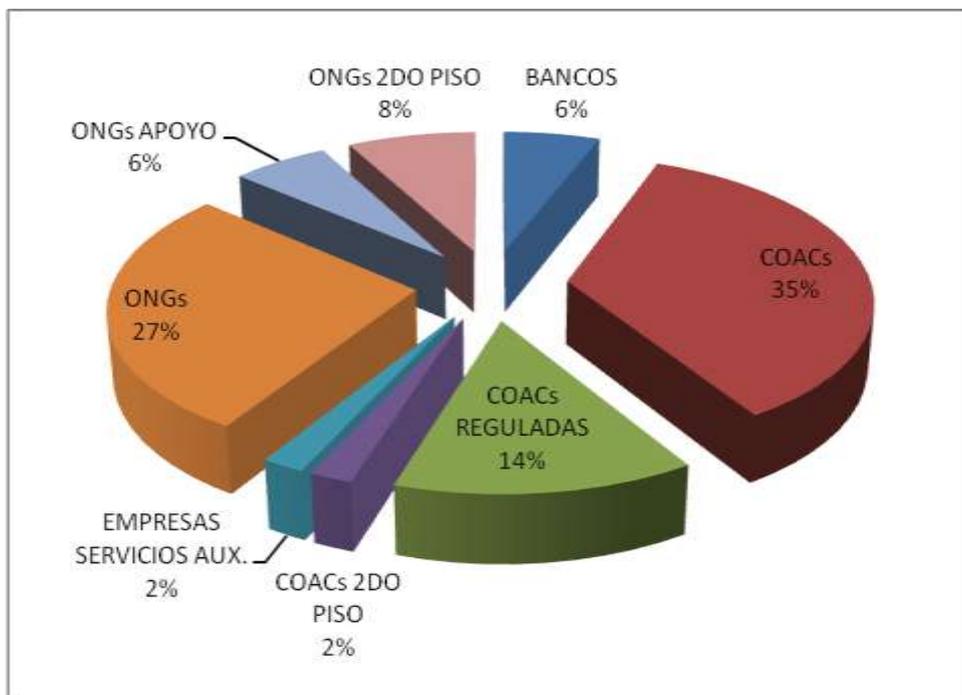
La clasificación por crédito es especialmente útil para conocer lo que está sucediendo en Ecuador. Hay una alta oferta para créditos de consumo, que se ve respaldada por entidades asociadas a tiendas comerciales. Las IMFs que se enfocan en créditos a la microempresa tienen por lo general un ámbito local en zonas rurales, y sus créditos están dirigidos a grupos de agricultores o artesanos, por tanto su escala es pequeña.

Las tendencias muestran al Ecuador como un país distinto al resto de la región. En este mercado las tasas de interés y los gastos operacionales son menores que otros países latinoamericanos, por ejemplo, Colombia mantiene tasas de interés por debajo de los dos dígitos, y menores aún (promedio 6%) en crédito comercial, así como Perú, que aún en moneda nacional mantiene tasas de interés promedio del 6%. Sin embargo, su nivel de cartera atrasada es mayor.

Este sector ha innovado sus servicios, a tal punto que su movimiento económico también ha superado sus propias expectativas financieras, pues el número de socios dentro del sector cooperativista ha aumentado al igual que la capacidad de ahorro y crédito. De hecho, la Red Financiera Rural RFR (organización sin fines de lucro orientada a promover las micro finanzas) cuenta (marzo 2010) con 51 socios, los cuales a su vez totalizan cartera por usd 1.275 millones entre un total de clientes activos de crédito de 687.751 personas.

La mayoría de las instituciones dedicadas a las actividades micro financieras (IMFs) se encuentran asociadas a la Red Financiera Rural (RFR), organismo que hoy en día es considerado como un referente de micro finanzas en el Ecuador.

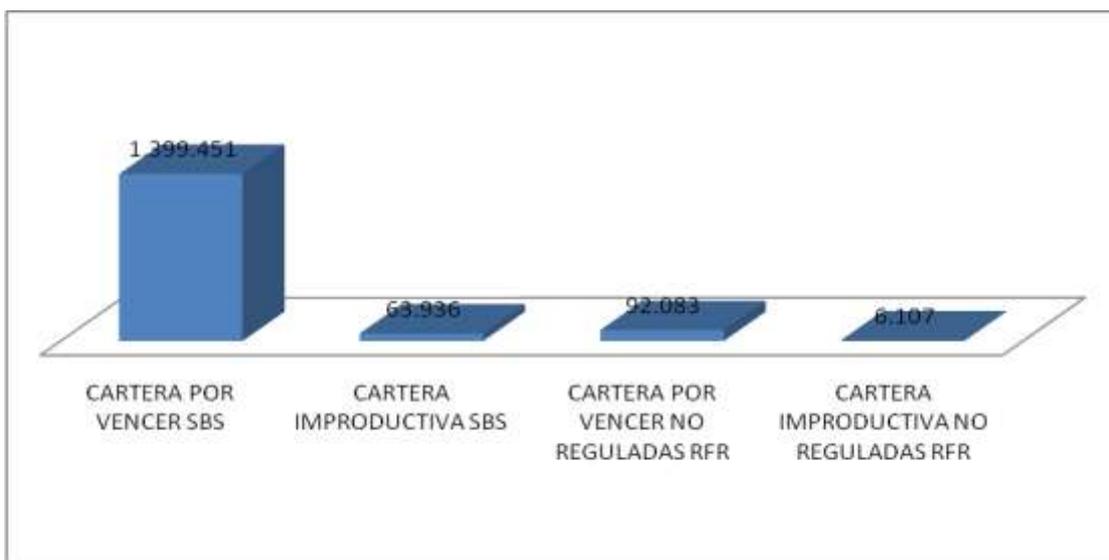
Cuadro 1.1 **Miembros de la Red Financiera Rural – marzo 2010**



Fuente: Red Financiera Rural – boletín marzo 2010.

Elaborado por Lorena Caicedo S.

Cuadro 1.2 **Cartera COACs 1er piso SBS y no reguladas (USD miles)**



Fuente: Red Financiera Rural – boletín marzo 2010 / Superintendencia de Bancos – información estadística mensual.

Elaborado por: Lorena Caicedo S.

Esta información sirve para darse cuenta de que el sector cooperativista del Ecuador, mantiene una cartera saludable. Esto se debe principalmente gracias a que los socios que tienen capacidad de pago y que a la vez con este dinero pueden mejorar sus condiciones de vida y generar actividades productivas más rentables ya que se realizan mayores inversiones en pequeños y medianos negocios.

1.1.4 Marco legal

El marco legal Ecuatoriano no es el más adecuado para el funcionamiento de las COACs, pues no es sino a partir del año 1994 en el cual se emitió la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, ratificando la incorporación de las COACs como parte del Sistema Financiero Nacional y según el decreto ejecutivo No. 2132 del 4 de diciembre del 2001, se estableció un proceso gradual de incorporación de las COACs abiertas y cerradas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Para conocer el aspecto legal de las Cooperativas se debe mencionar que existen Cooperativas que se encuentran reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y otras por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, ex Ministerio de Bienestar Social. En el primer caso, conforme regulaciones de la Junta Bancaria, las cooperativas que mantienen activos sobre los diez millones de dólares deben ser reguladas por la Superintendencia de Bancos, mientras que otras cooperativas con menor nivel de activos se encuentran bajo el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social. En un sentido más general, se cuenta con una Ley de Cooperativas, emitida en base a Principios del Acuerdo de Viena dictados en 1937, no tomando en cuenta las modificaciones realizadas a estos principios en 1966 y luego en Manchester en 1995. En consecuencia, existen vacíos, como se verá en este capítulo, en la Ley de Cooperativas debido a su desactualización, al contemplar sus bases de hace más de 70 años.

La Ley de Cooperativas norma la naturaleza y la creación de estas instituciones desde que se constituyen en pre cooperativas, así como su tiempo de vida, mínimo de

socios, responsabilidades e inscripción. Por otro lado, la presidencia de la república emitió en agosto del 2005 el decreto ejecutivo No. 354 que contiene el reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Sin embargo, en el mismo documento, a la vez que se establece un mínimo de activos de diez millones de dólares para someterse al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, también indica en su artículo 5 que este organismo controlará a las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público aún cuando no registren activos superiores a diez millones. Actualmente, la Superintendencia de Bancos y Seguros ejerce control y seguimiento en las cooperativas de ahorro y crédito que tienen activos sobre los diez millones de dólares, y no ejerce control alguno sobre las cooperativas con menor nivel de activos.

Cabe señalar que la información y registro otorgado por el MIES es ambiguo y se carece de una base de datos confiable. Por lo expuesto anteriormente, se sugiere una nueva legislación cooperativa que se ajuste a las condiciones y desarrollo actual social y económico, que contemple la viabilidad de ejecución de un plan de trabajo, que el número de socios (actualmente 11) se ajuste al tipo de cooperativa, a su objetivo social y a su entorno geográfico, que conserve la naturaleza sin lucro del cooperativismo, prohibiendo el comercio de derechos de socio, como sucede actualmente en cooperativas de vivienda y transporte, y que respete la autonomía de cada cooperativa al limitar el ámbito de gestión de la Dirección Nacional de Cooperativas. De igual manera, se requieren reformas en cuanto a la resolución de conflictos, con centros de arbitraje y juzgados dedicados estrictamente al cooperativismo, función que actualmente tiene la Dirección Nacional de Cooperativas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “MANANTIAL DE ORO”

Dentro del proceso de planeación estratégica se debe conocer la situación real de la organización en estudio con la finalidad de conocer sus aspectos positivos y negativos para determinar el nivel de gestión de la misma frente a los acontecimientos externos e internos que se generen en el entorno empresarial y cooperativista que es en el cual se desenvuelve la entidad caso de estudio de la presente tesis. Para ello, es necesario recordar brevemente, que planeación estratégica es el término utilizado para definir al “arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. (David, 2003)

Los análisis de la situación actual de una empresa se fundamentan en el hecho de generar la información para la generación de estrategias que permitan mejorar los procesos estratégicos para el establecimiento el camino de acción para el corto, mediano y largo plazo en el cual la empresa se puede desenvolver de forma planificada y coordinando de forma efectiva la utilización de recursos humanos, materiales y económicos.

Dentro del sector cooperativista el desarrollo institucional ha sido bastante interesante sobre todo por el crecimiento de su cartera y número de socios, tal como se dará a conocer posteriormente. Esta situación ha hecho que el sector en estudio crezca con la apertura de nuevas cooperativas de ahorro y crédito, pero, así mismo trabajar de forma planificada para poder insertarse en un sector competitivo para la captación de clientes dentro de un segmento o nicho de mercado determinado tal como se ha visto en el mercado. Lo que se quiere decir con esto es que este tipo de entidades deben trabajar en la elaboración de su plan estratégico para encaminar sus acciones bajo el

cumplimiento de metas y objetivos comunes para alcanzar su visión de futuro y de sobre manera estar preparado ante los cambios suscitados dentro de los aspectos económicos, políticos, tecnológicos etc. que se presentan en el entorno y al interior de cualquier empresa.

A continuación se da a conocer el análisis de la situación actual, tanto a nivel externo como interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro Ltda.

2.1 Análisis externo

El análisis externo de una entidad cualquiera fuera su naturaleza se fundamenta en el estudio de las factores y/o fuerzas del entorno de la empresa que de una u otra forma puede afectar o beneficiar al desarrollo de este tipo de organizaciones inmersas en el sector financiero ecuatoriano. Esto, previo un análisis de diferentes variables generar un juicio de valor para determinar las oportunidades y amenazas que se deben aprovechar y evitar en un momento dado por parte de la empresa en estudio.

“El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir y su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas a ser procesadas. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales” (David, 2003)

2.1.1 Macro ambiente

2.1.1.1 Fuerzas económicas

El desarrollo de la economía ecuatoriana durante los últimos años se ha caracterizado por una notable inestabilidad y bajo crecimiento, lo cual ha afectado la capacidad adquisitiva de la población ecuatoriana y sobre manera al momento en que el sector financiero fue declarado en año 1998 en feriado bancario y el cuenta ahorrista perdió su dinero y la confianza en los bancos estatales y privados del Ecuador, ocasionando una iliquidez dentro de la economía nacional.

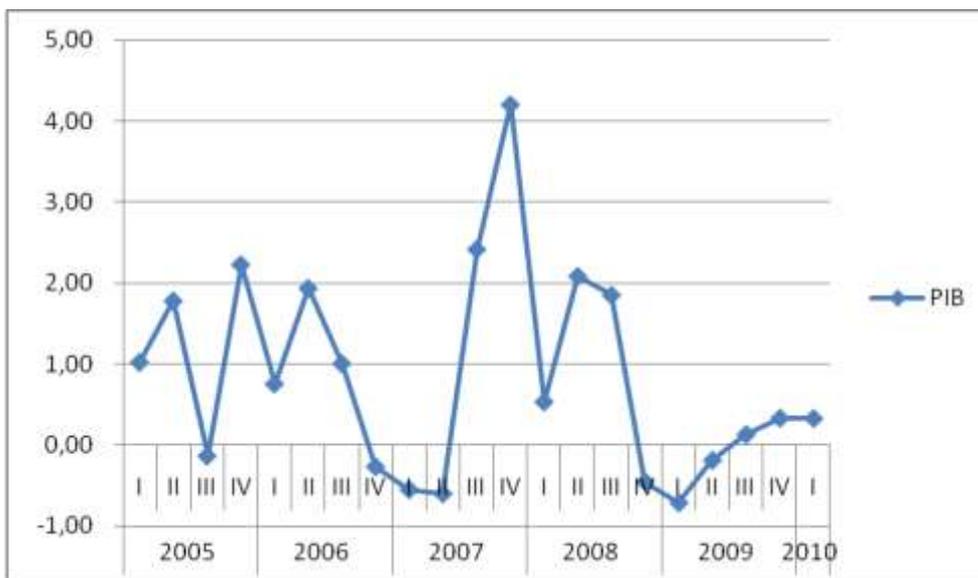
Si bien la dolarización ha traído una relativa estabilidad económica al país, ésta también ha reducido los niveles de competitividad al sector productivo, el cual es vulnerable a la competencia de nuestros países vecinos, quienes operan con monedas propias sujetas a fluctuación, afectando así al sector social atendido por las COACs.

Producto Interno Bruto

El comportamiento de la economía ecuatoriana se puede analizar a través del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) durante los últimos años y de esta manera determinar inclusive a los sectores que más aportaron para el desarrollo económico del país, especialmente una vez que se implemento el modelo de dolarización.

A continuación se da a conocer el comportamiento de algunos indicadores macroeconómicos:

Cuadro 2.1 **Producto Interno Bruto - % Histórico de crecimiento trimestral**



Fuente: Banco Central del Ecuador – Boletín Estadístico Mensual

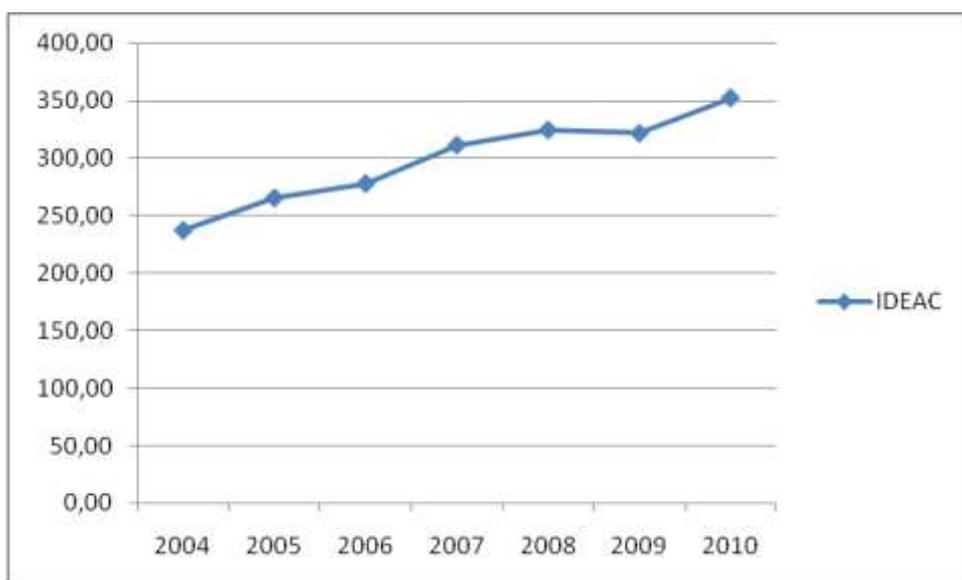
Elaborado por : Lorena Caicedo S.

Según el Banco Central del Ecuador, la proyección para el año 2010 respecto al crecimiento del PIB del Ecuador fue inicialmente del 6.98%, pero al notar un modesto incremento del 0.33% en el primer trimestre del año, las autoridades han bajado esta expectativa hasta un porcentaje no definitivo del 3%. De esta manera se refleja una contracción reciente de la economía nacional y una moderada recuperación que se deben a varios factores como la misma crisis mundial que ha afectado drásticamente los niveles de empleo sobre todo de migrantes ecuatorianos en otros países de los cuales provenían las remesas que gran sostenibilidad viene dando a la economía dolarizada del país.

El nivel de actividad económica que estamos midiendo a través del PIB tiene una influencia directa en el sector financiero, incluyendo a las cooperativas de ahorro y crédito. En el 2009, a causa de la crisis internacional, las exportaciones ecuatorianas, especialmente a Estados Unidos de Norteamérica y España se vieron notablemente afectadas, al igual que el precio del petróleo, que hasta el 2008 fue el 40% del ingreso del estado. Si a esto sumamos que en el año 2009 el Estado negoció la recompra de los bonos Global, notamos que en el primer semestre de ese año el sector financiero

sufrió de bajos niveles de liquidez, y consecuentemente de contracción del crédito, lo que tuvo un efecto negativo en los sectores productivos del país. Para julio del 2009 el Banco Central del Ecuador ordenó la repatriación de depósitos de la banca en el exterior a un nivel mínimo del 45% (liquidez doméstica), incrementando así la liquidez del sector y por lo tanto, la oferta de crédito. Este hecho, nos hacía estimar que el Ecuador tendría más acceso al crédito, y por consiguiente, mayor crecimiento económico, esperando un crecimiento del PIB en el 2010 de 6.98%, como se había comentado anteriormente. Lamentablemente, encontramos que en el primer trimestre de este año, el PIB creció solamente 0.33%, debido a la baja ejecución del Presupuesto del Estado, el cual estuvo financiado tardíamente (junio), y también debido al bajo nivel de confianza empresarial, provocado por la inestabilidad política, y constantes cambios en el sector impositivo. La baja confianza se refleja en la desaceleración del IDEAC (índice de actividad económica coyuntural).

Cuadro 2.2 **IDEAC – Índice de Actividad Económica Coyuntural – abril 2010**



Fuente: Banco Central del Ecuador – Boletín Estadístico Mensual.

Elaborado por Lorena Caicedo

De otro lado, durante la última década, las entidades financieras han fortalecido y tecnificado su funcionamiento y solidez para apoyar al sector económico. “Las crisis financieras y la globalización han demostrado la importancia de que los sectores financieros se presenten sólidos para apoyar la estabilidad macroeconómica de un país. Evidentemente, esta doble vinculación se identifica cuando las políticas

destinadas a mejorar la supervisión de las instituciones financieras tienden a reducir y a mejorar la gestión del riesgo, así como a promover una acertada intermediación de flujos financieros; en contrapartida, está el perfeccionamiento de las políticas macroeconómicas, como las políticas monetarias y fiscales, con el objetivo de crear un entorno más estable y, por ende, más propicio a la estabilidad del sector financiero. La solidez del sector financiero y el desempeño macroeconómico se evalúa a través de los denominados indicadores macroeconómicos. La experiencia ha comprobado que las crisis financieras suelen presentarse cuando estos indicadores señalan la existencia de vulnerabilidades, es decir, cuando las instituciones financieras son débiles y se enfrentan a trastornos macroeconómicos”.¹

Competitividad

Los niveles de competitividad del país son relativamente bajos, entendiéndose por competitividad, según el Foro Económico Mundial (FEM) como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Este último establece un nivel de prosperidad que da sustentabilidad a la economía. La competitividad tiene una estrecha relación con la productividad. Si una empresa es más productiva aumentará la cantidad de producción por unidad de factor empleado. En otras palabras, logrará producir más con los mismos recursos o logrará producir lo mismo que producía antes con menos recursos”. Se hace mención especial al nivel de competitividad ya que mucho tiene que ver su análisis para determinar el clima de negocios dentro del país, y esto conlleva a tomar en cuenta el hecho de que Ecuador ocupa el puesto 138 entre 183 países para hacer negocios (Banco Mundial, Doing Business 2010), pero también hay cosas positivas como en lo referente a la estabilidad macroeconómica el Ecuador se ubica en el puesto 44 de entre 133 países (Foro Económico Mundial, 2009), calificando esta situación como aceptable a nivel mundial. En lo referente a la sofisticación del mercado financiero Ecuador se ubica en el puesto número 114, cuya conclusión de este hecho es que a pesar de que el sistema financiero es sólido, no existen condiciones de financiamiento de proyectos.

Según la Conferencia de la Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo la inversión extranjera en el Ecuador fue de apenas USD 974 millones, comparado con

¹ www.superban.gob.ec

los países vecinos como Colombia que alcanzaron los USD 10.564 millones y Perú los USD 4.809 millones, todos en el año 2009, tal como se lo señala en los siguientes cuadros:

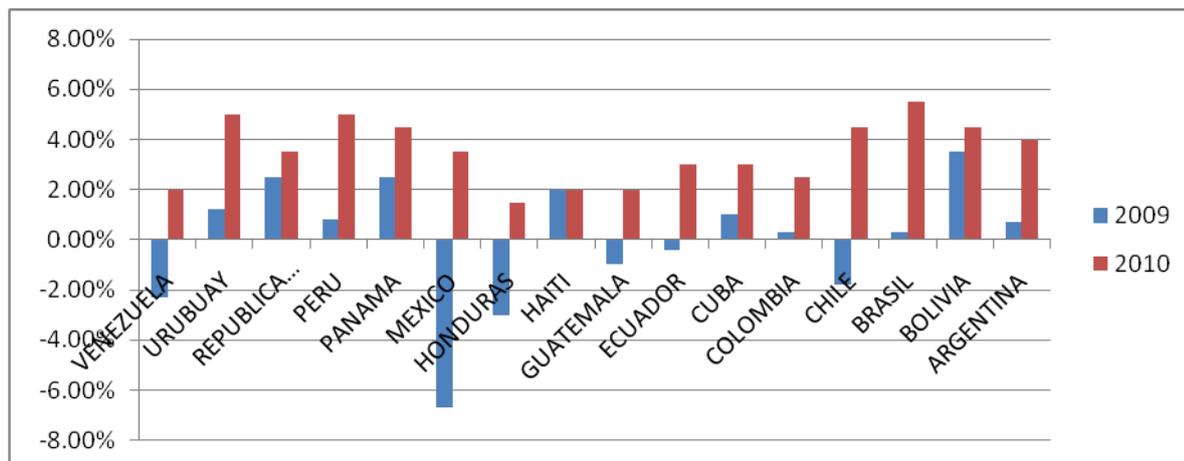
Tabla 2.1 **Crecimiento del PIB para el año 2010**

PAIS	ORGANISMOS INTERNACIONALES	GOLDMAN SACHS
ARGENTINA	3,3	4
BRASIL	5,1	5,8
CHILE	4,7	5,2
MÉXICO	3,2	4,2
VENEZUELA	0,5	2,6
COLOMBIA	2,8	3,1
PERÚ	4,5	5,5
ECUADOR	2	2,6
ESTADOS UNIDOS	NR	2,1
EUROPA	NR	1,5
JAPÓN	NR	1,5
CHINA	NR	11,4
ASIA (EXCL. JAPÓN)	NR	9

Fuente: Seminario Público Quito – Pablo Lucio Paredes.

Elaborado por Lorena Caicedo

Cuadro 2.2 **Variación del PIB en América Latina**



Fuente: IPSA Group – Ecuador Overview 2010

Elaborado por Lorena Caicedo

Tabla No. 2.3 **Inversión extranjera directa (AÑO 2009)**

PAÍS	MONTO EN USD MILLONES
BRASIL	45057
MÉXICO	21950
CHILE	16788
COLOMBIA	10564
ARGENTINA	8853
PERÚ	4809
REP. DOMINICANA	2885
PANAMÁ	2401
URUGUAY	2205
VENEZUELA	1716
ECUADOR	974
BOLIVIA	512

Fuente: Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo

Elaborado por Lorena Caicedo

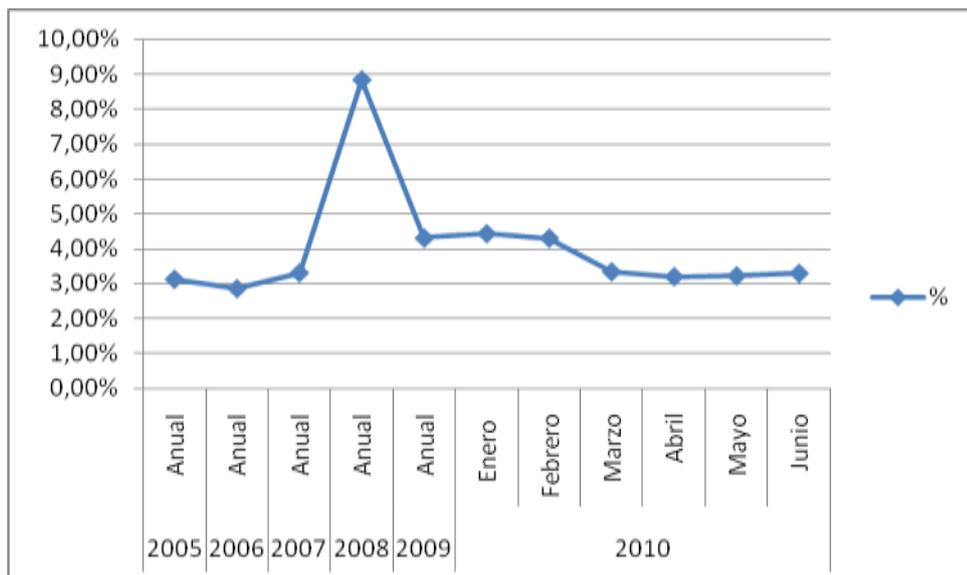
Estas situaciones dan mucho que decir si analizamos el hecho de que la inversión extranjera genera divisas, fuentes de empleo y obviamente capacidad de ahorro.

Inflación y tasas de interés

Dentro de este análisis es conveniente analizar el comportamiento de otras variables macroeconómicas como es el caso de las tasas de inflación y de interés y de esta manera contemplar un escenario más claro para el desarrollo de la economía del país, así como del sector en estudio.

Si bien es cierto, los indicadores macroeconómicos como la tasa de inflación se vieron afectados en el último año a causa de la contracción del sector productivo a nivel general, es decir el descenso del precio del barril del petróleo y la disminución de las remesas. No está por demás señalar las dificultades del sector productivo a causa de los desastres naturales como la caída de ceniza del volcán Tungurahua que afecta directamente a la zona central, considerada como la más productiva del país, lo cual generó una escasez de alimentos y de hecho un incremento del precio en la mayoría de los productos que conforman la canasta familiar ecuatoriana. Además se debe señalar que la demanda agresiva de los cereales (maíz, soya, trigo) en el mercado internacional ocasionó un alza de precios acelerada en la región.

Cuadro 2.4 **Inflación anual**



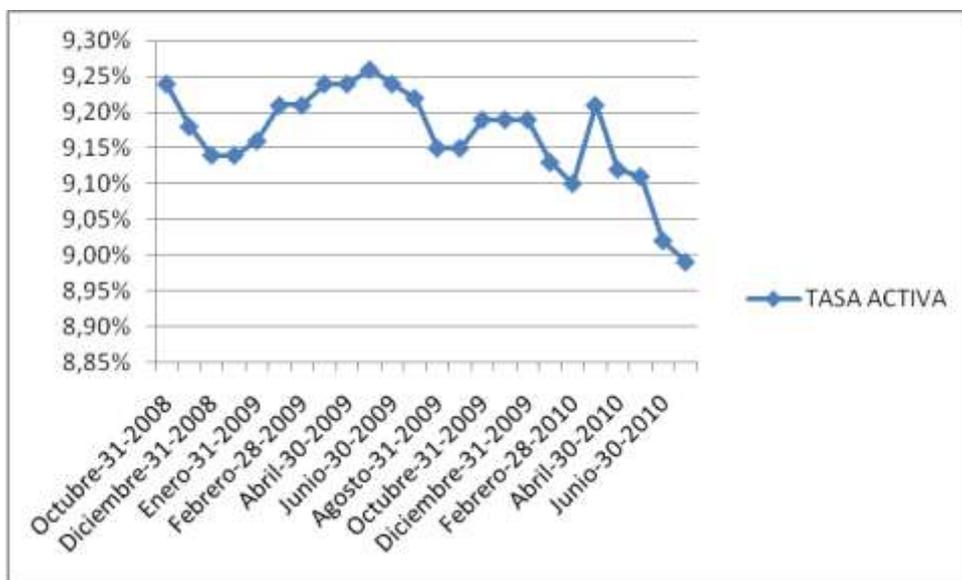
Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Estadístico Mensual .
Elaborado por Lorena Caicedo.

Para frenar el incremento de las tasas de inflación, sobretodo en el precio de los alimentos que es el rubro que más subió, el Gobierno intervino con los subsidios agrícolas para la reducción de costos y al mismo tiempo fijó precios de venta de algunos productos. Los meses con mayor inflación mensual que se registró según el INEC fueron marzo y abril con 1,48% y 1,52% respectivamente.

En cuanto las tasas de interés dentro del sector financiero, son determinadas por el Banco Central del Ecuador, sin embargo hay que señalar que dentro del sector cooperativista de ahorro y crédito para acceder a préstamos se debe encajar cierta cantidad de dinero lo que de una u otra forma encarece el crédito, por más que su trámite sea mas rápido que en una institución bancaria.

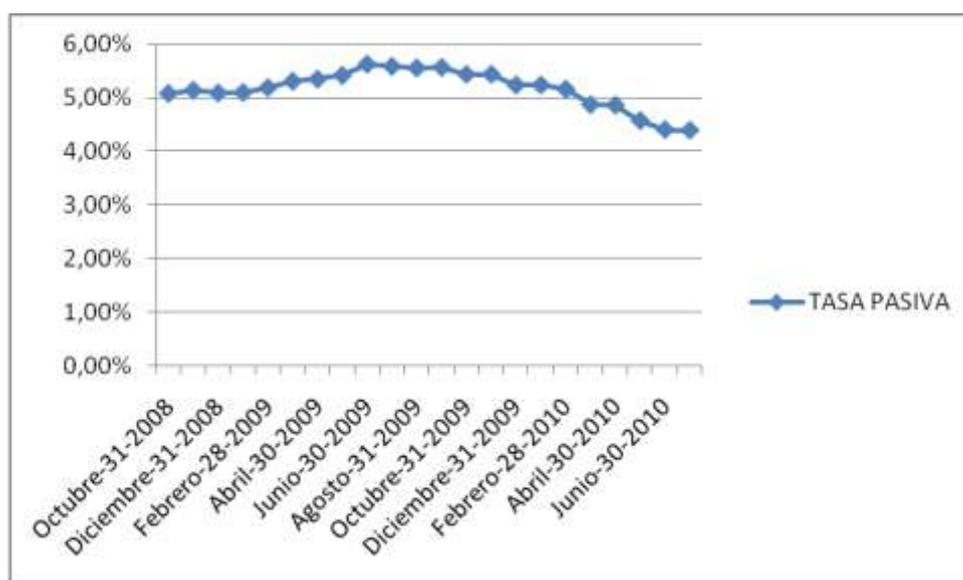
Las tasas de interés se establecen según el segmento de mercado de las entidades financieras, tal como se lo señala a continuación.

Cuadro 2.5 **Tasa activa de interés**



Fuente: Banco Central de Ecuador – Boletín Estadístico Mensual.
Elaborado por Lorena Caicedo.

Cuadro 2.6 **Tasa pasiva de interés**



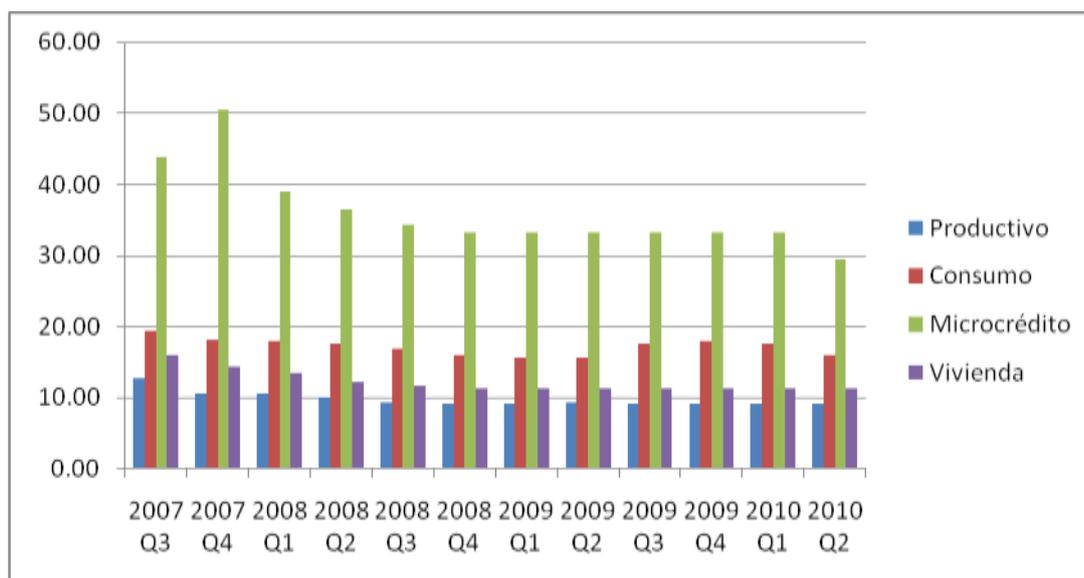
Fuente: Banco Central de Ecuador – Boletín Estadístico Mensual.

Elaborado por Lorena Caicedo.

Es necesario mencionar que la tasa pasiva de interés no ha variado significativamente porque históricamente ha venido registrando niveles relativamente bajos, y reducirla aún más, podría generar una baja considerable en el nivel de depósitos del sector financiero. Por el contrario, las tasas activas de interés se presentan en el cuadro 2.5 ya en niveles reducidos debido al control del Gobierno a través del Banco Central del Ecuador.

Por otro lado, en las tasas de interés activas (cuadro 2.5), y en su composición por sector (cuadro 2.7), se puede evidenciar un cambio importante a partir del año 2008, debido a la intervención del gobierno. Si bien las tasas altas se venían manteniendo para cubrir los segmentos más riesgosos, actualmente la tasa de microcrédito se encuentra muy por debajo de los niveles de hace 3 años, y aún es notablemente más alta que la tasa de interés para vivienda o crédito productivo debido a que el segmento al que atiende registra mayores factores de riesgo.

Cuadro 2.7 **Tasas de interés activas por sectores**



Fuente: Banco Central de Ecuador – Boletín Estadístico Mensual.

Elaborado por Lorena Caicedo.

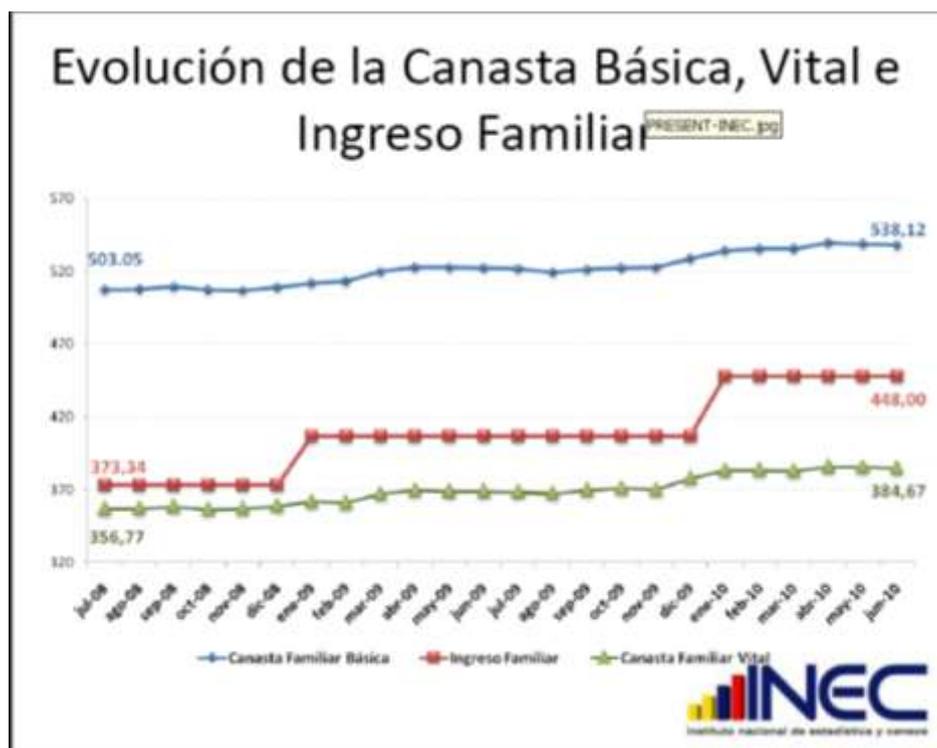
2.1.1.2 Fuerzas sociales

El desarrollo de los sectores productivos en el país ha podido frenar en algunos casos uno de los grandes problemas del Ecuador como la falta de empleo y el aumento del desempleo. Si bien es cierto la capacidad adquisitiva de la población mejoró, se debe tomar en cuenta que existe un déficit de 16.75% para llenar la canasta básica familiar (a junio 2010). Con un costo de la canasta básica familiar de USD 538,12 (familia de cuatro miembros con 1.6 perceptores de ingresos), se registra un ingreso promedio de la población de USD 448,00. Sin embargo, también se cuenta con un costo de canasta vital familiar de USD 384,67, un 16.46% por debajo del ingreso promedio, lo cual demuestra que si bien se debe superar el déficit para cubrir la canasta básica, las necesidades más elementales de los ecuatorianos están en promedio cubiertas. Como se puede apreciar en el cuadro 2.8 desde enero 2010, a causa del incremento obligatorio en la remuneración básica unificada hasta USD 240,00, más beneficios de ley. Cabe señalar que una medida económica de este tipo, trae como consecuencia el incremento en el índice de inflación, pero como se observó anteriormente, el control de precios y los subsidios sobre algunos insumos y productos, han logrado evitar un crecimiento desmedido de la inflación.

El INEC concluye que aunque la inflación del año 2009 quedó por debajo de los dos dígitos, el aumento de los precios de los alimentos se mantuvo alto y bordeó el 17%.² Estas y otras situaciones hacen que se agrave la capacidad de ahorro de la población que vive de pequeños y medianos negocios que demandan microcréditos emergentes y a veces hasta de subsistencia que sirven para mejorar las condiciones de vida de algunas familias, así como la educación y la salud de sus hijos.

Los niveles de consumo a nivel país, a pesar de todo, hubo un alto consumo que básicamente se debe a las condiciones de crédito de las empresas privadas en lo referente al sector automotriz, telefonía móvil, electrodomésticos, construcción, etc. que fomentan el consumo de la gente. Así mismo la remuneración unificada desde el año 2006 ha crecido desde los USD 186,60 hasta los USD 279,80 al 2010.

Cuadro 2.8 **Evolución de la canasta básica, vital e ingreso familiar**

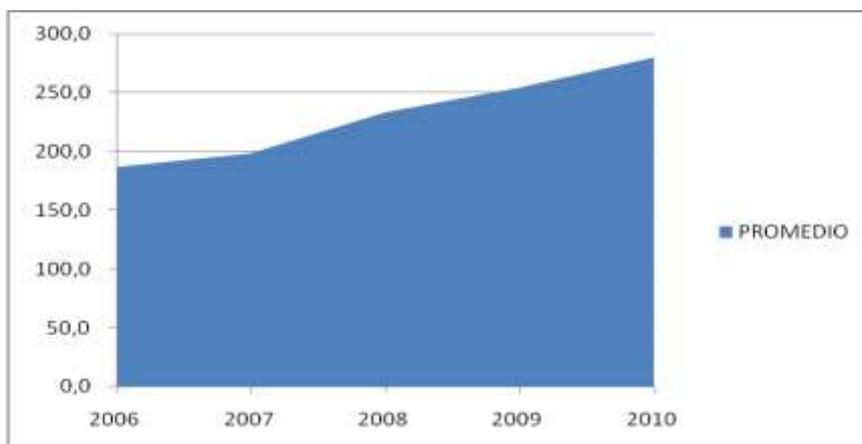


Fuente: INEC

Presentado por Lorena Caicedo

² www.inec.gob.ec

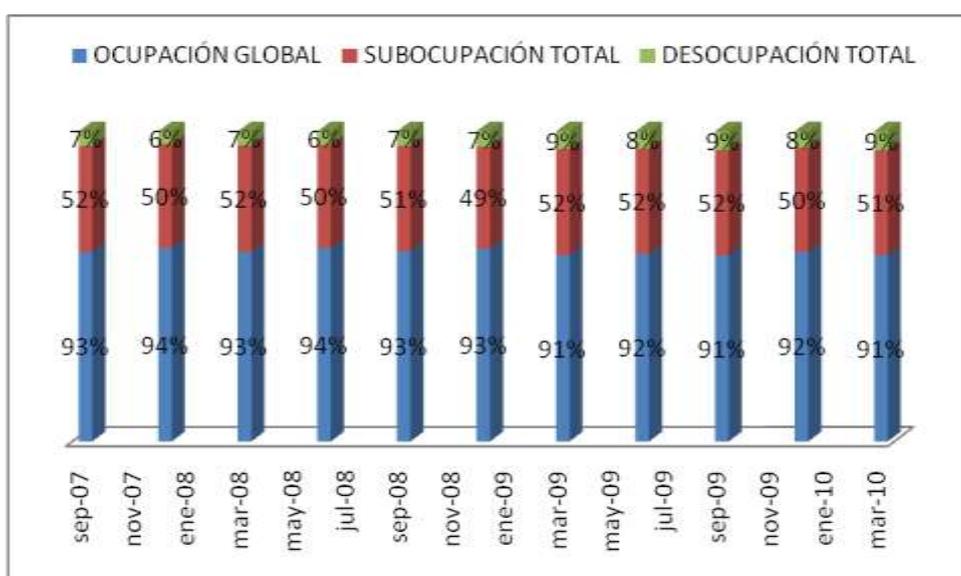
Cuadro 2.9 **Valor del salario nominal promedio**



Fuente: Banco Central de Ecuador – Boletín Estadístico Mensual.
Elaborado por Lorena Caicedo

Así mismo, dentro de las fuerzas sociales se debe poner total atención a los niveles de empleo y desempleo, es decir analizar su comportamiento y como de una u otra forma se convierte en oportunidad o amenaza para el sector en estudio. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) se presentan las estadísticas del mercado laboral en el Ecuador, se tiene que la tasa de desocupación total a octubre del 2008 fue del 8,66%, habiendo posteriormente subido a promedio del 9% debido a la recesión económica, y actualmente se espera una reducción a promedios del 8%.

Cuadro 2.10 **Índices de empleo / desempleo**



Fuente: Banco Central de Ecuador – Boletín Estadístico Mensual.
Elaborado por Lorena Caicedo

2.1.1.3 Fuerzas político – legales

“Los factores políticos gubernamentales y legales, por consiguiente, pueden representar oportunidades o amenazas clave para organizaciones grandes y pequeñas. En el caso de industrias y empresas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa. La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas (Fred, 2003)

Los factores políticos y legales que actualmente rigen en el país se fundamentan en la nueva Constitución en la cual se garantiza el trabajo y la seguridad social según la sección octava. Art. 33. “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

En lo referente al sistema financiero, en su Art. 308. “Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la Ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país...El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura³”

Art. 309. El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público...

³ Prácticas colusorias consisten en el abuso de la posición dominante o acuerdos entre compañías para limitar el libre mercado. Anatocismo es el acto de cobrar intereses sobre intereses. Usura es el cobro excesivo de intereses sobre un préstamo.

Art. 311. El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero, popular y solidario y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”

El sector cooperativista se encuentra en un gran desafío para el desarrollo de la población ecuatoriana, pues el auge de las Pymes se asienta en la disponibilidad de financiamiento para el impulso de ideas de emprendimiento y negocio que a la vez son el fomento de empleo y consumo sostenido dentro de nuestro país. Tal es así que el sector de la pequeña y mediana empresa aporta solamente 10% al PIB ecuatoriano, mientras que ocupa el 76% de los centros productivos del país. Por esta razón, se ha visto la necesidad de equilibrar esta brecha entre ingresos y ocupación a través del fomento. De hecho, así se evidencia en el nuevo Código de la Producción y la modificación de otras leyes relacionadas al sector productivo, que establecen beneficios fiscales y acceso a fuentes de financiamiento para este sector.

Las fuerzas políticas son la base para la estabilidad y crecimiento de un sector determinado, sin embargo la nueva legislación, inmersa y generada en la Asamblea Nacional todavía está siendo emitida, dando un lugar secundario al sector productivo y anteponiendo temas de carácter político, que han generado desgaste en las autoridades. Luego de contar con una renovada estructura jurídica para el sector productivo y financiero, vendrá una etapa de implementación, a la que tanto los actores de la economía e incluso las cooperativas estarán sujetas.

2.1.2 Microambiente

Dentro del proceso investigativo de la situación actual se debe generar el análisis del entorno con actores que están más cerca de la entidad es estudio, esto quiere decir del análisis de la competencia directa e indirecta que existe en el mercado, los proveedores de insumos y demás material de oficina, además del análisis de los

clientes internos y externos con los que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Manantial de Oro”.

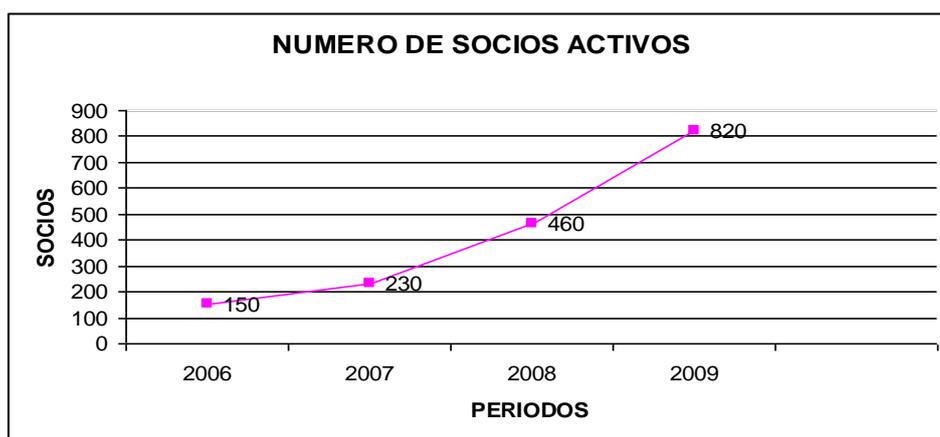
2.1.2.1 Clientes

En el caso de los clientes se viene trabajando con el sector microempresarial y productivo de la zona.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito MANANTIAL DE ORO LTDA. Se ha enfocado al sector de la microempresa y desarrollo productivo, al estar ubicado en la zona productiva de Machachi (en donde esta la matriz) se ha vinculado con el sector agropecuario y comercial agrícola, justamente el 40% de los socios están dedicados a la agricultura y comercialización de productos agrícolas, pecuarios y derivados.

En la actualidad la Cooperativa Manantial de Oro cuenta con alrededor de 820 socios activos, los mismos que son parte del desarrollo de la entidad. El crecimiento del número de socios y sus características se muestra a continuación:

Cuadro 2.11 **Número de socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro Ltda.**



Fuente: Cooperativa Manantial de Oro
Elaborado por Lorena Caicedo

Cuadro 2.12 **Porcentaje de socios por género de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro Ltda.**

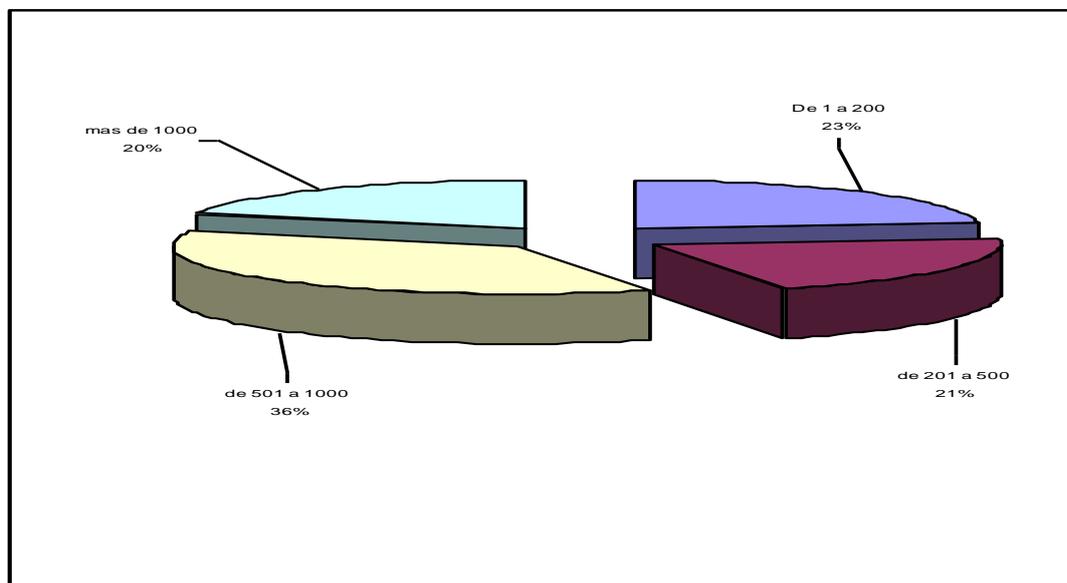


Fuente: Cooperativa Manantial de Oro
Elaborado por Lorena Caicedo

Del cuadro 2.12 se puede apreciar el crecimiento que ha tenido la cooperativa desde su creación. Esto se debe principalmente a que la cooperativa está cubriendo una necesidad real que la población del sector venía sintiendo. Adicionalmente, el acceso de la institución a crédito de segundo piso, ha facilitado la oferta de crédito a los socios, de tal manera que su crecimiento ha sido factible.

Por otro lado, de la composición del crédito por género, se ve una activa participación de mujeres (52%), dado que la población a la que atiende la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro Ltda., se organiza en unidades productivas de carácter familiar, donde si bien en muchos casos, el hombre lidera estas tareas, la mujer es copartícipe de estas responsabilidades, y se encarga de las labores de administración y financiamiento. Adicionalmente, se debe considerar que históricamente, el género femenino es mejor sujeto de crédito debido a que lo preserva como una opción para el ingreso familiar.

Cuadro 2.13 **Porcentaje de socios según monto de ahorros**



Fuente: Cooperativa Manantial de Oro
Elaborado por Lorena Caicedo

Se puede señalar que según los gráficos el porcentaje de socios de acuerdo al monto de sus ahorros, servirá para la canalización de créditos o cualquier otra transacción que el socio demande.

2.1.2.2 Competencia

A pesar del número de cooperativas e instituciones financieras que existen en el país, dado el sector atendido por la COAC Manantial de Oro, su competencia directa se encuentra enfocada en las instituciones que otorgan micro crédito. Entre las principales, podemos contar Finca, Banco Procredit, Banco Pichincha (a través de Credife), y las cooperativas Cooprogreso, Andalucía, Alianza del Valle y San Francisco de Asís. Todas estas por su gran tamaño, cuentan con amplia cobertura en la provincia de Pichincha y en el país. La diferencia en cifras no es cuantificable, pues se trata de competidores grandes. A su vez, el tamaño de estas instituciones hace que su presencia en el día a día de la comunidad de Machachi y de Chillotallo (Agencia) sea relativa y se limite a las visitas que los funcionarios puedan hacer, o a

las visitas de los usuarios a estas agencias. El hecho de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro sea aún reducido, le permite mantener contacto cercano con la población y participar de su actividad.

En cuanto a otras cooperativas de similar tamaño, encontramos la COAC Chibuleo Ltda., COAC Ilaló, que de igual manera, atienden a segmentos pequeños de la población. Adicionalmente, dado que la zona de Machachi es netamente agrícola, y que presenta un gran potencial de desarrollo económico, existen altas posibilidades de crecimiento para este tipo de servicio.

Competitivamente, Manantial de Oro tiene una desventaja por su baja capitalización y reducido número de socios. Este hecho se mitiga altamente por la cercanía de la cooperativa a la comunidad, creando compromiso de sus socios.

2.1.2.3 Proveedores

Los proveedores son aquellas personas naturales o jurídicas que son parte de la actividad empresarial en el momento de abastecer cualquier tipo de insumo, materia prima, materiales de oficina, etc. para las operaciones normales de la Cooperativa Manantial de Oro:

A continuación se indican las empresas proveedoras y sus características de negociación:

Tabla 2.3 Proveedores

PROVEEDOR	Empresa de diseño gráfico e impresión
PRODUCTOS	Diseño e impresión de documentos de la Cooperativa, material publicitario, etc.
BENEFICIOS	Precios especiales por cantidad de documentos impresos, descuentos por pronto pago.
PLAZO DE PAGO	Pagos, máximo en 20 días.
PROVEEDOR	Sistecoop S.A.

PRODUCTOS	Sistema contable, redes, actualizaciones, antivirus, computadores, insumos, etc.
BENEFICIOS	Buen precio en el sistema especializado en administración de la cooperativa
PLAZO DE PAGO	Pagos, máximo en 60 días
PROVEEDOR	Wireless & Access S.A.
PRODUCTOS	Comunicaciones – banda ancha, fibra óptica, voz ip.
BENEFICIOS	Servicio ágil y buen precio
PLAZO DE PAGO	40% pagadero a un año
PROVEEDOR	Broker Pazmiño Játiva – Seguros Colonial y Panamerican
PRODUCTOS	SOAT para comercialización Seguro de desgravamen para créditos
BENEFICIOS	5% margen en la venta de SOAT Aceptan asegurar montos muy pequeños en la línea de desgravámen
PLAZO DE PAGO	Contado
PROVEEDOR	Mueblima S.A.
PRODUCTOS	Panelería y muebles para sus instalaciones
BENEFICIOS	Buen precio y experiencia en instalaciones para servicios financieros
PLAZO DE PAGO	50% pagadero a un meses después de la entrega

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro Ltda.
Elaborado por Lorena Caicedo

Los proveedores con los que actualmente se cuenta iniciaron sus relaciones comerciales desde el momento en que la Cooperativa entró en operación, según los directivos de la misma se cuenta con buenos precios y una relación de negocios muy saludable.

Se debe también dar a conocer que se mantienen relaciones con proveedores de servicios financieros, como a continuación se detalla:

Codesarrollo:

Es una cooperativa regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, de la cual es socia y se mantienen vínculos de negocios. Es la fuente de fondeo más grande de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro Ltda.

Programa de Finanzas Populares

Institución pública que otorga crédito de segundo piso a instituciones financieras, como las cooperativas de ahorro y crédito, y como parte del mantenimiento del financiamiento otorgado, hace seguimiento cercano de la situación financiera de cada institución, a fin de mantener una cartera saludable. Tomando en cuenta que el MIES solamente realiza actividades de registro y no regula realmente a las cooperativas, el seguimiento del Programa de Finanzas Populares ha sido el único control financiero que mantienen algunas cooperativas, lo cual se les ha ayudado a superarse y mantenerse en óptimas condiciones.

Corporación Centro:

Es una cooperativa con agencias a nivel nacional que regenta a la Fundación Ecuatoriana de Desarrollo dedicada a trabajar con el sector de Emprendedores y Microempresarios.

Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador – FECOAC.

Socios de este organismo que integra a todas las cooperativas del Ecuador, brinda asesoramiento, capacitación y apoyo financiero a nivel nacional.

Red de Estructuras Financieras Equinoccio – Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador – RENAFIPSE. Como socios fundadores de la Red Financiera Equinoccio que tiene 8 cooperativas asociadas, entre ellas la Santa Ana de Nayón, Malchinguí, Puéllaro, Amazonas; su objetivo es fortalecer la red de cooperativas con apoyo a través de capacitación, asesoría financiera, gestión de recursos humanos, formación de economía de escala para servicios y fondeo.

Esta red cuenta con el apoyo del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio FEPP, una organización sin fines de lucro, con origen italiano, que ofrece servicios gratuitos de asesoría y financiamiento al sector cooperativo del país.

2.2 Análisis Interno

Se hace especial referencia a conocer los asuntos internos de la Cooperativa Manantial de Oro con la finalidad de determinar sus aspectos positivos y negativos para generar una gestión más integral y efectiva para aprovechar las oportunidades y prepararse ante las amenazas del entorno.

En la ciudad de Machachi, cantón Mejía, de la provincia de Pichincha, un grupo de jóvenes profesionales, decidieron unir esfuerzos y formar una cooperativa de ahorro y crédito que sea originaria de esta ciudad y que se oriente a velar por el desarrollo y mejoramiento de la misma, con proyecciones de ampliarse a todo el país.

Con esta idea nace “Manantial de Oro” como un fruto de la trabajadora y productiva gente de Machachi.

De los trámites de legalización, se obtiene la aprobación mediante el Acuerdo Ministerial Nro. 0000190, del 10 de Enero del 2007.

Una vez obtenida la personería jurídica y vida legal, se procedió a realizar todas las gestiones para contar con una oficina matriz que se encuentra ubicada en el centro de Machachi, en las calles Cristóbal Colón y Pérez Pareja, lo cual permitió realizar la inauguración el 30 de marzo del 2007. Posteriormente se cristaliza el objetivo de abrir las puertas a los socios y al público, el día lunes 2 de abril del 2007.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MANANTIAL DE ORO” LTDA nace integrada por los siguientes socios:

Alexandra Elizabeth Rocha Moreno
Landivar Jovanny Ramírez Calderón

Fabián Leonardo Cando Pimbo

Y con el liderazgo del Ing. Juan Carlos Rocha como Gerente General, quien tiene la tarea de iniciar y emprender la marcha de la joven y prometedor Cooperativa.

Hoja de Vida Institucional

Dirección matriz:

Machachi. Av. Cristóbal Colón y Pérez Pareja (Esquina). Teléfono: 2310-985

Dirección agencia Chillogallo:

Quito: Av. Mariscal Sucre y Pontón (1 cuadra antes del monumento al Mariscal Sucre). Teléfono: 2633-782

Listado de funcionarios

Consejo de administración

Presidente del consejo de administración y de la cooperativa: Dr. Fabián L. Cando Pimbo

Vicepresidente: Dr. Jovanny Ramírez Calderón

Secretaria: Sra. Alexandra Elizabeth Rocha

Consejo de vigilancia

Presidente del consejo de vigilancia: Sr. Edgar Vinicio Barba Ortiz

Vicepresidente: Sr. Juan Barba Justicia

Secretario: Sr. Eddy Gonzalo Rocha

Gerente general: Ing. Juan Carlos Rocha

Número de empleados: 7 Empleados

Gerente general 1

Jefe de agencia	1
Cajeras	2
Oficial de crédito	3

Experiencia de intermediación financiera:

La COAC MANANTIAL DE ORO LTDA. Se ha enfocado al sector de la microempresa y desarrollo productivo, al estar ubicado en la zona productiva de Machachi (en donde esta la matriz) se ha vinculado con el sector agropecuario y comercial agrícola, justamente el 40% de nuestros socios están dedicados a la agricultura y comercialización de productos agrícolas, pecuarios y derivados.

En desarrollo comunitario:

- Participa con el grupo de discapacitados del Cantón Mejía para capacitación y apoyo financiero en microempresas.
- Tiene acuerdo con el programa RETALE mediante el cual se da apoyo técnico a los familiares de emigrantes que desean crear su negocio propio en Ecuador.
- Cuenta con el servicio de transferencia de remesas con costos bajos desde y hacia el exterior (EEUU. España, Italia)

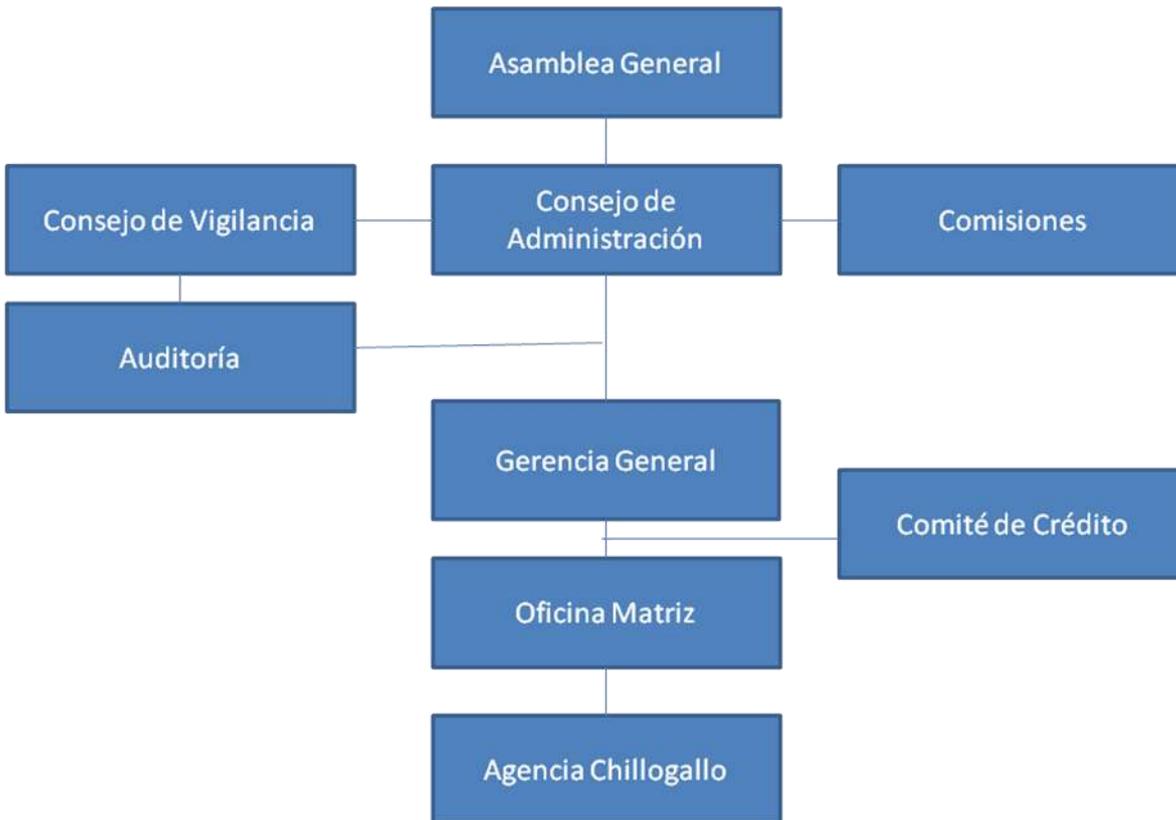
Además en el área social se ha vinculado con los entes municipales y de representación pública para apoyar programas como:

- Apoyo eventos navideños para familias necesitadas.
- Apoyo y participación en los programas de seguridad ciudadana
- El Paseo Procesional del Chagra

2.2.1 Capacidades administrativas

La estructura de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MANANTIAL DE ORO” LTDA es la Siguiete:

Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro Ltda.



Fuente: Cooperativa Manantial de Oro
Elaborado por Lorena Caicedo

Marco filosófico

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MANANTIAL DE ORO” LTDA tiene su domicilio en la Parroquia de Machachi, Cantón Mejía, Provincia de Pichincha, es una organización de responsabilidad limitada, capital variable y número de socios indeterminado la misma que se rige por la Ley de Cooperativas y su Reglamento General y por otras leyes y reglamentos que le son aplicables dentro de su actividad financiera y por el Estatuto Interno de la misma Cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MANANTIAL DE ORO” LTDA tiene una duración indefinida, sin embargo podrá disolverse, liquidarse o fusionarse por las causales de su Estatuto Interno (Art. 1).

Su ámbito de acción abarca todo el territorio nacional, previa autorización de la autoridad competente y de acuerdo a las normas legales vigentes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MANANTIAL DE ORO” LTDA tiene por objetivos, los siguientes:

- a)** Promover el desarrollo socio-económico de sus asociadas y asociados, la equidad de género y la promoción de la comunidad, mediante la prestación de servicios de carácter financiero y complementarios, abarcando las operaciones de captación de recursos económicos como depósitos de ahorros, depósitos a plazo fijo, así como operaciones de crédito y otros servicios financieros y complementarios que se definan dentro del marco legal permitido para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, así como también los relacionados a apoyos cooperativos de financiación de construcciones y otros proyectos de la comunidad de autoayuda, auto control y auto administración
- b)** Otorgar préstamos a sus socios para fomentar el desarrollo integral humano de sus asociados, teniendo en cuenta la cultura del proyecto como fórmula de solución a su problemática planteada.

- c)** Promover su relación y/o integración con otras entidades nacionales e internacionales de la misma línea o de integración del sistema cooperativo, en procura de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la institución y del cooperativismo.
- d)** Proporcionar una adecuada educación cooperativa entre los asociados.
- e)** Establecer otros servicios y utilidades que estén encuadradas en la Ley de Cooperativas y su Reglamento General y otras leyes que le fueren aplicadas de acuerdo a sus actividades que contribuyan a mejoramiento social y económico de sus asociadas y asociados y la comunidad. Podrá brindar educación a sus socios y clientes.
- f)** Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la institución; y
- g)** Promover la integración de un mayor número de personas a la cooperativa a efectos de la prestación de servicios de la institución.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MANANTIAL DE ORO” LTDA para lograr los objetivos planteados, dentro de lo establecido por las normas vigentes podrá:

- a)** Recibir aportaciones y depósitos a la vista y aplazo de sus socios, así también otorgarles créditos directos, con arreglo a las condiciones que señale el respectivo reglamento de créditos, aprobado por el Consejo de Administración.
- b)** Otorgar avales y fianzas a sus socios, a plazo y monto determinado por su Reglamento.
- c)** Recibir líneas de crédito de entidades financieras nacionales y extranjeras;
- d)** Establecer sucursales y/o agencias dentro del país, para brindar una mejor atención a sus miembros.

- e) Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- f) Efectuar operaciones de crédito con otras cooperativas o empresas del sistema financiero,
- g) Brindar servicios de caja y tesorería a sus socios.
- h) Efectuar depósitos en las instituciones financieras o en otras entidades del sistema cooperativo de ahorro y crédito de las cuales la cooperativa sea socia,
- i) Fomentar y brindar educación cooperativa y propiciar el perfeccionamiento y a superación cultural a sus socios, familiares y a la comunidad.
- j) Otras operaciones y servicios que estime conveniente la cooperativa para cubrir necesidades de sus socios, que autorice la Dirección nacional de Cooperativas que no implique intermediación financiera, y
- k) Desarrollar una gerencia de negocios, que permita la creación de una incubadora de proyectos sectoriales para que a través del crédito se impulsen productos y servicios que beneficien a su comunidad de asociados.
- l) Actuar como emisor u operador de tarjetas de débito o de pago.

Principios determinados en el estatuto de la cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MANANTIAL DE ORO” LTDA, regulará sus actividades conforme a los siguientes principios cooperativos:

- a) Igualdad de obligaciones y derechos de las socias y socios.
- b) Adhesión y retiro voluntario

- c)** Control democrático, un socio un voto
- d)** Impulso al desarrollo integral humano
- e)** Distribución de los excedentes económicos entre las socias y socios a través de dividendos y de conformidad a las resoluciones de la asamblea general
- f)** No discriminación política, religiosa, racial ni étnica
- g)** Fomento de la imagen cooperativa
- h)** Integración cooperativa
- i)** La preocupación del medio ambiente
- j)** Fomento a la educación cooperativista y de obras sociales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro Ltda. cuenta con la disponibilidad de la infraestructura administrativa, financiera, técnica y directiva tal cual se ha expresado en los documentos que se han adjuntado: informes financieros, de auditoría, balances, estatutos, entre otros.

Resumiendo se tiene:

- Dos agencias: Machachi y Quito.
- Equipos y mobiliario completo: Oficina de gerencia general, cajas, áreas de servicio y atención al cliente.
- Capacidad administrativa - directivos: consejo de administración y de vigilancia
- Gerencia general, personal operativo (7 empleados)

- Equipos de computación y sistemas. Servidor principal, 7 equipos completos conectados en red.
- Conexión internet satelital con enlace dedicado y canal propio.

2.2.2 Capacidades financieras

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MANANTIAL DE ORO LTDA” nace de un grupo de gente productiva, trabajadora y con visión de futuro, de cambio y desarrollo comunitario. Fue fundada en el año 2006 en la ciudad de Machachi con perspectivas de crecer a nivel provincial y posteriormente, nacional. Es una cooperativa regulada por la Dirección General de Cooperativas el ente gubernamental rector de la Cooperativas, el cual a su vez pertenece al Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES.

Datos oficiales: La Cooperativa cuenta con dos oficinas:

Oficina matriz: Ubicada en la Av. Cristóbal Colón y Pérez Pareja en Machachi.

Agencia Chillotallo: Ubicado en la Av. Mariscal Sucre y José Pontón.

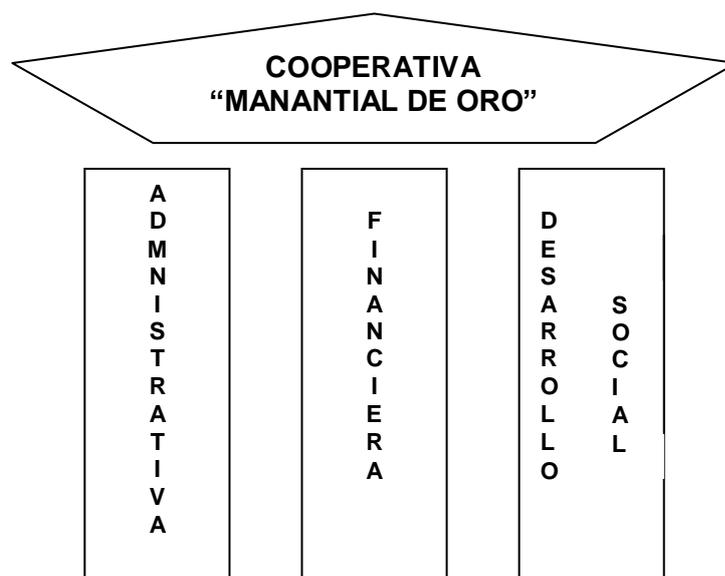
En cuanto a su situación financiera, conforme los datos presentados en el Anexo 1, se puede evidenciar que la cooperativa mantiene un crecimiento sostenido en sus operaciones, pues su cartera en solo cinco meses ha crecido un 56.7% hasta usd 195.274,00, con una mejoría en su índice de morosidad, pasando del 18.08% al 17.18% en mayo 2010 (cifra incluye cartera que no devenga interés). De otro lado, la cooperativa está dando señales de una positiva gestión e incremento de confianza en sus clientes al reportar mayores depósitos distribuidos entre 830 socios, con un crecimiento en cinco meses de 89.5%, cifra superior al crecimiento en cartera, alcanzando un total de usd 179.010,00, y siendo los depósitos de clientes el 84.4% de los pasivos de la cooperativa.

Sin embargo, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro ha presentado pérdida neta desde el año 2009. Si bien este hecho corresponde a su naturaleza sin fines de lucro, y al control de tasas de interés por parte del Gobierno, también se debe a que el sistema informático, que tuvo un costo total de usd 12.000, fue amortizado a 4 años, con lo que se esperan resultados operativos positivos desde el 2010. Adicionalmente, es recomendable que sus directivos sigan tomando iniciativas con relación a la prestación de otros servicios que incrementen los ingresos, a fin de que la pérdida reportada se convierta en utilidad y aporte al patrimonio de los socios, más un control adicional sobre los costos operativos de la cooperativa, que en este año registran una tendencia creciente.

2.2.3 Capacidad de marketing

“Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos y/o servicios con valor para otros. La gestión de marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del, producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones” (Bengoechea, 2002)

Cuadro 2.14 **Pilares fundamentales**



Mantiene su imagen corporativa a partir del siguiente logotipo, que se muestra a continuación:



Para promocionar los servicios de la Cooperativa en estudio se han generado estrategias publicitarias a partir de medios impresos para dar a conocer los servicios que se ofrecen como cuantas de ahorro, depósitos a plazo fijo, seguros, entre otros, que de día en día se han creado para satisfacer la demanda de los clientes. Sin embargo, se requiere de un plan que tenga mayor fuerza y que sea diseñado por profesionales en la materia.

2.3 Análisis FODA

“El análisis SWOT porque reúne las fortalezas (strengths), debilidades (weaknesses), oportunidades (opportunities) y amenazas (threats) a fin de localizar un nicho estratégico que la organización sea capaz de explotar. Análisis de las fortalezas y debilidades de una organización y de las oportunidades y amenazas presentes en un ambiente” (Hamid, 2004)

“La comparación de debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas, normalmente se conoce como análisis FODA (SWOT). El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas, y corregir debilidades. Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis

FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes” (Hill, 1996)

Tabla 2.4 **Matriz FODA**

LA MATRIZ FODA		
	Aspectos Internos	Aspectos Externos
Aspectos Positivos (+)	Fortalezas (Para impulsarlas)	Oportunidades (Para aprovecharlas)
Aspectos Negativos (-)	Debilidades (Para eliminarlas)	Amenazas (Para evitarlas)

Fuente: Víctor Hugo Vásquez. Libro de Organización y Sistemas. Segunda edición.

Elaborado por Lorena Caicedo

“Fortalezas: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Oportunidades: Eventos, hechos, o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: Eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo

Debilidades: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa” (Serna, 1994)

Después del análisis correspondiente, en base a información recopilada en las visitas a la cooperativa, de los estatutos y balances proporcionados, de entrevistas mantenidas con sus principales funcionarios, y otros miembros del personal, y utilizando el método deductivo, a nivel interno y externo se llegaron a determinar algunas variables positivas y negativas de y para la cooperativa en estudio, tal como se señala a continuación:

Fortalezas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Manantial de Oro”

1. Personal motivado para el desarrollo de las actividades de la cooperativa.
2. El software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros.
3. Cartera de crédito diversificada.
4. Los índices de liquidez adecuados que permiten solucionar obligaciones de corto plazo.
5. Crecimiento consistente de su cartera.
6. Campaña publicitaria focalizada en el sector.
7. Personal especializado en micro finanzas y cooperativismo.
8. Ubicación física de las instalaciones de Cooperativa le permite estar cerca y a la disposición de sus socios.
9. Direccionamiento y comunicación en todas las áreas de la cooperativa se facilita por su reducido tamaño.
10. Poder de liderazgo a nivel de los directivos.
11. La cartera vencida está dentro de los parámetros normales.

Debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Manantial de Oro”

1. Falta de una planificación financiera y presupuestaria para cada área.
2. Falta de la Unidad de Marketing con personal especializado en el tema.
3. Falta de un plan de marketing.
4. Falta de una base de datos efectiva para comparar su participación en el mercado.
5. No se ha estructurado el manual de funciones y responsabilidades.
6. Altos costos operativos, dado su reducido tamaño.
7. Ausencia de una matriz de riesgo operativo
8. No se cuenta con un plan estratégico en donde se determinen acciones y demás proyectos.
9. Falta de procesos de subsistemas de Recursos Humanos
10. Falencias en el programa de capacitación del personal.

Oportunidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Manantial de Oro”

1. Se puede conseguir financiamiento en el exterior a una tasa más baja.
2. Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios.
3. Existencia de servicios innovadores en el mercado generan captación de clientes hacia las COAC.
4. Diversidad de proveedores competitivos en el mercado
5. Mayores segmentos de mercado para las COACS
6. Incremento de socios (clientes) dentro de las COACS
7. Capacidad de los clientes para realizar transacciones dentro de las COACS
8. Facilidad de las COAC para la realización de créditos emergentes y rápidos.
9. Crecimiento del sector microempresarial a nivel nacional.
10. Fomento por parte del Gobierno al sector de la Economía Popular y Solidaria.

Amenazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Manantial de Oro”

1. Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro.
2. Creciente control por parte del gobierno sobre costos y tasas de interés en los servicios financieros tiende a reducir el margen de las COAC y por tanto su competitividad
3. Incertidumbre producida por inestabilidad política genera menor inversión
4. No existe una regulación única para las cooperativas de ahorro y crédito que promueva su desarrollo.
5. Cambios y contradicciones en los requisitos para estar regulada por la SBS.
6. La baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía
7. Incremento del riesgo país genera menor inversión y menor capacidad de ahorro.
8. Socios inactivos prefieran a la competencia

9. Desconocimiento por parte de los socios de todos los productos y servicios de la COAC.
10. El poder de la competencia en el sector financiero es muy fuerte, especialmente por parte de los bancos y COAC supeditadas a la SBS

Como se mencionó anteriormente, para el desarrollo y análisis FODA de manera efectiva se trabajó en reuniones con el presidente y demás involucrados dentro de la gestión de la Cooperativa Manantial de Oro. La finalidad fue el análisis de las variables identificadas como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y de esta manera elaborar matrices de gestión y poder determinar su nivel de eficiencia.

Este análisis FODA se apoya de algunas matrices que permiten ver los resultados de este; tales como:

- Matriz de impacto interno y externo
- Hoja de trabajo FODA.

Tabla 2.5 **Matriz de ponderación de impacto interno y externo por factores**

PORCENTAJE DE IMPACTO	FACTOR (FORTALEZA, DEBILIDAD, OPORTUNIDAD, AMENAZA)	PONDERACIÓN
0% – 30%	BAJA	1
31% – 69%	MEDIA	3
70% - 100%	ALTA	5

Matriz de impacto interno y externo

La matriz de impacto interno evalúa las fortalezas y debilidades que tiene la compañía, haciendo un estudio interno de la misma, en donde se investiga la situación que tiene la empresa frente a su actual gestión. En este análisis se toma en cuenta a la organización, dirección, infraestructura, servicio al cliente, mercadeo.

La matriz de impacto Interno presenta la información determinada en la organización para analizar las fortalezas y debilidades detectadas en la matriz FODA que intervienen y se relacionan con las actividades, acciones, planes de la empresa.

Matriz de impacto externo.

En la matriz de impacto externo se evalúan las oportunidades y amenazas que tiene la empresa frente al entorno, en esta se hace un análisis del macro ambiente y del micro ambiente. En lo que respecta al presente estudio este análisis comprendió el ámbito económico, social y político-legal a más del análisis de los clientes, proveedores y competencia.

La matriz de evaluación externa presenta la información evaluada en la organización para analizar las oportunidades y amenazas detectadas que afectan desde fuera a las acciones, actividades, planes de la empresa. (Serna, 1994)

Desde este punto de vista se desarrollaron reuniones de trabajo en la Cooperativa "Manantial de Oro" para calificar los puntos fuertes y débiles de la entidad y establecer los factores claves del éxito que pasarán a la hoja de trabajo y realizar las matrices de evaluación de la gestión. La calificación se la establece de una forma consensuada luego del análisis de cada variable, en donde se toma en consideración el nivel de afectación de forma positiva o negativa (alto, medio o bajo) a la cooperativa.

A continuación se presenta la matriz FODA que dimensiona cada aspecto estratégico de la cooperativa, y que además de determinar su eficiencia, nos permitirá asignar prioridades dentro del plan estratégico a trazar.

Tabla 2.6 **Matriz FODA – Ambiente externo - Oportunidades**

Matriz FODA – Ambiente externo

Oportunidades	Oportunidad				Amenazas				Impacto		
	A	M	B		A	M	B		A	M	B
1. Se puede conseguir financiamiento en el exterior a una tasa mas baja.			X								10
2. Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios.	X								50		
3. Existencia de servicios innovadores en el mercado generan captación de clientes hacia las COAC.		X								30	
4. Diversidad de proveedores competitivos en el mercado		X								30	
5. Mayores segmentos de mercado para las COACS	X								50		
6. Incremento de socios (clientes) dentro de las COACS		X								30	
7. Capacidad de los clientes para realizar transacciones dentro de las COACS			X								10
8. Facilidad de las COAC para la realización de créditos emergentes y rápidos.	X								50		
9. Crecimiento del sector microempresarial a nivel nacional.	X								50		
10. Fomento por parte del Gobierno al sector de la Economía Popular y Solidaria.	X								50		

A= alto M= medio B= bajo

Fuente: Investigación Directa – Coop. Manantial de Oro.

Elaborado por Lorena Caicedo S.

Tabla 2.7 **Matriz FODA – Ambiente externo - Amenazas**

Amenazas											
1. Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro					X				5A		
2. Creciente control por parte del gobierno sobre costos y tasas de interés en los servicios financieros tiende a reducir el margen de las COAC y por tanto su competitividad							X		3A		
3. Incertidumbre producida por inestabilidad política menor inversión						X			3A		
4. No existe una regulación única para las cooperativas de ahorro y crédito que promueva su desarrollo.						X			3A		
5. Cambios y contradicciones en los requisitos para estar regulada por la SBS.					X				5A		
6. La baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía					X				5A		
7. Incremento del Riego País genera menor inversión y menor capacidad de ahorro.					X				5A		
8. Socios inactivos prefieran a la competencia							X				1A
9. Desconocimiento por parte de los socios de todos los productos y servicios de la CCC.							X				1A
10. El poder de la competencia en el sector financiero es muy fuerte, especialmente por parte de los bancos y COAC supeditadas a la SBS					X				5A		

A= alto M= medio B= bajo

Fuente: Investigación Directa – Coop. Manantial de Oro.

Elaborado por Lorena Caicedo S.

Tabla 2.8 **Matriz FODA – Ambiente interno - Fortalezas**

Matriz Foda - Ambiente Interno

Fortalezas	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Personal motivado para el desarrollo de las actividades de la cooperativa.	x						5F		
2. El software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros	x						5F		
3. Cartera de crédito diversificada.		X						3F	
4. Los índices de liquidez adecuados que permiten solucionar obligaciones de corto plazo.	x						5F		
5. Crecimiento consistente de su cartera.	x						5F		
6. Campaña publicitaria.			x						1F
7. Personal especializado en micro finanzas y cooperativismo	x						5F		
8. Ubicación física de las instalaciones de cooperativa.		X						3F	
9. Direccionamiento y comunicación en todas las áreas de la cooperativa.		X						3F	
10. Poder de liderazgo a nivel de los directivos.	x						5F		
11. La cartera vencida esta dentro de los parámetros normales.		X						3F	

A= alto M= medio B= bajo

Fuente: Investigación Directa – Coop. Manantial de Oro.

Elaborado por Lorena Caicedo S.

Tabla 2.9 **Matriz FODA – Ambiente interno - Debilidades**

Debilidades										
1. Falta de una planificación financiera y presupuestaria para cada área.					X				3D	
2. Falta de la unidad de marketing con personal especializado en el tema				X				5D		
3. Falta de un plan de marketing				X				5D		
4. Falta de una base de datos efectiva para comparar su participación en el mercado.					X				3D	
5. No se ha estructurado el manual de funciones y responsabilidades				X				5D		
6. Altos costos operativos, dado su reducido tamaño					X				3D	
7. Ausencia de una matriz de riesgo operativo					X				3D	
8. No se cuenta con un plan estratégico en donde se determinen acciones y demás proyectos.				X				5D		
9. Falta de procesos de subsistemas de Recursos Humanos				X				5D		
10. Falencias en el programa de capacitación del personal.						X				1D

A= alto M= medio B= bajo

Fuente: Investigación Directa – Coop. Manantial de Oro.

Elaborado por Lorena Caicedo S.

Fred David en su libro “Administración Estratégica” nos indica el proceso para la elaboración de estas matrices, el mismo que se da a conocer a continuación:

Matriz de evaluación de factores externos

Esta matriz permite determinar en que grado la gestión y procesos llevados a cabo responde a los acontecimientos suscitados externamente.

Los pasos son:

- Lluvia de ideas (aproximadamente 10 factores externos), entre oportunidades y amenazas.
- Se procede a la selección de factores claves del éxito
- Se procede a la elaboración de matrices en donde se analiza a los factores seleccionados para asignar un peso, así

Cero 0 (no es importante)

Uno 1 (muy importante)

Estos valores indican la importancia para alcanzar el éxito. La sumatoria de todos los pesos es 1.00.

- Asignación de una calificación que va de 1 a 4. Esta calificación da a conocer si la gestión llevada a cabo responde eficientemente a cada factor:
 - 4** represente a una respuesta superior
 - 3** represente a una respuesta superior a la media
 - 2** representa a una respuesta media
 - 1** representa a una respuesta mala

- Se procede a multiplicar el peso y calificación para posteriormente realizar la sumatoria del peso ponderado.
- El promedio ponderado es **2.5**; si es de **4.0** indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas en su industria. En otras palabras, las estrategias de la cooperativa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de **1.0** indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Matriz de evaluación de factores internos

Es un complemento del proceso del análisis FODA ya que es en esta parte donde se determina la capacidad de gestión interna. Los pasos son:

- El proceso inicial es igual que en el caso anterior (matriz externa).
- Se inicia a través de una lluvia de ideas (aproximadamente 10 factores) entre fortalezas y debilidades.

Se continúa con la asignación de pesos por cada factor, el peso significa que:

Cero (0) significa no importante

Uno (1) significa absolutamente importante

El valor apunta a que mientras más alto sea el peso es más importante el factor para el desempeño de la empresa. La sumatoria de los pesos debe ser 1.0

Se asigna una calificación a los factores, que va de 1 a 4 y quiere decir que:

1 significa debilidad mayor

2 significa debilidad menor

3 significa fuerza menor

4 significa fuerza mayor

- Seguido se multiplica el peso por su calificación y se realiza la sumatoria del peso ponderado.
- Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz el total ponderado puede ir de un mínimo de **1.0** a un máximo de **4.0**, siendo la calificación promedio **2.5**. Los totales ponderados muy por abajo de **2.5** caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de **2.5** indican una posición interna fuerte

Tabla 2.11

Matriz de evaluación de factores externos

No	Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios.	0,12	3,00	0,36
2	Mayores segmentos de mercado para las COACS	0,11	2,00	0,22
3	Facilidad de las COAC para la realización de créditos emergentes y rápidos.	0,10	2,00	0,20
4	Crecimiento del sector microempresarial a nivel nacional.	0,08	3,00	0,24
5	Fomento por parte del gobierno al sector de la economía popular y solidaria.	0,12	3,00	0,36
Amenazas				
1	Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, de compra y capacidad de ahorro	0,10	3,00	0,30
2	Cambios constantes de requisitos para estar regulada por la SBS.	0,09	3,00	0,27
3	La baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía	0,09	1,00	0,09
4	Incremento del riesgo país genera menor inversión y menor capacidad de ahorro.	0,10	1,00	0,10
5	El poder de la competencia en el sector financiero es muy fuerte, especialmente por parte de los bancos y COAC supeditadas por la SBS	0,09	2,00	0,18
Sumatoria		1,00		2,32

Fuente: Investigación Directa – Coop. Manantial de Oro. Elaborado por Lorena Caicedo S.

Matriz de evaluación de factores internos

N o	Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Personal motivado para el desarrollo de las actividades de la Cooperativa.	0,13	4	0,52
2	El software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros	0,08	3	0,24
3	Los índices de liquidez que permiten solucionar obligaciones de corto plazo.	0,12	4	0,48
4	Personal especializado en Micro finanzas y Cooperativismo	0,09	3	0,27
5	Poder de liderazgo a nivel de los directivos.	0,09	3	0,27
Debilidades				
1	No se ha estructurado el manual de funciones y responsabilidades.	0,12	1	0,12
2	Falta de la Unidad de Marketing y personal especializado	0,08	2	0,16
3	Falta de un plan de marketing.	0,12	1	0,12
4	Ausencia de una matriz de riesgo operativo	0,09	1	0,09
5	Falta de procesos de subsistemas de recursos Humanos	0,08	1	0,08
Sumatoria				
		1,00		2,35

Fuente: Investigación Directa – Coop. Manantial de Oro

Elaborado por Lorena Caicedo

Matriz de evaluación de factores externos: el resultado final es de 2.32, lo que a mi criterio, la cooperativa no ha realizado un efectivo análisis del entorno para la estructuración de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades o minimizar los efectos de las amenazas. Se debe mencionar que la institución perdura dentro del mercado en el cual desenvuelve sus operaciones y ha ido mejorando su gestión para llegar a contar con un buen número de clientes a nivel local, pensando de manera positiva a futuro aplicando técnicas de análisis administrativo y de marketing social y cooperativista para mejorar su gestión, mientras tanto no se puede asegurar un éxito total ya que la competencia es grande y cada día ofrece más y mejores servicios.

Matriz de evaluación de factores internos: el resultado final después del análisis de las variables internas es de 2.35. Esta es una calificación promedio bajo, lo que quiere decir que la Cooperativa Manantial de Oro a nivel interno no es débil en su totalidad y esta situación se evidencia en el crecimiento de sus clientes y posicionamiento en el mercado local, generación de inversiones, etc. La gestión de una u otra forma es llevada a cabo gracias a la capacidad de sus directivos que han sabido llevar las operaciones de la mejor manera con la coordinación del personal, satisfaciendo las necesidades del cliente.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

“La planeación estratégica es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo. Para hacer planeación estratégica, los administradores consideran la organización como una unidad total y se preguntan qué se tiene que hacer a largo plazo para cumplir los objetivos de la organización. El largo alcance se define como un período que se extiende de tres a cinco años en el futuro. Por tanto, en la planeación estratégica los gerentes tratan de determinar lo que sus organizaciones deben hacer para tener éxito entre tres y cinco años desde ahora. Los gerentes de mayor éxito serán aquellos capaces de alentar un pensamiento estratégico innovador dentro de su organización”. (Certo, 2001)

El desarrollo de las instituciones de carácter financiero debe estar preparado en función de acciones estratégicas que definen el horizonte de la organización en su conjunto y de esta forma cumplir con los objetivos propuestos en un tiempo determinado. El planteamiento de un marco estratégico es de mucha importancia al momento de tomar acciones de mediano y largo plazo pues los responsables de cada área ya tienen en consideración qué es lo que tienen que hacer y para qué.

El proceso de planificación estratégica abarca a la organización en su conjunto luego de realizar un diagnóstico integral y saber a ciencia cierta cómo están los niveles y demás procesos de gestión de la entidad en estudio. En función de estos antecedentes vale la pena señalar que en la cooperativa “Manantial de Oro” aun no se ha estructurado una planificación efectiva que permita determinar su horizonte y camino de acción en el corto, mediano y largo plazo.

En este trabajo, se han realizado varias visitas, reuniones y talleres con los directivos de la cooperativa y también con su personal, a fin de que todos los elementos estratégicos, como misión, visión, objetivos, valores, principios sean propuestos por los mismos empleados, de tal manera que ellos, quienes los ponen en práctica a

diario, sientan estos elementos como suyos y su vivencia se haga más fácil, que las acciones propuestas sean posibles de cumplir, tanto por capacidad de los funcionarios, como por tiempo y recursos. De igual manera, en sendos talleres se identificaron los factores que constan en el análisis FODA, a fin de que estos correspondan a la realidad en alto grado.

“No se comprende el verdadero valor de trabajar dentro de la tensión que existe entre la empresa de hoy, que enfrenta la competencia y lucha con el entorno, y una visión de su futuro. Esta tensión debe crear las fuerzas impulsoras y mantener la empresa vigente, competitiva y productiva. Pero para que esto suceda, todos los miembros de una organización deben estar comprometidos y para hacerlo deben compartir auténticamente la visión de su empresa e identificarse con ella, comprender la estrategia y avanzar a través de los valores, hacia la visión, cumpliendo la misión” (Revista Criterios , abril 2010).

Para el cumplimiento y desarrollo de una cultura organizacional se deben plantear en primera instancia algunos principios y valores que deben prevalecer en la organización y de esta forma iniciar con un proceso de compromiso y lealtad interna para el bien de “Manantial de Oro”. Estos puntos han sido identificados como propios por los funcionarios de la Cooperativa en un taller a través de lluvia de ideas, donde se propusieron aproximadamente 30 valores que podían aplicarse a la institución y posteriormente, se identificaron los 6 puntos prioritarios. A continuación se dan a conocer algunos de estos, así:



Principios guía

Puntualidad

Adhesión voluntaria

Trabajo en equipo

Interés por la colectividad

Eficiencia

Credibilidad

✓ **Puntualidad**

La cooperativa “Manantial de Oro” trabaja cumpliendo con responsabilidad los objetivos y metas propuestas en el tiempo propuesto, cumpliendo con sus obligaciones de forma puntual.

✓ **Adhesión voluntaria y abierta**

La cooperativa “Manantial de Oro” permite ingreso o retiro, sin discriminación alguna al cliente.

✓ **Trabajo en equipo**

La cooperativa “Manantial de Oro” promueve una actitud fraterna, participativa y no individualista, involucrando a todos sus miembros para ofrecer un buen servicio al socio.

✓ **Interés por la colectividad**

La cooperativa “Manantial de Oro” piensa en la ayuda a la gente más necesitada permitiendo su acceso más rápido a las actividades productivas y económicas a través de la dotación de créditos flexibles y asesoría.

✓ **Eficiencia**

La cooperativa “Manantial de Oro” tiene la visión de optimizar los recursos disponibles con el menor desperdicio posible, cumpliendo con metas y objetivos propuestos.

✓ **Credibilidad**

La cooperativa “Manantial de Oro” es clara con sus productos y servicios ofrecidos al cliente, generando confianza y capacidad de imagen a nivel interno y externo

3.1 Visión

“Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área, esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización” (Serna, 1994)

La estructuración y propuesta de una nueva visión para “Manantial de Oro” se presenta a través de un análisis pormenorizado con los directivos de la cooperativa, es decir que se trabajó en la propuesta con la finalidad de llegar a un acuerdo común y plasmar una idea general en donde todos estén de acuerdo, tal como se lo da a conocer a continuación con las siguientes características:

Posición en el Mercado	Retador
Tiempo	5 años
Ámbito del mercado	Provincial
Productos o Servicios	Productos financieros diversificados de calidad
Valores y Principios	Respeto, puntualidad, eficiencia y trabajo en equipo



**VISION DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“MANANTIAL DE ORO”**

Ser una institución sólida, líder y competitiva a nivel provincial, ofreciendo productos y servicios financieros de calidad, diversificados y de calidad que satisfagan las expectativas del cliente y del mercado en forma ágil, oportuna y con tecnología de punta, contribuyendo al desarrollo económico y social de nuestros socios.

3.2 Misión

“Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el grupo de estos propósitos” (Serna, 1994)

Conjuntamente con la visión, se analizaron las propuestas para la estructuración de la misión con la finalidad de ofrecer al cliente interno y externo una imagen de lo que es

y para que existe “Manantial de Oro”, tal como se lo da a conocer a continuación con las siguientes características:

¿Cuál es el negocio?	Intermediación de productos financieros
¿Para qué existe la Cooperativa?	Para promover el desarrollo de sus socios
¿Quiénes son nuestros clientes?	Personas naturales y jurídicas del sector, ciudad y provincia.
¿Cuáles son los productos o servicios?	Captación y colocación de recursos monetarios
¿Cuáles son los principios y valores?	Puntualidad, adhesión voluntaria, trabajo en equipo, Interés por la colectividad, eficiencia, credibilidad.



***Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Manantial de Oro”***

Contribuir al mejoramiento de la microempresa urbana y rural, familias de escasos recursos, pequeños agricultores y productores, a través de programas de desarrollo económico y social, trazados bajo criterios de oportunidad, procesos simples, excelencia en la calidad de servicios, costos justos para nuestros socios, y un compromiso permanente que persigue el crecimiento de la comunidad.

3.3 Objetivos

Para tener una mejor idea de cómo se estructurarán los objetivos, se tomará en cuenta las siguientes consideraciones como a continuación se describe:

- “¿Es mensurable o verificable el objetivo? ¿Podrán usted y terceros afectados reconocerlo cuando se presente?”
- ¿Es posible alcanzarlo o es viable?
- ¿Es éste flexible o adaptable?
- ¿Es éste congruente con el resto del plan? ” (Mintzberg, 1993)

La Cooperativa “Manantial de Oro” tendrá los siguientes objetivos corporativos y específicos para los próximos 5 períodos:



***Objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Manantial de Oro”***

OBJETIVO GENERAL

Fomentar el desarrollo de los socios a través de un portafolio de productos y servicios de captaciones y colocaciones de recursos monetarios con criterios de calidad que cubran las expectativas del cliente interno y externo y comunidad en general.



**Objetivos corporativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Manantial de Oro”**

PERSPECTIVA CORPORATIVA	OBJETIVOS
Crecimiento y rentabilidad	Consolidar la solidez de la cooperativa, como entidad financiera y de desarrollo de los socios y la comunidad con servicios de calidad, fortaleciendo el posicionamiento y la capitalización de la cooperativa.
Clientes y mercado	Contribuir al crecimiento constante de las familias, coadyuvando a la generación de empleo por medio de la participación activa de los socios, de su lealtad y de la difusión eficiente de los servicios que ofrece la cooperativa
Planificación y gestión administrativa	Mejorar la gobernabilidad y eficiencia de gestión institucional, proporcionando una adecuada planificación y educación cooperativa.
Tecnología, investigación y desarrollo del recurso humano	Promover la integración con otras entidades de la misma línea en procura de mantener convenios de financiamiento y cooperación que permitan el crecimiento institucional

3.3.1 Objetivos Específicos



Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META
1.1	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Rentabilidad	Aumentar las captaciones	Incrementar un 15% respecto al periodo anterior
1.2	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Rentabilidad	Mejorar la cartera, colocaciones y montos de mora de crédito.	Incrementar en un 15% la cartera de créditos, respecto al periodo anterior

Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META
1.1	CLIENTE- MERCADO	Servicio al cliente	Ofrecer un servicio de calidad a través de una atención esmerada y respetuosa	Medir y aumentar el nivel de satisfacción del cliente en porcentaje similar al del mercado, que será determinado en la medición
1.2	CLIENTE- MERCADO	Nuevos nichos de mercado	Identificar y clasificar potenciales nichos de mercado	Captar anualmente al menos el 10% más en el segmento micro empresarial



Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META
1.3	CLIENTE- MERCADO	Cobertura	Extender los servicios a los principales sectores en aquellos sectores menos atendidos	Implementar una sucursal en otros sectores de la capital

Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META
1.1	PLANIFICACION Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación	Fomentar cultura organizacional con planes establecidos	El 100% del personal debe conocer los planes, programas y proyectos.

Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META
1.1	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	Investigación y desarrollo	Mejorar los productos y servicios de la cooperativa	Incrementar la satisfacción del cliente
1.2	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	Recurso humano	Mejorar el conocimiento de procesos de micro finanzas	Programar al menos un curso de capacitación al año



Políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Manantial de Oro”

Políticas de crédito

- ✓ Se otorgará el crédito inmediato a socios con buen historial crediticio, es decir, sin registros de morosidad y con crédito activo por lo menos hace un año.
- ✓ Los montos de crédito están en función de sus ahorros. Se otorgará crédito por el 200% de los ahorros registrados durante el último mes.
- ✓ Todo crédito demanda puntualidad en los pagos.
- ✓ El crédito se entrega mediante un depósito en la libreta de ahorros.
- ✓ Todo socio debe ser debidamente informado de las políticas de la cooperativa.
- ✓ Se visitará los negocios de los socios que no tienen dependencia laboral para determinar la capacidad de crédito.

Políticas de cobranza

- ✓ En caso de mora, el cliente debe acercarse a la cooperativa y se le hará seguimiento cercano hasta que se acerque y pague.
- ✓ En caso de mora se debitará de su cuenta el valor correspondiente y se le notificará.

Políticas de atención al cliente

- ✓ El servicio se dará con absoluta calidad, agilidad, eficiencia y eficacia.
- ✓ Fomentar el apoyo al desarrollo humano y social de la comunidad en la que se asiente la cooperativa o alguna de sus agencias y sucursales en el país.
- ✓ Realizar semestralmente encuestas a los clientes sobre los servicios y la atención prestada.
- ✓ La duración del servicio al cliente será de cinco a diez minutos por persona dependiendo del trámite.
- ✓ Se darán a conocer todos los productos – servicios con sus respectivos costos y beneficios.

Políticas de personal

- ✓ El horario de trabajo en la cooperativa será de lunes a viernes desde las ocho de la mañana a cinco de la tarde con una hora de almuerzo.
- ✓ El personal deberá laborar portando el uniforme en perfectas condiciones
- ✓ La cooperativa buscará el desarrollo del personal con procesos de capacitación integral.
- ✓ El personal gozará de todos los beneficios que la ley determina
- ✓ Cuidar la imagen institucional de la cooperativa e impulsar el crecimiento de su imagen corporativa.
- ✓ Guardar el respeto e integración entre todos los miembros de la cooperativa, evitando funcionar por intereses individuales o de grupo, ni la injerencia política ya que puede afectar los objetivos de la cooperativa.

3.5 Estrategias

“Estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”

Para el planteamiento de estas estrategias se debe tomar en cuenta el tipo de producto y de mercado, así:

PERSPECTIVA	OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	C/P	M/P	L/P
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Aumentar las captaciones (ahorros e inversiones)	Incrementar un 15% respecto al periodo anterior	Desarrollar visitas a asociaciones artesanales, microempresas, comunidades.	x		
			Establecer convenios con otras instituciones a fin de captar remesas de migrantes y facilitar al socio su recepción y utilización			
	Mejorar la cartera, colocaciones y montos de mora de crédito.	Incrementar en un 15% la cartera de créditos, respecto al periodo anterior	Verificar datos y tipo de negocio.	x		
			Estudiar al cliente para fomentar una cartera "sana" y mora.		x	
CLIENTE MERCADO	Ofrecer un servicio de calidad a través de una atención	Medir y aumentar el nivel de satisfacción del cliente	Realizar encuestas entre los socios para medir el nivel de satisfacción		x	

	esmerada y respetuosa					
			Desarrollar programas de capacitación en ventas y servicio al cliente			
			Implementar el sistema de sugerencias			
	Identificar y clasificar potenciales nichos de mercado	Captar anualmente al menos el 10% del segmento micro empresarial	Establecer la ejecución de estudios de mercado y de benchmarking.		x	
	Extender los servicios a los principales sectores en aquellos sectores menos atendidos	Implementar una sucursal en otros sectores de la capital				
PLANIFICACION Y GESTION ADMINISTRATIVA	Fomentar cultura organizacional con planes establecidos	El 100% del personal debe conocer los planes, programas y proyectos.	Desarrollar el plan estratégico a corto, mediano y largo plazo. Estructurar planes financieros para cada área.		x	
TECNOLOGIA, INVESTIGACION Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Mejorar los productos y servicios de la cooperativa	Incrementar la satisfacción del cliente	Implementar Cajeros automáticos, página WEB			X
	Mejorar el conocimiento de procesos de micro finanzas	Programar al menos un curso de capacitación al año	Desarrollar un plan de capacitación en cooperativismo y micro finanzas.		x	

3.6. Plan Operativo Anual (POA)

OBJETIVO	Actividades y acciones estratégicas	RESPONSABLE	INDICADOR	CRONOGRAMA	RESULTADOS
Implementar una cultura organizacional y estratégico en la cooperativa “Manantial de Oro”.	Análisis de la situación actual	Administración	Informe final	■	Aspectos positivos y negativos
	FODA	Administración	Hoja de trabajo	■	Evaluación final
	Planteamiento de estrategias	Todas las áreas	Informe final	■	Matriz de estrategias
	Direccionamiento estratégico	Gerencia General y Administración	Informe final	■	Manual de direccionamiento
	Talleres de Capacitación	Administración	Conocimiento del personal	■	Cultura empresarial
	Implementación	Administración	Resultados finales	■	Planificación estratégica
	Evaluación	Administración	Resultados obtenidos / Resultados propuestos	■	Plan bajo control

OBJETIVO	Actividades y acciones estratégicas	RESPONSABLE	INDICADOR	CRONOGRAMA												RESULTADOS		
Propender el desarrollo del personal	Establecer necesidades de capacitación	Administración y RRHH	Informe final	■														Determinación de cursos requeridos.
	Establecer programas de capacitación	Administración y RRHH	Cursos de capacitación a dictarse	■														Calendario de cursos de capacitación
	Desarrollo de programas de Capacitación	Administración y RRHH	Cursos asistidos / Cursos planificados		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Personal capacitado
	Programar reuniones de trabajo en equipo	Administración y RRHH	Reuniones realizadas/ reuniones planificadas			■												Fomentar el trabajo en equipo y la unión del grupo
	Evaluación del personal	Administración y RRHH	Calificación Final				■			■				■				Personal evaluado
	Evaluación	Administración	Resultados obtenidos / Resultados propuestos														■	Plan bajo control

OBJETIVO	Actividades y acciones estratégicas	RESPONSABLE	INDICADOR	CRONOGRAMA	RESULTADOS
Alcanzar un desarrollo sostenido y la difusión eficiente de los productos de la cooperativa	Establecer una base de datos	Marketing	Número de socios activos y pasivos	■	Base de datos
	Establecer visitas personales a unidades productivas	Administración y Marketing	Visitas realizadas / Visitas planificadas	■	Calendario de cursos de capacitación
	Segmentación de mercado	Marketing	Segmentos detectados	■	Segmentos identificados
	Programas de publicidad y de promoción	Gerencia General y Marketing	Informe Final	■	Acciones a emprender
	Programación presupuestaria	Administración y Contabilidad	Informe Final	■	Monto de capital a invertirse
	Evaluación	Administración	Resultados obtenidos / Resultados propuestos	■	Plan bajo control

OBJETIVO	Actividades y acciones estratégicas	RESPONSABLE	INDICADOR	CRONOGRAMA												RESULTADOS			
Consolidar la solvencia y participación en el mercado	Analizar la diversificación de servicios	Gerencia General y Marketing	Servicios Establecidos / Servicios Propyectados	■														Establecer un amplio portafolio de servicios	
	Realización de Encuestas sobre nuevos servicios	Marketing	Informe final							■								Selección de nuevos servicios	
	Contratación de Asesores de Crédito	Administración y Marketing	Número de personal contratado															Cobertura	
	Establecimiento de zonas	Marketing	Número de zonas atendidas															Zonas atendidas	
	Programa de capacitación sobre microfinanzas	Administración y RRHH	Informe final															Personal capacitado	
	Análisis de resultados	Administración y RRHH	Informe final															Cartera	
	Control y retroalimentación	Administración	Resultados obtenidos / Resultados propuestos															Plan bajo control	

CONCLUSIONES

- ✓ La situación económica del país empuja a la población a buscar un sustento económico en función de procesos de emprendimiento de nuevos negocios o su respectiva ampliación, dando lugar a una alta demanda de micro créditos.
- ✓ Las cooperativas de ahorro y crédito día a día se han fortalecido, pues la confianza de sus socios genera una mayor imagen y obviamente su participación en el mercado se incrementa día a día, generando desde este punto de vista el desarrollo de sectores sociales que no han sido atendidos en la mayoría de los casos por las entidades financieras como los bancos.
- ✓ Cooperativas como “Manantial de Oro” se encuentran desarrollando su mercado con la diversidad de servicios para mejorar su imagen a nivel local y provincial, sin embargo los procesos de promoción y publicidad para mejorar la imagen corporativa son altos
- ✓ La cooperativa “Manantial de Oro” mantiene una gestión de acuerdo a las necesidades presentadas y con una tendencia técnica inmersa en conocimientos actuales, sin embargo, aun no se ha plasmado en un plan estratégico, motivo por el cual no se trabaja bajo objetivos comunes que tiendan hacia un mejor posicionamiento y crecimiento en el mercado.
- ✓ El diagnóstico de la cooperativa nos permite determinar que su nivel de gestión se encuentra a un nivel medio, razón por la cual se asume las estrategias y demás planes y proyectos a futuro que de una u otra forma permite identificar acciones que el mediano plazo permitirá minimizar incertidumbre
- ✓ El establecimiento de estrategias y demás acciones permiten desarrollar confianza a nivel del cliente interno y externo, razón por la cual la cooperativa “Manantial de Oro” puede asegurar de alguna manera su accionar y lograr un desarrollo sostenido de la cooperativa en estudio.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se debe fomentar una política de estado que permita el desarrollo del sector microempresarial, pues la PEA que participa dentro de este sector es muy alta y por ende la generación de empleo se puede incrementar y mejorar significativamente.
- ✓ Se debe tomar en cuenta a sectores de gran movimiento económico como el microempresarial en los distintos sectores productivos de la economía y de esta manera captar un gran segmento de mercado para el sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- ✓ Se recomienda hacer un seguimiento a la base de datos y demás estadísticas de la cooperativa “Manantial de Oro” pues de esta manera se pueden considerar aspectos positivos en cuanto al número de clientes y a la cartera y de esta manera poder tomar decisiones de forma más efectiva.
- ✓ La propuesta de una planificación estratégica es importante para la Cooperativa “Manantial de Oro”, por tanto se recomienda implementar el corto, mediano y largo plazo de la manera más efectiva y participativa.
- ✓ Se recomienda el seguimiento y análisis del plan estratégico con la finalidad de acoplarlo a la realidad del mercado, del entorno y de la misma cooperativa, pudiendo de esta manera generar un proceso de control más efectivo en cuanto la implementación de proyectos y su consecuente cumplimiento de objetivos.
- ✓ El planteamiento estratégico debe ser encaminado a través de un plan operativo anual que permita controlar el cumplimiento de metas y objetivos, responsabilizando a aquellos directivos que se han comprometido con el desarrollo del mismo, tomando en cuenta los recursos asignados y el tiempo en el cual se deben ejecutar las actividades.

Bibliografía

- PROGRAMA DE SERVICIOS FINANCIEROS. Experiencias y desafíos en micro finanzas y desarrollo rural. Editorial Fraga Cía. Ltda.; Quito; 2004.
- www.superban.gob.ec
- Boletín trimestral de la Red Financiera Rural, marzo 2010.
- BATERMAN, Thomas. SNELL, Scott. Administración. Una ventaja competitiva. Editorial McGraw Hill; México; Cuarta Edición; 2001.
- BURNETT, Jhon. Promoción, conceptos y estrategias. Editorial Mc Graw Hill; Bogotá; 1996
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Editorial McGraw Hill; México; quinta edición; 2000
- FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson Educación; México; 2003
- HODGE, B.J Anthony, William; GALES, Laurence. Teoría de la organización. Un enfoque estratégico. Editorial Pearson Educación; sexta edición; Madrid; 2003
- MINTZBERG Henry; QUINN, Brian; VOYER, Jonh. El Proceso estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Segunda edición; Editorial McGraw Hill; México; 1993.
- Constitución de la república del Ecuador, 2008
- HAMID, Nory. Administración. Editorial Prentice Hall, 2004; México.
- HILL, Charles. JONES, Gareth. Administración estratégica. Un enfoque integrado. Tercera edición; Editorial Mc Graw Hill; Bogotá; 1996
- SERNA Gómez Humberto. Planeación estratégica. Legis Editores; Bogotá; 1994.
- CERTO C. Samuel. Administración moderna. 8va edición; Editorial Pearson Educación; Bogotá; 2001
- BENGOCHEA, Bruno. Dirección de marketing. Editorial Cultural; Madrid; 2002.
- Revista Criterios. Cámara de Comercio de Quito, abril 2010

ANEXO 1 – ESTADOS FINANCIEROS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MANANTIAL DE ORO LTDA.

RESUMEN DE BALANCE GENERAL

ACTIVO	2009/12	2010/01	2010/02	2010/03	2010/04	2010/05
FONDOS DISPONIBLES	39,350	39,068	61,460	39,244	49,077	42,919
INVERSIONES	-	-	-	-	-	-
CARTERA	124,598	148,802	160,323	180,721	193,323	195,274
<i>CARTERA VIGENTE</i>	<i>106,171</i>	<i>126,513</i>	<i>131,646</i>	<i>155,597</i>	<i>163,293</i>	<i>167,171</i>
CONSUMO	27,234	33,268	32,783	41,142	46,008	44,307
MICROEMPRESARIAL	78,937	93,244	98,863	114,455	117,285	122,864
<i>CARTERA VENCIDA</i>	<i>16,391</i>	<i>17,693</i>	<i>18,577</i>	<i>18,798</i>	<i>19,825</i>	<i>20,953</i>
CONSUMO	4,716	5,084	5,532	5,045	5,040	5,536
MICROEMPRESARIAL	11,675	12,609	13,045	13,754	14,785	15,417
<i>CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES</i>	<i>6,138</i>	<i>8,699</i>	<i>14,203</i>	<i>11,765</i>	<i>15,644</i>	<i>12,589</i>
CONSUMO	1,094	1,892	4,988	3,147	4,148	5,378
MICROEMPRESARIAL	5,044	6,807	9,215	8,618	11,496	7,211
<i>PROVISIONES</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>4,103</i>	<i>4,103</i>	<i>4,103</i>	<i>4,103</i>	<i>5,439</i>	<i>5,439</i>	<i>5,439</i>
CUENTAS POR COBRAR	1,652	4,611	3,827	4,134	1,681	1,729
ACTIVO FIJO	6,729	6,561	6,979	8,548	8,346	8,157
OTROS ACTIVOS	3,695	7,836	10,778	18,699	12,503	14,590
TOTAL ACTIVO	176,025	206,877	243,367	251,345	264,929	262,669

PASIVO	2009/12	2010/01	2010/02	2010/03	2010/04	2010/05
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	94,462	112,008	145,696	162,680	180,818	179,010
DEPOSITOS A LA VISTA	32,644	33,470	50,646	49,006	69,025	68,411
DEPOSITOS A PLAZO	62,240	78,961	95,472	114,096	112,214	111,020
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	- 422	- 422	- 422	- 422	- 422	- 422
CUENTAS POR PAGAR	2,410	3,298	4,414	4,943	4,213	5,080
OTROS PASIVOS	53,998	49,292	49,437	36,810	30,923	28,008
TOTAL PASIVO	150,870	164,598	199,547	204,434	215,954	212,097
PATRIMONIO	2009/12	2010/01	2010/02	2010/03	2010/04	2010/05
CAPITAL	38,133	41,563	44,034	49,427	52,166	53,859
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 12,978	- 716	- 214	- 2,515	- 3,191	- 3,287
TOTAL PATRIMONIO	25,155	42,279	43,820	46,912	48,975	50,572
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	176,025	206,877	243,367	251,345	264,929	262,669

Fuente: Estados Financieros COAC Manatíal de Oro Ltda.

RESUMEN DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

GASTOS	2009/12	2010/01	2010/02	2010/03	2010/04	2010/05
INTERESES CAUSADOS	5,235	466	1,324	2,578	3,772	5,037
DEPOSITOS DE AHORRO	659	92	188	311	443	603
DEPOSITOS A PLAZO FIJO	4,576	374	1,136	2,266	3,330	4,434
PROVISIONES	3,191	-	-	1,336	1,336	1,336
GASTOS DE OPERACIÓN	38,315	3,348	7,231	11,902	15,983	19,744
TOTAL GASTOS	46,741	3,814	8,555	15,816	21,091	26,117
INGRESOS						
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	33,731	4,530	8,341	13,301	17,900	22,830
DEPOSITOS	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	-	-	-	-	-	-
INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITO	21,367	1,882	4,076	7,119	10,150	13,569
INTRESOS POR SERVICIOS	12,364	2,648	4,265	6,182	7,750	9,261
TOTAL INGRESOS	33,731	4,530	8,341	13,301	17,900	22,830
UTILIDAD / PÉRDIDA	- 13,010	- 716	- 214	- 2,515	- 3,191	- 3,287

Fuente: Estados Financieros COAC Manatíal de Oro Ltda.