



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Planeación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y  
Crédito “General Ángel Flores Ltda.”

Trabajo de fin de carrera previa a la obtención del  
título de ingeniero en administración de empresas

Autor:

Bungacho, Jorge Enrique

Directora:

Econ. Andrade Abarca Paola Salomé

**LATACUNGA-ECUADOR**

**2012**

# **CERTIFICACIÓN**

Ec. Paola Andrade Abarca, Directora de Tesis.

## **CERTIFICA:**

Que la presente Tesis de Grado, **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “GENERAL ANGEL FLORES LTDA”**, elaborado por el señor Jorge Enrique Bungacho, egresado de la Escuela de Administración de Empresas, ha sido revisada y cumple con los requerimientos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales, establecidos por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que autorizo a su autor para que lo presente y sustente públicamente.

Ec. Paola Andrade Abarca

**DIRECTORA DE TESIS**

Loja, octubre del 2010

## **AUTORÍA**

Yo, Jorge Enrique Bungacho, portador de la cédula de ciudadanía 1708852734, declaro bajo juramento que la presente investigación es de mi total responsabilidad y que se ha respetado las diferentes fuentes de información, realizando las citas correspondientes.

Jorge Enrique Bungacho

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Jorge Enrique Bungacho, declaro conocer y aceptar la disposición del Artículo 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)”

Jorge Enrique Bungacho

C.I. 1708852734

## **AGRADECIMIENTO**

Es inmensa la gratitud que debo expresar por la generosidad y predisposición desplegada por la Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Administración de Empresas, sus directivos, maestros y tutores; por los conocimientos, principios y valores adquiridos en el transcurso de mi formación académica, los cuales me han servido de base para alcanzar mi sueño de ser un profesional competente.

Una mención aparte merece la señora Directora de Tesis, Economista Paola Andrade Abarca, mi sincero agradecimiento, por la paciencia entregada al convertirse en guía y brindarme su valioso contingente en la elaboración del presente trabajo de grado.

A todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "General Ángel Flores Ltda.", por su colaboración y apoyo.

## DEDICATORIA

Este trabajo de investigación, primero lo dedico a Dios, por darme la oportunidad de plasmar un anhelo y culminar con éxito mi etapa universitaria, ya que sin la venia de él, no habría sido posible alcanzar este objetivo.

A mi madre Elsa María, por darme la vida, los valores éticos en mis primeros años de vida y el apoyo incondicional durante los inicios de mi vida.

A mí querida esposa Norma Rebeca, por su comprensión, su apoyo generoso y por ser el pilar fundamental durante los años de mi formación académica; a mis adorados hijos Jorge Andrés, Ricardo Paúl y Paola Alejandra, por ser la inspiración, para que pueda alcanzar las metas y objetivos propuestos durante mi existencia.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

1	Introducción y Generalidades.	01
1.1	El Cooperativismo.	01
1.1.1	Principios universales en los cuales se rige el Cooperativismo.	06
1.1.2	Ventajas del Cooperativismo.	07
1.1.3	El desarrollo del Cooperativismo en el Ecuador.	08
1.2	Reseña histórica de la Cooperativa “General Ángel Flores Ltda.”	16
1.3	Organización de la Cooperativa “General Ángel Flores Ltda.”	18
1.3.1	Del Gobierno y la Administración.	20
1.3.1.1	La Asamblea General de Representantes.	26
1.3.1.2	El Consejo de Administración.	27
1.3.1.3	El Consejo de Vigilancia.	29
1.3.1.4	El Presidente.	31
1.3.1.5	El Gerente General.	31
1.4	El Socio.	32
1.5	Evolución de la Cooperativa “General Ángel Flores Ltda.”	35

### CAPÍTULO II

2	Diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores Ltda.”	40
---	--	----

2.1	El Macroambiente.	42
2.1.1	Diagnóstico del Contexto Externo.	42
2.1.1.1	Tendencias Económicas.	43
2.1.1.2	Tendencias Tecnológicas.	57
2.1.1.3	Tendencias Sociales y Culturales.	61
2.1.1.4	Tendencias Políticas y Legales.	63
2.1.1.5	Aspecto Geográfico.	69
2.2	El Microambiente.	70
2.2.1	Diagnóstico del Contexto Interno.	70
2.2.1.1	Características del Mercado.	71
2.2.1.2	Capacidad Financiera (Índices Financieros).	75
2.2.1.3	Clientes (Socios).	83
2.2.1.3.1	Análisis de la información obtenida.	88
2.2.1.4	Capacidad del talento humano.	99
2.2.1.5	Capacidad tecnológica.	104
2.2.1.6	Capacidad legal.	106
2.2.1.7	Infraestructura física.	106
2.3	Diagnóstico del diseño organizacional.	107
2.3.1	Procesos administrativos.	107
2.3.2	Procesos operacionales.	110
 <b>CAPITULO III</b>		
3	Diagnóstico situacional estratégico.	115
3.1	Diagnóstico de las fuerzas competitivas.	115
3.1.1	En relación con los socios.	116

3.1.1.1	¿Por qué prefieren a la Cooperativa?	117
3.1.1.2	¿Por qué no prefieren a la Cooperativa?	116
3.1.1.3	¿Qué se debe hacer en cada caso?	120
3.1.1.4	¿Cómo influyen los clientes internos en la organización?	121
3.1.2	En relación con la competencia:	124
3.1.2.1	¿Quiénes son los competidores actuales?	124
3.1.2.2	¿Por qué se los considera como competencia?	125
3.1.3	¿Quién regula la actividad cooperativista?	128
3.1.3.1	¿Cómo afecta esto el funcionamiento de la Cooperativa?	129
3.2	Análisis FODA.	130
3.2.1	Análisis externo.	131
3.2.1.1	Oportunidades.	131
3.2.1.2	Evaluación de las oportunidades.	131
3.2.1.3	Amenazas.	134
3.2.1.4	Evaluación de las amenazas.	135
3.2.2	Análisis interno.	140
3.2.2.1	Fortalezas.	140
3.2.2.2	Evaluación de las fortalezas.	140
3.2.2.3	Debilidades.	143
3.2.2.4	Evaluación de las debilidades.	144
3.3	Diagnóstico situacional estratégico.	147
3.3.1	Matrices de la situación actual.	149
3.3.1.1	Áreas ofensivas de iniciativa estratégica (FO).	149
3.3.1.2	Áreas defensivas de iniciativa estratégica (DA)	152
3.3.1.3	Áreas de respuesta estratégica (FA).	154

3.3.1.4	Áreas de mejoramiento estratégico (DO).	156
3.4	Síntesis estratégica.	158

## **CAPÍTULO IV**

4	Propuesta de planeación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores Ltda.”	160
4.1	Definición del servicio.	160
4.2	Establecimiento de principios y valores.	160
4.3	Visión.	161
4.4	Misión.	162
4.5	Objetivos estratégicos.	162
4.5.1	Objetivo estratégico No. 1.	163
4.5.1.1	Acciones estratégicas.	163
4.5.2	Objetivo estratégico No. 2.	164
4.5.2.1	Acciones estratégicas.	165
4.5.3	Objetivo estratégico No. 3.	166
4.5.3.1	Acciones estratégicas.	166
4.5.4	Objetivo estratégico No. 4.	167
4.5.4.1	Acciones estratégicas.	167
4.5.5	Objetivo estratégico No. 5.	168
4.5.5.1	Acciones estratégicas.	168
4.5.6	Objetivo estratégico No. 6.	169
4.5.6.1	Acciones estratégicas.	169
4.5.7	Objetivo estratégico No. 7.	170
4.5.7.1	Acciones estratégicas.	170

4.5.8	Objetivo estratégico No. 8.	171
4.5.8.1	Acciones estratégicas.	171
	Demostración de hipótesis.	173
	Conclusiones.	177
	Recomendaciones.	179
	Bibliografía.	182
	Anexos.	183

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Distribución del número de representantes para la Asamblea general de socios.	27
Tabla 1.2	Número de socios activos e inactivos	35
Tabla 1.3	Evolución créditos otorgados.	36
Tabla 1.4	Evolución total de activos.	37
Tabla 1.5	Evolución del número de socios.	38
Tabla 2.1	Tasas de interés vigentes en el país.	52
Tabla 2.2.	Niveles de inflación en los países sudamericanos.	53
Tabla 2.3	Evolución índices financieros de la Cooperativa “General Ángel Flores Ltda.”	76
Tabla 2.4	Niveles de confianza más utilizados para el cálculo del tamaño de una muestra.	85
Tabla 2.5	Cuadro del número de encuestas entregadas.	88
Tabla 2.6	Inversiones plazo fijo	91
Tabla 3.1	Pagos por concepto de fondo mortuario.	117
Tabla 3.2	Diferencias básicas entre Banca y Cooperativa.	127
Tabla 3.3	Contraposición de los niveles de ratios obtenidos.	141
Tabla 3.4	Análisis FODA.	148
Tabla 3.5	Áreas ofensivas de iniciativa estratégica FO.	151
Tabla 3.6	Áreas defensivas de iniciativa estratégica DA.	153
Tabla 3.7	Áreas de respuesta estratégica FA.	155
Tabla 3.8	Áreas de mejoramiento estratégico DO.	157
Tabla 3.9	Síntesis estratégica.	159

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Organigrama estructural Cooperativa “General Ángel Flores Ltda.”	25
Figura 1.2	Gráfica créditos otorgados.	36
Figura 1.3	Gráfica total de activos.	37
Figura 1.4	Gráfica evolución número de socios.	38
Figura 2.1	Evolución de la inflación previo a la dolarización.	47
Figura 2.2	Proceso de devaluación del sucre.	48
Figura 2.3	Variación porcentual de la inflación en el país.	50
Figura 2.4	Precio del barril de petróleo (WTI).	55
Figura 2.5	Utilización servicios ofertados.	90
Figura 2.6	Opinión de los servicios ofrecidos.	92
Figura 2.7	Opinión de la atención recibida.	93
Figura 2.8	Opinión sobre la solución de problemas presentados con los socios.	94
Figura 2.9	Cuentas manejadas por los socios.	96
Figura 2.10	Contraposición de los servicios ofrecidos por la Cooperativa con el de otras instituciones financieras.	97
Figura 2.11	Forma de ahorro de los socios.	98
Figura 4.1	Mapa estratégico institucional Cooperativa “General Ángel Flores Ltda.”	172

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Encuesta.	183
Anexo 2	Tablas de resultados de las encuestas realizadas.	185
Anexo 3	Entrevista.	186
Anexo 4	Tabla de resultados de las entrevistas realizadas a los Empleados.	188

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Ser una institución cooperativa respetuosa de leyes y principios fundamentales del cooperativismo, siendo norma general de directivos, empleados y socios conocerla. Disponer de un sistema de Planeación Estratégica actualizada y estandarizada que ayude a planear y ejecutar una reestructuración de manera eficiente y competitiva acorde a la realidad económica del país y así minimizar las amenazas externas. Disponer de un departamento exclusivo de Marketing para fortalecer la imagen, credibilidad y confianza; dando a conocer mejoras continuas, servicios prestados y así captar nuevos socios. Contar con capacidad de enlaces cooperativos continuos entre la Matriz, sucursales y diferentes estamentos. Rediseñar la cooperativa para verla moderna y dinámica con una estructura eficaz y eficiente y que permita optimizar el uso del tiempo y recursos. Con la finalidad de brindar mejor atención a los socios, es necesario establecer programas de capacitación para los empleados, siendo necesario mantener información de los centros de capacitación y así fomentar las relaciones interinstitucionales. Apoyar al desarrollo socio-económico y cultural, participando en proyectos y programas de apoyo, proporcionando información y asesoramiento para la inversión micro empresarial de sus socios.

## INTRODUCCIÓN

La aplicación de la planeación estratégica formal al interior de todo tipo de organización, sea con fines de lucro o no, es decisiva en cuanto a la supervivencia de las mismas, ahora son tan comunes los conceptos manejados y tantas las fuentes de información al respecto, que resulta impensable que un administrador o ejecutivo, no tenga un conocimiento básico sobre ello. Al estar la planeación estratégica formal entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección de una organización, se ausculta fácilmente que de su aplicación correcta depende su éxito o fracaso, por ello es fundamental para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "General Ángel Flores Ltda.", el contar con su propia planeación estratégica formal, la cual debe ajustarse a los parámetros y exigencias que el entorno en el cual desarrolla sus actividades de intermediación financiera así lo determinen; el hecho de que sea de tipo cerrada y no tenga fines de lucro, no exime a su administración el responder por los resultados obtenidos ante sus asociados. Entonces, es fundamental establecer los lineamientos bajo los cuales la Cooperativa llevará, de ahora en adelante, sus operaciones administrativas y financieras, de tal manera que ello le asegure el alcanzar las metas y objetivos planteados; el presente trabajo de investigación pretende justamente establecer los parámetros adecuados en los cuales la administración de la Cooperativa pueda basarse, para establecer e implementar su propia planeación estratégica, la cual le permita la consecución del logro y por ende su supervivencia, ya que en un mundo

tan competitivo como el actual, la ineficiencia de las organizaciones se castiga con su desaparición en pro del fortalecimiento de aquellas que por el contrario si lo son.

Y es que las ventajas que una buena planeación estratégica provee para quien la sabe desarrollar y aplicarla en forma correcta, saltan a la vista, en un mundo globalizado, donde se pregonan políticas de libre mercado en todo ámbito, donde la competencia es cada vez más fuerte y es algo con lo que hay que lidiar diariamente y es frecuente el apareamiento de nuevos competidores que se posicionan dentro de los mismos segmentos de mercado e incluso otras organizaciones buscan acceder a estos segmentos con el fin de poder captar un mayor número de clientes; el no mantenerse a la par con los avances tanto administrativos como tecnológicos significan el rezagarse frente a organizaciones que si lo aplican.

De allí que el presente trabajo busque el aplicar la planeación estratégica formal al interior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores Ltda.”, institución que nació en el seno de la Fuerza Aérea hace más de 20 años y a pesar de la cambiante economía nacional ha logrado sobrevivir hasta ahora; sin embargo, pese al esfuerzo realizado, la ausencia de una planeación estratégica que responda eficientemente a los retos competitivos que demanda el mercado financiero nacional, ha ocasionado que no siga creciendo y más bien se estanque, sobre todo en lo que a captación de nuevos socios se refiere. Por ello se ha efectuado

un estudio prolijo del mercado, tanto de los factores externos e internos, que afectan el funcionamiento de esta organización, para en base al análisis de los resultados obtenidos poder determinar la reorientación estratégica de la organización; proponiendo para ello una estructura flexible que permita el poder implementar estrategias acordes al entorno en el cual desarrolla sus actividades, ejercer el control, la evaluación y retroalimentación necesaria para que surtan el efecto deseado, coadyuvando de esa manera a que se mejore su desempeño y por ende su posicionamiento dentro del mercado de influencia e incluso pueda llegar a introducirse en otros segmentos que hasta ahora no lo ha hecho y porque no, ampliar su participación dentro del mercado financiero nacional.

Como se ha señalado, a pesar de no ser una entidad netamente con fines de lucro, la planeación estratégica no debe estar ausente de este tipo de organización, ya que la administración de la misma debe responder ante sus socios por las acciones que tome en beneficio de sus intereses, no solo en el aspecto financiero sino también en cuanto a la mejora del servicio ofrecido y el desarrollo de nuevos productos, de tal manera que si es posible se llene las expectativas que sobre su gestión hayan cifrado sus socios, pero para ello no solo se debe implementar una planeación estratégica adecuada sino que ello debe ir concatenado con la aplicación correcta de estrategias acordes a las metas y objetivos trazados, ya que puede ser la diferencia entre que esta siga operando o definitivamente termine su actividad de intermediación financiera.

Para una mejor comprensión del presente trabajo y que este constituya una guía útil tanto para la plana administrativa como operativa de la institución, se lo ha distribuido de la siguiente manera, en el Capítulo I se empieza por describir lo que representa el Cooperativismo, sus principios y desarrollo en el transcurso del tiempo, así como una breve descripción de la historia, estructura, funciones y como se ha desplegado la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores Ltda.”

En el Capítulo II se realiza el diagnóstico de los factores del ambiente externo o macro ambiente, así como los factores del ambiente interno o microambiente en el cual desarrolla sus actividades la Cooperativa.

En el Capítulo III se efectúa el análisis de los resultados obtenidos a través de las investigaciones de mercado efectuadas, empleando para ello el análisis FODA y las matrices cruzadas, para establecer el diagnóstico situacional estratégico actual.

El capítulo IV detalla la propuesta de planeación estratégica formal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores Ltda.”, teniendo como corolario las conclusiones a las que se ha llegado en el presente trabajo de investigación, así como las recomendaciones hechas para que la administración de la Cooperativa, si tiene a bien tomarlas en cuenta, las implemente con el fin de mejorar su funcionamiento y desempeño.

# CAPÍTULO I

## 1 INTRODUCCIÓN Y GENERALIDADES

### 1.1 EL COOPERATIVISMO

La cooperación en el país tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas pre-coloniales, cuando constituyó un factor importante para el desarrollo organizacional y cultural de su población. En efecto, en el antiguo Quito, hoy República del Ecuador, antes y después de la dominación de los incas y de la conquista de los españoles, existían formas de cooperación voluntaria de las colectividades agrarias para llevar a cabo obras de beneficio comunitario o de beneficio familiar, denominadas de diferentes maneras: minga, trabajo mancomunado, cambia manos, etc.

Esos antecedentes constituyeron indudablemente un elemento propicio para el afianzamiento en el país de las organizaciones empresariales de tipo cooperativo, cuyo cometido está reconocido y amparado por el Estado; pues, según lo establecido en la Ley de Cooperativas, se las define, según el artículo No. 1, como: "Sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar o realizar actividades o trabajos de beneficio social o

colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros"

En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos tres etapas fundamentales<sup>1</sup>:

- a) La primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean -especialmente en Quito y Guayaquil- una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua.
- b) La segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dictó la primera Ley de Cooperativas (Decreto Supremo N° 10 del 30 de noviembre de 1937, publicado en el Registro Oficial N° 8131 del primero de diciembre de 1937); el respectivo Reglamento se expidió un año más tarde, con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista.
- c) La tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de dos leyes fundamentales dentro de proceso de consolidación del sistema cooperativo, la Ley de Reforma Agraria (en 1964) y la segunda Ley de Cooperativas (en 1966),

---

<sup>1</sup> Da Ros Giuseppina, (1985) "El cooperativismo de ahorro y crédito en el Ecuador", Centro de Estudios Cooperativos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Serie Documentos de Análisis No. 3, Quito, Ecuador, p: 13

siendo esta última la que se encuentra aún en vigencia.

En 1961 se creó la Dirección Nacional de Cooperativas como entidad especializada del Ministerio de Previsión Social y Trabajo (en 1979 se transformará en Ministerio de Bienestar Social) para ejecutar las políticas estatales de promoción del sector. Sin embargo, en la práctica, dicho organismo técnico se limitaría a desempeñar actividades puramente administrativas, de registro y fiscalización, más que de fomento de dicha actividad.

“En 1966, el Gobierno ecuatoriano, siguiendo una recomendación de la 49ª. Conferencia de la Organización Internacional del Trabajo (1965), y en vista de la importancia que empezaba a tener el movimiento cooperativo en el país, actualizó la normativa promulgada en 1937, relativa a la creación, estructura y funcionamiento de las organizaciones cooperativas. Se integró la nueva ley con disposiciones reglamentarias más operativas a fin de facilitar su aplicación. De esta forma, el Estado reiteró su orientación positiva hacia el movimiento cooperativo y el deseo de impulsar y apoyar su crecimiento. Aunque en 1969, de conformidad con lo establecido en la segunda Ley de Cooperativas (Art. 84 y 90) se procedió a conformar el Consejo Cooperativo Nacional para planificar, coordinar y fomentar el cooperativismo en el país, la situación no mejoró. El bajo nivel de las remuneraciones de los funcionarios de la Dirección Nacional de Cooperativas no permitió contratar personal

técnico calificado para conducir adecuadamente al movimiento cooperativo nacional”<sup>2</sup>. La Ley de Cooperativas de 1966, reformada en varias oportunidades (1969, 1979 y 1992) sigue todavía vigente a pesar de no responder a los actuales requerimientos del movimiento cooperativo, que en estos últimos tiempos y sobre todo luego de la debacle del sistema financiero nacional a inicios de esta década, salió fortalecido formándose un mayor número de ellas y otras por el gran número de socios y montos que maneja tuvieron que salir a competir de manera directa dentro del mercado de intermediación financiera, como es el caso de la Cooperativa del Ejército “29 de Octubre Ltda.”.

Según la Ley de Cooperativas vigente desde 1966, en su artículo No. 63, señala que de acuerdo a la actividad que desarrollan las cooperativas pueden pertenecer a uno de los siguientes grupos o sectores: Crédito, Producción, Consumo o Servicios, destacando dentro de estas las siguientes:

- Agrícolas.
- Frutícolas.
- Vinícolas.
- Huertos familiares.
- Colonización.
- Comunales.
- Forestales.

---

<sup>2</sup> Benecke Dieter W - Villarroel S.C, (1976) "Las Cooperativas en Ecuador", en : Varios Autores, Las Cooperativas en América Latina, La Editorial, Zaragoza, España, p: 224

- Pecuarias.
- Avícolas.
- Apícolas.
- Pesqueras.
- Artesanales.
- Industriales.
- Construcción.
- Producción artística.
- Importación y Exportación.
- Transporte.
- Abastecimientos.
- Crédito Agrícola.
- Ahorro y Crédito.
- Crédito Industrial.
- Crédito Artesanal.
- Seguros.
- Electrificación.
- Irrigación.
- Ensilaje.
- Refrigeración.
- Asistencia médica.
- Funerarias.
- Educación.
- Vivienda urbana y rural.

Entonces como se ha podido determinar anteriormente, el Cooperativismo representa la unión, el esfuerzo común, el aunar ideales y finalidades de las personas, con la intención de lograr objetivos sociales y es que hay ciertas necesidades comunes que no se pueden lograr si el individuo actúa aisladamente, como dice un adagio muy popular, “la unión hace la fuerza”.

### **1.1.1 PRINCIPIOS UNIVERSALES EN LOS CUALES SE RIGE EL COOPERATIVISMO**

Según lo estipulado en el Reglamento General de la Ley de Cooperativas N° 6.842 (del 7 de septiembre de 1966), en su artículo No. 3, señala que las cooperativas se regirán por los principios universales del cooperativismo y, en especial, por los siguientes:

1. Igualdad de derecho de los socios.
2. Libre acceso v retiro voluntario.
3. Derecho de cada socio a votar, elegir y ser elegido.
4. Interés limitado sobre los certificados de aportación, que en ningún caso será mayor del 6% anual.
5. Distribución de los excedentes en proporción al volumen de las operaciones o al trabajo realizado en la cooperativa por cada socio.
6. Indiscriminación y neutralidad política, religiosa y racial.

7. Variabilidad del capital social.

### **1.1.2 VENTAJAS DEL COOPERATIVISMO**

Dentro de las ventajas que el cooperativismo presenta y que primordialmente atañen a las cooperativas de ahorro y crédito, tenemos las siguientes:

1. Satisfacción de las necesidades individuales y de la familia, a través de la ayuda y del esfuerzo común.
2. Mejora la situación moral, intelectual, material y económica del socio.
3. Roce social.
4. Comprensión de las necesidades ajenas.
5. Participación en los problemas de los demás.
6. Solución a los problemas que afectan a la gran masa social.
7. Protección estatal.
8. Mejoramiento del nivel de vida del socio a través de la concesión de créditos, con intereses bajos.
9. Acceso a prestaciones y beneficios sociales.

### 1.1.3 EL DESARROLLO DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR

El sistema cooperativista en nuestro país inicialmente fue muy descuidado y aunque no lo parezca hasta ahora se espera un mayor comprometimiento por parte de las autoridades respectivas para que se establezcan mejoras a la ley de tal manera que permita una mayor dinamización del sector, con el fin de que sea más competitivo dentro del entorno en que realiza sus actividades de intermediación financiera, actividad que es de enorme importancia para el país, pero que inicialmente se la veía como propia de pequeños gremios o asociaciones, los cuales se unían con fines específicos de protección y ayuda común, lo cual ha cambiado considerablemente con el devenir del tiempo, transformando esta actividad en un polo importante para el desarrollo económico del país.

Como se señaló anteriormente, la primera acción sería que el Estado Ecuatoriano tomó para regular la actividad de este sector e incentivar su desarrollo se produjo en el año de 1937, año en el que se dictó la primera Ley de Cooperativas (Decreto Supremo No. 10 del 30 de noviembre de 1937, publicado en el Registro Oficial No. 8131 del 1ro. de diciembre de 1937); siendo expedido el respectivo Reglamento un año más tarde. “Uno de los objetivos perseguidos por el gobierno de facto del General Alberto Enríquez Gallo, su patrocinador, era racionalizar la tradicional

economía campesina, estableciendo medidas sociales y económicas tendientes a evitar posibles levantamientos indígenas y a modernizar su estructura de producción, adoptando formas de carácter cooperativo”<sup>3</sup>.

En efecto, la Ley de Cooperativas se emanó concomitantemente (el mismo año) a una serie de leyes sociales patrocinadas por el Ministerio de Previsión Social -como la primera Ley de Comunas y el Estatuto Jurídico de las Comunidades Campesinas- en las cuales se planteaba la necesidad de transformar las formas ancestrales de organización existentes en el agro; al respecto, se afirmaba: "El Poder Público adoptará las medidas necesarias para transformar a las Comunidades en Cooperativas de Producción". En particular, se promocionaban dos tipos de cooperativas: las de producción y las de crédito; a estas últimas se les asignaba el papel de soporte financiero del fomento de la agricultura (Art. 11 de la Ley de Cooperativas); siendo esta una manera de impulsar el modelo cooperativo como un instrumento para corregir las desigualdades socioeconómicas que predominaban en el agro. “Esta situación fue el resultado de un ambiente progresista a nivel legal, a partir del posicionamiento de militantes del Partido Socialista en las altas esferas del poder político. Sin embargo, su incapacidad de dar proyecciones

---

<sup>3</sup> Almeida Vinuesa José, (1981) "Cooperativas y comunidades ¿Integración u oposición de dos formas de organización campesina?", en: C. Farga - J. Almeida, Campesinos y Haciendas de la Sierra Norte, Instituto Otavaleño de Antropología, Colección Pendoneros, Serie Antropología Social, Otavalo, Ecuador, p: 218

prácticas a la normativa determinó el crecimiento lento del cooperativismo de raigambre popular”<sup>4</sup>.

En vista de la importancia que empezaba a tener el movimiento cooperativo en el país se actualizó la normativa promulgada en 1937, relativa a la creación, estructura y funcionamiento de las organizaciones cooperativas. Se integró la nueva ley con disposiciones reglamentarias más operativas a fin de facilitar su aplicación. De esta forma, el Estado reiteró su orientación positiva hacia el movimiento cooperativo y el deseo de impulsar y apoyar su crecimiento. En efecto, dicha Ley dispuso que diferentes instancias del Estado participen activamente en la promoción del cooperativismo y en la concesión de préstamos en condiciones favorables (Art. 154). Se reafirmó, además, el anhelo de estimular el desarrollo del sector mediante una serie de concesiones especiales como: exención de impuestos, preferencias en licitaciones convocadas por instituciones estatales, liberación de impuestos a la importación de herramientas y maquinarias agrícolas y semillas; y, también, exoneraciones de gravámenes fiscales a las exportaciones de cooperativas artesanales y artísticas, preferencias en las expropiaciones de tierras a favor de organizaciones campesinas, teniendo mucho que ver en la promulgación de la segunda Ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito dictada el 7 de Septiembre de 1966, por el

---

<sup>4</sup> Ortiz Villacís Marcelo, (1975) “El cooperativismo un mito de la democracia representativa”, 2da. Edición, Universidad Central, Quito, Ecuador, p: 99

entonces Presidente de la República Dr. Clemente Yerovi, el espíritu de la también primera Ley de Reforma Agraria y Colonización (dictada en 1964 por decreto de la Junta Militar), ya que esta patrocinó la conformación de cooperativas de campesinos como forma de integración de los minifundios y de superación de las formas precarias de tenencia de la tierra. Para evitar abusos y distorsiones en el proceso de adjudicación de las tierras, se otorgó al organismo encargado de su ejecución (el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización, IERAC) la facultad de calificar, previamente a la inscripción y concesión de la personería jurídica, el estatus de cada asociado, los programas de desarrollo cooperativo que se proponía realizar la organización y los recursos disponibles para el efecto. Además, se trasladó el control y fiscalización de las cooperativas agrícolas al Departamento de Desarrollo Campesino del Ministerio de Agricultura, con la finalidad de centralizar y coordinar mejor las actividades de desarrollo rural con el IERAC.

De esta forma, el Estado reiteró su orientación positiva hacia el movimiento cooperativo y el deseo de impulsar y apoyar su crecimiento. En efecto, dicha Ley dispuso que diferentes instancias del Estado participen activamente en la promoción del cooperativismo y en la concesión de préstamos en condiciones favorables (Art. 154). Se reafirmó, además, el anhelo de estimular el desarrollo del sector mediante una serie de concesiones

especiales como: exención de impuestos, preferencias en licitaciones convocadas por instituciones estatales, liberación de impuestos a la importación de herramientas y maquinarias agrícolas y semillas; y, también, exoneraciones de gravámenes fiscales a las exportaciones de cooperativas artesanales y artísticas, preferencias en las expropiaciones de tierras a favor de organizaciones campesinas.

Sin embargo, las posibilidades reales que tenía la Dirección Nacional de Cooperativas, como máximo organismo nacional encargado de la promoción, asesoría, fiscalización, educación y registro de los diferentes tipos de cooperativas, no le permitieron cumplir eficientemente con su mandato, pues su escaso presupuesto económico y de personal impidió extender su radio de acción a todas las áreas del país, ya que como hasta ahora se produce en muchas instancias estatales, el centralismo no permite que las acciones tendientes a la consecución de los objetivos propuestos se lleven a cabo de manera completa (la sede central se estableció en Quito).

Aunque en 1969, en conformidad con lo establecido en la segunda Ley de Cooperativas (Art. 84 y 90) se procedió a conformar el Consejo Cooperativo Nacional para planificar, coordinar y fomentar el cooperativismo en el país, la situación no mejoró en absoluto. El bajo nivel de las remuneraciones de los

funcionarios de la Dirección Nacional de Cooperativas no permitió contratar personal técnico calificado para conducir adecuadamente al movimiento cooperativo nacional. La Ley de Cooperativas a partir de su promulgación en 1966, ha sido reformada en varias oportunidades, en los años 1969, 1979 y 1992, manteniéndose aún en vigencia a pesar del tiempo transcurrido y como ello hace suponer, no llena las expectativas de un sector que cada vez es más pujante y que requiere de medidas acordes a los tiempos actuales en que desarrollan su actividad productiva y económica, apuntalando con ello también el desarrollo económico nacional.

Durante la década de los ochenta el ritmo de crecimiento cooperativo continuó su tendencia a la baja a pesar de la mayor apertura demostrada por los gobiernos democráticos de los presidentes Roldós y Hurtado. De hecho, al cooperativismo se dedicó un capítulo entero del Plan Nacional de Desarrollo (elaborado en 1980), al ocupar una posición medular en el programa de desarrollo social y de promoción de las organizaciones populares. A partir de 1984, con el gobierno del Ingeniero León Febres Cordero, se implementaron medidas económicas de corte neoliberal (liberalización y apertura de la economía, suspensión del control de precios, de los subsidios y de la protección arancelaria) que buscaron principalmente reducir el déficit fiscal, mediante recortes del gasto social. De ahí que el cooperativismo no sólo dejó de ser considerado una prioridad para

el país, sino que fue objeto de manipulaciones que buscaron dividirlo y debilitarlo, para lo cual el gobierno utilizó su poder de intervención y fiscalización, de allí que según resolución No. 85-034-DC del 28 de Octubre de 1985, la Superintendencia de Bancos asume el control directo de las más importantes Cooperativas de .Ahorro y Crédito del país, con el fin justamente de ejercer un control más directo sobre la actividad cooperativista.

Luego de muchos años de olvido, por parte de las autoridades de turno, es el Gobierno Interino del Dr. Fabián Alarcón Rivera el que actualiza el Reglamento bajo el cual la actividad cooperativista deberá seguirse desarrollando, expidiendo para ello el Decreto Ejecutivo No. 1227 del 24 de Marzo de 1998, sobre el “Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito”, que realizan intermediación financiera con el público y se hallan sujetas al control de la Superintendencia de Bancos; reglamento mediante el cual se separa a las Cooperativas de .Ahorro Crédito en dos grupos, el primero, al que pertenecen las entidades más grandes y fuertes del país y que, son controladas y autorizadas por la Superintendencia de Bancos, con todo lo que obviamente ello implica; y el segundo, que aglutina aquellas entidades medianas y pequeñas que no son controladas por la Superintendencia de Bancos sino que se encuentran supeditadas, al igual que antes, por el Ministerio de Bienestar

Social. Dicho decreto posteriormente fue actualizado con fecha 04 de Diciembre del 2001 mediante Decreto Ejecutivo No. 2132, promulgado por el Dr. Gustavo Noboa Bejarano Presidente Constitucional de la República, el cual implica mayor injerencia y control por parte de la Superintendencia de Bancos sobre la actividad cooperativista.

Pero es precisamente a finales de los años 90 e inicios de la presente década, donde la actividad cooperativista toma importancia y alcanza mayores niveles de aceptación y crecimiento, todo ello debido la pérdida de credibilidad en la actividad bancaria, la cual experimento una de sus peores crisis y es que sucesos como el congelamiento bancario, el cobro del impuesto a la circulación de capitales, la crisis política y en sí la desconfianza generada entre los clientes de estas entidades por la quiebra de muchas de ellas, todas ocasionadas por malos manejos de sus administradores, coadyuvaron al fortalecimiento de la actividad cooperativista en desmedro de la bancaria, por el ingreso de nuevos capitales provenientes de ex clientes de las instituciones bancarias y financieras colapsadas. Esta crisis incluso terminó por hacer tambalear peligrosamente a todo el sistema financiero nacional sumiéndolo en una profunda crisis económica y de confianza, casi como la que en su momento experimento México a finales de la década de los ochenta con las repercusiones que este tipo de situaciones acarrea, no solo en lo económico sino también en lo

político y primordialmente en lo social, siendo sus principales afectados los habitantes de estos países pero por sobre todo, aquellos que menos recursos tienen; pero como ninguna crisis es eterna, de todo este entorno algo bueno tiene que resultar y ello se revirtió en la actividad económica cooperativa, la cual no resulto afectada sobremanera y más bien los problemas derivados de la banca hicieron que la actividad cooperativista más bien se fortalezca, retomando un nuevo sendero de mayor protagonismo en el sistema financiero nacional, tanto es así que Cooperativas de orden cerrado como era la “29 de Octubre Ltda..” debió aperturarse al público en general al transformarse, porque así le correspondía por los montos y socios que llegó a manejar, en una de tipo abierto. Con ello se demostró que las instituciones de tipo cooperativista son una muy buena opción de ahorro, por las características inherentes a su administración, que en cierto modo las hace más seguras y confiables, repercutiendo aquello en una mayor captación de clientes (socios) para sus filas.

## **1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA "GENERAL ÁNGEL FLORES LTDA."**

La historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores Ltda.”, presenta facetas en las cuales se da a conocer el entusiasmo de un grupo de oficiales y aerotécnicos de la Fuerza

Aérea Ecuatoriana, los cuales creyeron en los ideales del cooperativismo como una buena manera de ayudarse mutuamente para alcanzar el logro común, es pues así que con fecha 30 de junio de 1988, mediante Acuerdo Ministerial No. 1144, luego de pasar por una serie de etapas y cumplir con los requisitos legales correspondientes se crea esta institución, teniendo inicialmente el aporte de veinte socios, todos pertenecientes a la entonces denominada "I Zona Aérea" de Quito, los cuales, debido a la participación decidida que en ese entonces tuvo el Comandante de la Fuerza Aérea, General Ángel Flores, en la creación y posterior desarrollo de esta Cooperativa, decidieron bautizarla con su nombre, con el cual se mantiene hasta hoy. Luego de no mucho tiempo se afianzó y logro abrirse camino y fue aumentando el número de socios haciéndose conocida por parte de la mayoría de miembros de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, lo cual le sirvió para poder abrir oficinas en todas y cada una de las bases aéreas de esta institución, ello se debió en parte también a que fue la primera Cooperativa fundada al interior de la misma y por ende tuvo el apoyo decidido del mando, ya que incluso sus oficinas fueron ubicadas al interior de los repartos en lugares asignados por sus mismos comandantes, siendo estas:

- Base Aérea de Quito. (1988)
- Base Aérea de Latacunga. (1992)
- Base Aérea de Guayaquil. (1992)

- Base Aérea de Salinas. (1993)
- Base Aérea de Manta. (1992)

Con el transcurrir del tiempo y el devenir de nuevas generaciones y el ocaso de otras, la Cooperativa “General Ángel Flores Ltda.”, se fue nutriendo tanto del personal en servicio activo como de aquel que pasaba al servicio pasivo, así como de familiares que vieron en esta institución una oportunidad para obtener beneficios y a su vez aportar para los demás, son casi veinte y dos años que cumple ya de fructífera labor, lo cual ha conllevado a que hasta ahora mantenga una sólida imagen y un buen número de socios que hasta ahora han respaldado la gestión de sus directivos.

### **1.3 ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA “GENERAL ÁNGEL FLORES LTDA.”**

Todos sin excepción, en el transcurso de la vida forman parte de una organización, tales son los casos de la escuela, el colegio, un equipo de fútbol, un grupo de música, una asociación religiosa, sin embargo ha de señalarse que dentro de todas estas organizaciones hay algunas que se rigen por normas y esquemas muy bien establecidos, que deben ser acatados para poder pertenecer a ellas, lo que las convierte en organizaciones formales, como es el caso de una empresa , sea esta de cualquier índole, industrial, agropecuaria,

textil, etc.; mientras que otras donde las normas y los esquemas son flexibles, ello las convierte en organizaciones informales, como es el caso del equipo de fútbol conformado con las personas conocidas o afines a un sector o lugar donde dicha actividad se practica.

Pero a pesar de la formalidad o informalidad de estas organizaciones y de ciertas diferencias que pueden mantener dentro de sus esquemas y funcionamiento, también hay cosas básicas que comparten y que son las que les dan las características propias de una organización, como es, el establecimiento de metas u objetivos, los cuales lógicamente son los que guían su accionar, son las razones por las que la organización tiene su razón de ser, es imposible que subsista sin establecerlas, tal es el caso de la Cooperativa “Ángel Flores Ltda.”, la cual mantiene como su norte el alcanzar los ideales cooperativistas, como llegue a hacerlo concierne al presente trabajo, un ejemplo claro de ello, parafraseando lo señalado anteriormente, es lo que sucede en aviación, donde para que decole una aeronave de un aeropuerto, esta primero debe pasar por una inspección de pre-vuelo para determinar que se encuentra en condiciones aeronavegables (empresa establecida legal y jurídicamente), luego debe presentar un plan de vuelo (planeación), donde se señala su aeropuerto de destino (objetivos) y dos de alternativa (ajuste de objetivos sobre la marcha), fijando así mismo la ruta (estrategias) por la cual debe guiarse para llegar a su destino; a pesar de aquello, cuantas veces se ha dado casos de aeronaves

que han sufrido incidentes y accidentes fatales por factores que no pudieron ser controlados o previstos (empresas con resultados negativos o quebradas). De la misma forma las organizaciones que no tengan metas o no tengan la capacidad para cambiar sobre la marcha y adaptarse a nuevas órdenes y circunstancias propias del entorno en que desarrollan sus actividades, terminarán por desaparecer.

Dentro del contexto del presente estudio, la organización de tipo formal es la que importa, al ser objeto del presente estudio la Cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores Ltda.”, ya que es un tipo de organización donde se pueden aplicar todos los conocimientos de administración adquiridos y que indudablemente son de vital importancia a la hora de realizar los análisis respectivos que permitan demostrar las hipótesis propuestas, alcanzando con ello los objetivos determinados para el presente caso de investigación.

### **1.3.1 DEL GOBIERNO Y LA ADMINISTRACIÓN**

Con el afán de mejorar cada vez más el tipo de estructura que cada organización mantiene y que por sobre todas las cosas se adapte al tipo de actividad que realiza, propendiéndole una mayor flexibilidad a sus operaciones, se han dado hasta ahora distintos

tipos de estructura, que con el pasar del tiempo y los adelantos tanto de la administración como de la ciencia y la tecnología han ido evolucionando, y es que es completamente necesario que para implementar cualquier tipo de estrategia se lo haga a través de la estructura organizacional, ya que en base a un diseño adecuado de dicha estructura se podrá asignar de forma óptima las funciones y tareas que cada empleado debe desarrollar y enlazarlas con las desarrolladas por los demás empleados, elevando de esa manera los niveles de eficiencia y eficacia de la organización y por sobre todo dando un terreno fértil para poder aplicar eficazmente cualquier tipo de estrategia que se implemente, con el afán de mejorar su desarrollo.

El rol que desempeñan las estructuras organizacionales consiste en suministrar el medio por el cual los gerentes puedan coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones para explotar en forma completa sus capacidades y habilidades, pero para que ello se cumpla a cabalidad es necesario que se cree el tipo de estructura organizacional adecuado, tomando en cuenta sus bloques de formación básicos como son la diferenciación y la integración, donde la diferenciación “fragmenta la organización, y se produce por la división del trabajo y la especialización técnica”<sup>5</sup> y la integración “une las partes fragmentadas de la organización, tiene lugar cuando los especialistas cooperan en el logro de un

---

<sup>5</sup> Kreitner Robert, Kinicki Angelo (1996) “Comportamiento de las Organizaciones”, Mosby Doyma Libros, Madrid, España, p: 566

objetivo común”<sup>6</sup>, en otras palabras mientras la primera divide a la organización en departamentos, funciones y divisiones, la segunda las integra en un todo, en un marco de correcta correlación, que será lo que determine el éxito de la misma.

De la diferenciación vertical se puede decir simplemente que es la que se encarga de definir los niveles jerárquicos y de control, en otras palabras de la división de la autoridad dentro de la organización; mientras que la diferenciación horizontal es la que determina como se deben agrupar y dividir las distintas funciones y tareas a ser realizados por cada uno de los empleados y departamentos que la componen, en base a los objetivos que se han establecido para el efecto, teniendo entre estas, las siguientes:

- Estructura simple
- Estructura funcional
- Estructura multidivisional
- Estructura matricial
- Estructura de equipos por productos
- Estructura geográfica

Cada tipo de estructuras nombradas anteriormente tienen sus ventajas y desventajas en relación a sí mismas y en relación a las demás, de allí que sea importante el seleccionar la más adecuada

---

<sup>6</sup> Ibid, p: 566

para el tipo de organización que se tiene en las manos. Debido a la importancia de ello, Peter Drucker da las siguientes pautas para poder juzgar de mejor manera una estructura organizacional:<sup>7</sup>

- Claridad, por oposición a la simplicidad.
- Economía de esfuerzo, para mantener el control y reducir al mínimo las fricciones.
- Dirección de visión hacia el producto más que al proceso, al resultado más que al esfuerzo.
- Conocimiento por cada individuo, de su trabajo y también del trabajo de la organización en general.
- Toma de decisiones, que se centra en las cuestiones correctas, está orientada a la acción y se lleva a cabo en el nivel más bajo de la gerencia.
- Estabilidad, por oposición a la rigidez, para sobrevivir a la confusión, y adaptabilidad para aprender de esta experiencia.
- Perpetuación y renovación de sí mismo, que requieren que una organización pueda producir los líderes del mañana, ayudando a cada persona a desarrollarse continuamente; la estructura debe además estar abierta nuevas ideas.

Ahora en cuanto a la integración, ha de señalarse como mecanismos integradores el contacto directo a los roles de vinculación interdepartamental, los comités de trabajos temporales,

---

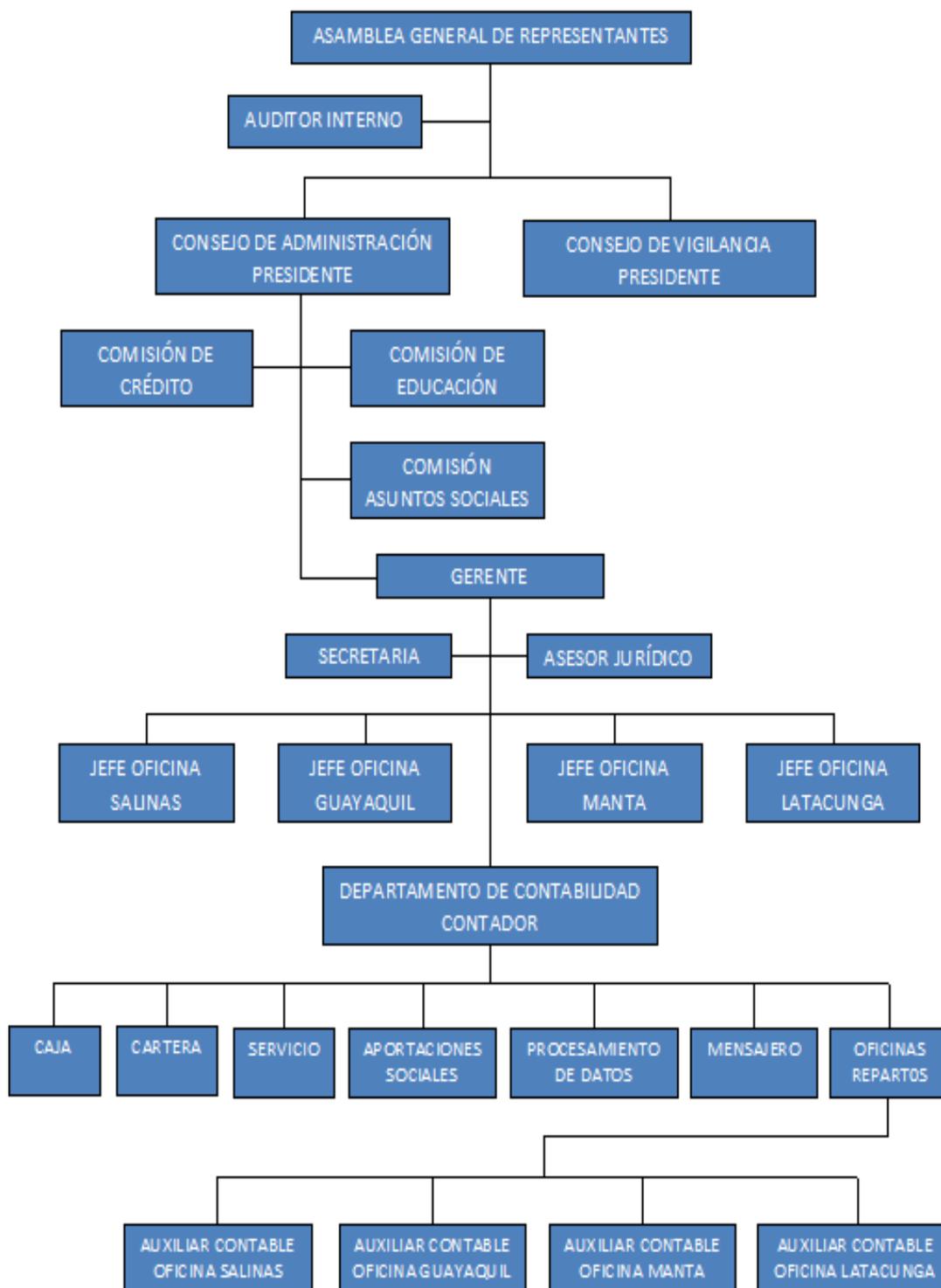
<sup>7</sup> Stoner James, Wankel Charles, (1997) "Administración", Prentice-Hall Hispanoamericana, México D.F., México, p: 292

los equipos permanentes, los roles integradores, los departamentos integradores e inclusive la estructura matricial.

Como se ha podido determinar, para que una organización pueda desempeñarse de forma óptima, se requiere de un ajuste preciso entre la diferenciación y la integración consiguiendo con ello que esta pueda alcanzar sus metas organizacionales propuestas, pero para vigilar que todo esto se cumpla se requiere de un elemento fundamental, el implementar una estructura de control que coadyuve en el logro conjunto del desarrollo organizacional (en el cooperativismo este papel es asignado al comité de vigilancia), con estos elementos en perfecta comunión será mucho más fácil el poder implementar de manera efectiva las estrategias que sean necesarias para alcanzar los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, inmersos dentro de la planeación estratégica.

De allí se puede deducir que la estructura administrativa que mantiene la Cooperativa “General Ángel Flores Ltda.”, es de tipo funcional, donde el Gobierno, la Administración y el Control de la Cooperativa son ejercidos, en orden de jerarquía, por medio de los siguientes estamentos (ver figura 1.1.):

**Figura 1.1 Organigrama estructural de la Cooperativa “General Ángel Flores Ltda.”**



**Fuente:** Cooperativa "General Ángel Flores Ltda."  
**Elaborado por:** El autor

1. La Asamblea General de Representantes.
2. El Consejo de Administración.
3. El Consejo de Vigilancia.
4. La Gerencia General.

#### **1.3.1.1 LA ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES**

La Asamblea General de Representantes es la máxima autoridad interna de la Cooperativa y sus decisiones tienen el carácter de obligatorias para todos, está constituida por socios representantes los cuales son elegidos por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios; el número de representantes para la Cooperativa determinada por el Reglamento respectivo es de un representante principal y un suplente por cada serie numérica de cien socios, ya que su número total fluctúa entre dos mil y menos de cinco mil; de allí que de acuerdo a la Ley la distribución de representantes, es proporcional y depende del número de socios que existan en cada una de las oficinas, quedando establecida como se demuestra en la tabla 1.1.

Los representantes durarán en sus funciones el periodo de dos años pudiendo ser reelegidos indefinidamente; para participar en las elecciones como representantes principales

deberán necesariamente ser socios activos y registrar operaciones dentro de la institución durante los seis meses anteriores a su elección.

**Tabla 1.1 Distribución del número de representantes para la  
asamblea general**

<b>OFICINAS</b>	<b>SOCIOS ACTIVOS</b>	<b>REPRESENTANTES</b>
Quito (Ala 11)	1.195	12
Guayaquil (Ala 22)	473	5
Salinas (Ala 24)	231	2
Manta (Ala 23)	183	2
Latacunga (Ala 12)	327	3
<b>TOTAL</b>	<b>2.409</b>	<b>24</b>

Fuente: Cooperativa "General Angel Flores Ltda."  
Elaborado por: El autor

### 1.3.1.2 EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El organismo directivo de la Cooperativa y estará integrado por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes, elegidos por la asamblea general. Durarán hasta dos años en sus funciones pudiendo ser reelegidos, el Gerente General asistirá a sus reuniones con voz, pero sin voto y cumplirá las funciones de Secretario del Consejo, por los menos dos de los vocales del Consejo de Administración deberán tener título universitario

otorgado en el país o en el extranjero, en Administración, Economía, Finanzas o ciencias afines y acreditar experiencia en la administración o dirección de empresas que realicen actividades financieras.

El Consejo de Administración se reunirá dentro de los ocho días posteriores a su elección para nombrar de entre sus miembros al Presidente, el mismo que deberá ser también miembro activo de la Cooperativa. Sesionará ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando lo convoque el presidente o por lo menos tres de sus vocales principales por causas plenamente justificadas; el quórum reglamentario para la instalación del Consejo de Administración requerirá la presencia de por lo menos tres de sus miembros y entre sus principales atribuciones tiene:

- a) Dictar los reglamentos internos, orgánico funcional, de elecciones, de crédito y demás normas sujetas a las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- b) Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales y reglamentarias.
- c) Nombrar al gerente general, determinar su remuneración y removerlo al amparo de causa o causas debidamente fundamentadas.

- d) Establecer las políticas crediticias en concordancia con las disposiciones legales.
- e) Elaborar conjuntamente con la gerencia, la proforma presupuestaria anual y someterla a consideración y aprobación de la asamblea general.
- f) Informar y presentar para la aprobación de la asamblea general los estados financieros.
- g) Las demás previstas en el estatuto, siempre que no contravengan disposición legal o reglamentaria alguna.

### **1.3.1.3 EL CONSEJO DE VIGILANCIA**

El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador del Consejo de Administración, de la Gerencia y demás funcionarios de la Cooperativa, estará integrado por tres vocales principales y tres vocales suplentes. Durarán hasta dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por un período más, el Gerente General asistirá a sus reuniones con voz, pero sin voto y actuará como Secretario del Consejo; por los menos dos de los vocales del Consejo de Vigilancia deberán tener título universitario otorgado en el país o en el extranjero, sea en Administración, Economía, o Auditoria y acreditar experiencia mínima de dos años en fiscalización de empresas que realicen actividades financieras.

El Consejo de Vigilancia se reunirá dentro de los ocho días posteriores a su elección para nombrar de entre sus miembros al Presidente, el mismo que será calificado por la Superintendencia de Bancos. Sesionará únicamente una vez al mes o cuando lo convoque el Presidente de la Cooperativa por causa plenamente justificada. El quórum reglamentario para la instalación del Consejo de Vigilancia requerirá la presencia de todos sus miembros y sus resoluciones se adoptarán con el voto conforme de al menos dos de sus miembros y entre sus principales atribuciones constan:

- a) Supervisar e informar al Consejo de Administración las inversiones económicas que se hagan en la Cooperativa.
- b) Supervisar e informar al Consejo de Administración el movimiento económico de la Cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General.
- c) Supervisar e informar al Consejo de Administración los actos y contratos en que se comprometa bienes de la Cooperativa.
- d) Presentar por escrito los informes relacionados a su función de control y al adecuado manejo de prudencia y control financiero a la Asamblea.

#### **1.3.1.4 EL PRESIDENTE**

El Presidente será elegido por el Consejo de Administración de entre sus miembros, durará en sus funciones por un año pudiendo ser reelegido por un período, entre sus principales atribuciones se citan las siguientes:

- a) Convocar y presidir las asambleas generales y las reuniones del Consejo de Administración.
- b) Dirimir con su voto en caso de empate en las votaciones.
- c) Suscribir junto con el Gerente General, los contratos, escrituras públicas y otros documentos legales relacionados con la Cooperativa.
- d) Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa.
- e) Las demás previstas en el estatuto, siempre que no contravengan disposiciones legales o reglamentarias.

#### **1.3.1.5 EL GERENTE GENERAL**

El Gerente General puede o no ser socio de la Cooperativa, será nombrado por el Consejo de Administración y será el representante legal de la Institución, durará un año en sus funciones pudiendo ser indefinidamente ratificado, en el caso de ausencia temporal o definitiva le subrogará el Subgerente

General de la Cooperativa; el Gerente General está obligado a rendir caución en forma previa al ejercicio de su cargo por el monto que fije el Consejo de Administración y entre sus principales atribuciones y deberes tiene:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.
- b) Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa e informar al menos trimestralmente al Consejo de Administración los resultados.
- c) Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas por la Asamblea General de Representantes y del Consejo de Administración.
- d) Las demás atribuciones y deberes previstos en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en su Reglamento, en las normas correspondientes del Código Civil y en el presente estatuto.

#### **1.4 EL SOCIO**

Según el artículo No. 11, reformado, de la Ley de Cooperativas vigente, pueden ser calificados como tal, aquellas personas que reúnan los siguientes requisitos establecidos en el Reglamento General y en el estatuto:

- a) Quienes tengan capacidad civil para contratar y obligarse.
- b) Los menores de 18 años y cuantos se hallen bajo tutela o curaduría, que lo hagan por medio de su representante legal.
- c) Los menores comprendidos entre los 14 y los 18 años de edad, por sí solos, en las cooperativas estudiantiles y juveniles; y,
- d) Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro.

Deberá tomarse en cuenta para poder ser socio de una Cooperativa, lo señalado en el artículo No. 17 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, el cual señala las siguientes limitaciones:

- a) Los menores de 18 años de edad necesitarán autorización escrita del padre o guardador para pertenecer a las cooperativas juveniles; y,
- b) Las mujeres casadas no separadas o excluidas de bienes necesitarán la autorización de su marido para pertenecer a las cooperativas de vivienda, agrícolas o de huertos familiares y, en general, a aquellas en que adquieran bienes inmuebles.

De allí que son socios de la Cooperativa “General Ángel Flores Ltda.”, las personas naturales o jurídicas que abran sus cuentas en la Institución y paguen el número de certificados de aportación que determina el Consejo de Administración, cumpliendo los requisitos especificados por la Ley y el respectivo Reglamento.

Los derechos y obligaciones de quienes pertenecen a una Cooperativa,

sea esta de cualquier índole, son aquellos señalados tanto en la Ley, el Reglamento y en el respectivo Estatuto, siendo:

- a) Pagar al momento de adquirir los certificados de aportación por lo menos el 50% de su valor.
- b) Cancelar el saldo de los documentos a que se refiere el numeral anterior, dentro del plazo convenido.
- c) Concurrir a las Asambleas Generales.
- d) Cumplir con todas sus obligaciones con la cooperativa.
- e) Obtener de los organismos competentes los informes relativos al movimiento de la cooperativa.
- f) Gozar de todos los beneficios que la cooperativa otorgue a sus miembros; y,
- g) Votar, ser elegido y desempeñar las comisiones que se le encomendare.

Finalmente en lo referente al tratamiento y diferencia que se da dentro de las entidades cooperativistas entre socio y cliente, esta viene determinada por la relación que se mantiene, ya que se entiende por clientes a las personas naturales, personas jurídicas, asociaciones de personas naturales sin personería jurídica, quienes sin ser socios realizan negocios financieros con la Cooperativa, para ser considerado como cliente debe cumplir con los mismos requisitos de los socios, con excepción del pago de los certificados de aportación, siendo esa la principal diferencia, de allí que durante el desarrollo del

presente trabajo se usará frecuentemente en lugar de la palabra cliente, la palabra socio.

A continuación, en la tabla 1.2, se presenta la información sobre la evolución del número de socios con cuentas activas de la Cooperativa "General Ángel Flores", así mismo los socios que tienen cuentas inactivas, a los cuales se les considera como tal por no haber realizado ningún tipo de transacción en sus libretas por un tiempo mayor a seis meses; en cuanto al número de socios desafiliados, estos suman 610, hasta fines del 2008.

**Tabla 1.2 Número de socios activos e inactivos**

<b>AÑOS</b>	<b>SOCIOS ACTIVOS</b>	<b>SOCIOS INACTIVOS</b>	<b>TOTAL SOCIOS</b>
2005	2.202	35	2.237
2006	2.073	107	2.180
2007	2.281	83	2.364
2008	2.409	130	2.539

**Fuente:** Cooperativa "General Ángel Flores Ltda."

**Elaborado por:** El autor

## **1.5 EVOLUCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "GENERAL ÁNGEL FLORES LTDA."**

La evolución que ha experimentado en estos últimos años la Cooperativa "General Ángel Flores Ltda.", se presenta a

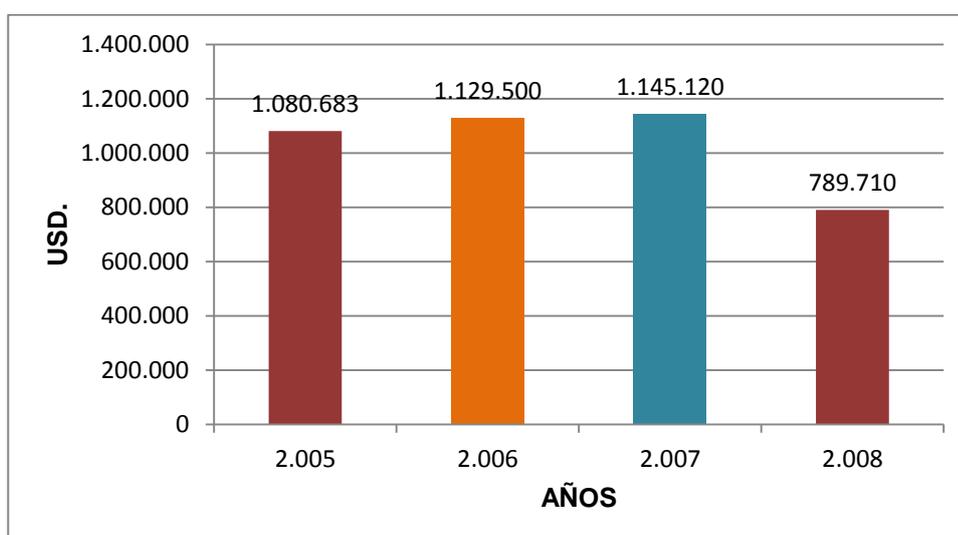
continuación en forma de tablas y gráficas, donde se detalla los niveles anuales alcanzados en concesión de créditos, total de activos y captación de socios en los períodos comprendidos entre el 2005 y el 2008.

**Tabla 1.3 Evolución créditos otorgados**

<b>AÑOS</b>	<b>CRÉDITOS OTORGADOS</b>
2.005	1'080.683 USD
2.006	1'129.500 USD
2.007	1'145.120 USD
2.008	789.710 USD

**Fuente:** Cooperativa "General Ángel Flores Ltda."  
**Elaborado por:** El autor

**Figura 1.2 Gráfica créditos otorgados**



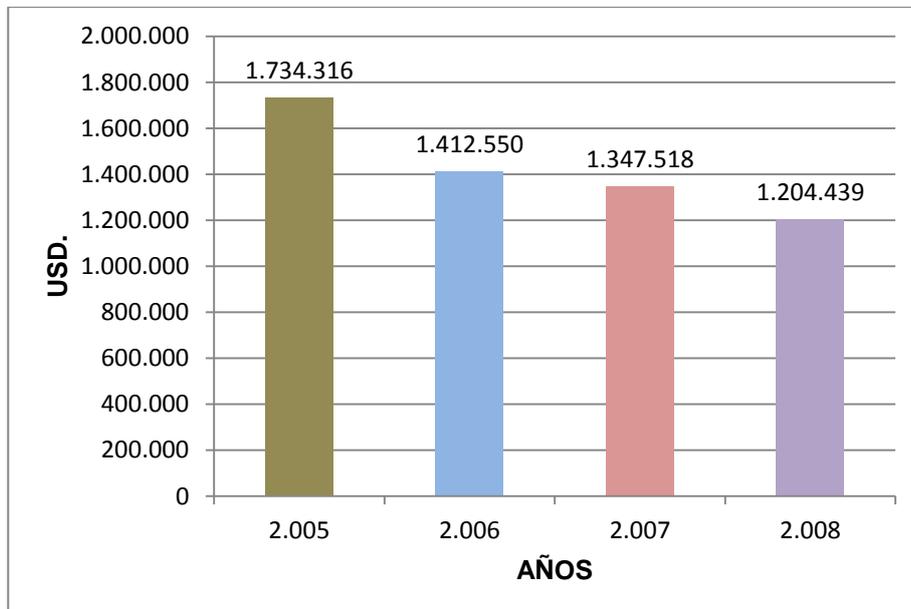
**Fuente:** Cooperativa "General Ángel Flores Ltda."  
**Elaborado por:** El autor

**Tabla 1.4 Evolución total de activos**

<b>AÑOS</b>	<b>ACTIVOS</b>
2.005	1'734.316 USD
2.006	1'412.550 USD
2.007	1'347.518 USD
2.008	1'204.439 USD

**Fuente:** Cooperativa "General Ángel Flores Ltda."  
**Elaborado por:** El autor

**Figura 1.3 Gráfica total de activos**



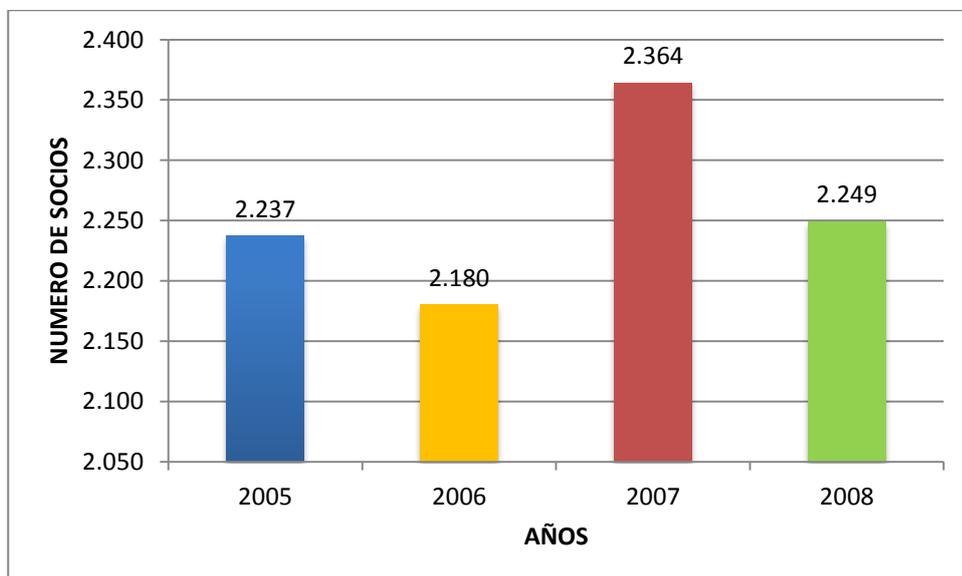
**Fuente:** Cooperativa "General Ángel Flores Ltda."  
**Elaborado por:** El autor

**Tabla 1.5 Evolución del número de socios**

<b>AÑOS</b>	<b>TOTAL SOCIOS</b>
2.005	2.237
2.006	2.180
2.007	2.364
2.008	2.249

**Fuente:** Cooperativa "General Ángel Flores Ltda."  
**Elaborado por:** El autor

**Figura 1.4 Gráfica evolución número de socios**



**Fuente:** Cooperativa "General Ángel Flores Ltda."  
**Elaborado por:** El autor

Analizando la situación que la Cooperativa "General Ángel Flores Ltda." ha atravesado en estos últimos años, lo cual está plasmado en las gráficas anteriores, se puede determinar que en lo referente a la cuantía que por concepto de préstamos se ha otorgado en su último ejercicio económico, ha decrecido en un 29,39%, con relación al promedio observado en los últimos tres años; siendo también ostensible que el número de socios en lugar de mantener la tendencia al alza, más bien han disminuido alcanzando el nivel observado en el año 2005.

De forma coincidente con este declive, el total de activos también ha experimentado una tendencia marcada a la baja, en ninguno de los ejercicios anteriores se refleja recuperación alguna, por lo cual la administración de la Cooperativa debería tomar en cuenta estas situaciones y tratar de revertirlas. De allí que el presente trabajo de investigación puede convertirse en un buen marco referencial que llegue a determinar los problemas que la aquejan, las posibles soluciones y de esa manera se pueda proyectar de mejor manera en el corto, mediano y largo plazo, para beneficio de todos aquellos que la conforman.

## CAPÍTULO II

### 2. DIAGNÓSTICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “GENERAL ÁNGEL FLORES LTDA.”

La cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores”, por el hecho de contar con un nicho de mercado constituido por la población de miembros militares activos y en servicio pasivo de la Fuerza Aérea, no se vio presionada a seguir fortaleciéndose, hasta que su otrora seguro mercado se vio invadido por el afincamiento de otras instituciones financieras, atraídas por la pujante actividad económica que ha tenido el sector en estos últimos años, tal es el caso de las Cooperativas “Taura Ltda.”, COOPAD, “29 de Octubre”, etc.; encontrándose con este mismo problema en las bases aéreas de Guayaquil, Manta y Latacunga, siendo la excepción Salinas donde aún no tiene competidores directos.

La falta de un adecuado planeamiento estratégico que responda eficientemente a los retos competitivos que demanda un inestable mercado financiero nacional, ha ocasionado que esta se estanque frente a su competencia, la cual ha tenido crecimientos significativos, por ejemplo la Cooperativa “Taura Ltda.”, ya tiene sucursales en todas las bases, salvo Salinas y Guayaquil y la Cooperativa “29 de Octubre Ltda.”, que se hizo de carácter abierta, por

los grandes montos que está manejando. El problema se presenta por que en la actualidad si no se conoce las características del mercado en el cual cada empresa desarrolla sus actividades y no se planea de acuerdo a los distintos factores que intervienen, ello otorga a la competencia una clara ventaja, algo que se está apreciando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "General Ángel Flores", institución objeto del presente estudio, donde se tiene que en los últimos años se ha venido a menos la captación de nuevos socios, habiendo también cuentas inactivas, situaciones que deben ser tomadas muy en cuenta por la administración de esta Cooperativa, con el fin de revertir este proceso y mejorar su actual estado.

En la actualidad, es necesario señalar que toda institución, sea esta de bienes o servicios, debe contar con una planeación estratégica específica y acorde a la actividad económica que realiza y al ambiente en que se desarrolla su trabajo, ya que al no contar con ello se pierde espacio, competitividad dentro del mercado, lo que evidentemente, tarde o temprano terminará por rezagar a la institución frente a las demás y en el peor de los casos podrá determinar el fin de sus actividades, al tener que cerrarse.

De allí que con el fin de que la cooperativa alcance una mejor posición competitiva con relación a las demás instituciones financieras del país, debe cambiar la óptica hasta ahora mantenida con otra visión que ponga en práctica una orientación hacia la planeación

estratégica a corto, mediano y largo plazo, teniendo como brazo principal al marketing estratégico de servicios de tal manera que le permita asimilar y sobrellevar de mejor manera los cambios abruptos que está enfrentando la economía ecuatoriana y así seguir adelante con su actividad económica y de servicio a la comunidad aeronáutica y posteriormente proyectarse hacia la comunidad en general.

## **2.1 EL MACROAMBIENTE**

### **2.1.1 DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO EXTERNO**

El análisis del contexto externo de la organización es el que permitirá determinar cuáles son las oportunidades y amenazas a las que se debe enfrentar, ya que solo conociendo a fondo los factores externos que influyen en el funcionamiento y desempeño de una organización, en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores Ltda.”, se estará en condiciones de establecer estrategias que permitan mejorar la situación actual de esta institución y de esa manera proyectarla hacia un mejor futuro, lo que obviamente redundará en el bienestar de sus socios.

El macro ambiente se encuentra constituido por los factores económico, tecnológico, las fuerzas sociales y culturales, las fuerzas políticas y legales, los aspectos demográficos y finalmente

los aspectos geográficos, factores estos que de una u otra manera afectan directa e indirectamente en el desarrollo y desempeño de la Cooperativa.

#### **2.1.1.1 TENDENCIAS ECONÓMICAS**

Este es un factor, que por las condiciones propias del país, es fundamental prestarle toda la atención del caso, pues la inestabilidad económica en que se ha encontrado inmerso el país desde hace varios años atrás obliga a que las empresas cada vez y cuando varíen sus planes y estrategias establecidas, esto se evidenció principalmente cuando el gobierno nacional con el fin de frenar la galopante inflación que superaba el 100% anual, aplicó del sistema de dolarización, anunciado inicialmente por el presidente Jamil Mahuad el 9 de enero del 2000 y puesta en marcha vía la aprobación de la Ley Fundamental para la Transformación Económica del Ecuador, a la que se denominó trolebús (en alusión a Mahuad, quien previamente fue Alcalde de Quito y puso en marcha ese vehículo como alternativa de transporte), el nuevo mandatario, Gustavo Noboa Bejarano (quien asumió el poder en febrero del 2000 tras la destitución de Mahuad), ratificó y puso en marcha la dolarización; lo que obligo a todas las instituciones, tanto públicas como privadas, a reorganizar sus activos y sus pasivos, así como el rediseñar sus

planes y programas, implementando nuevas estrategias que les permitan enfrentar con éxito este nuevo modelo económico, sin embargo a pesar de todas estas medidas la inflación no se ha detenido, bien sea por factores internos o externos; ello se ha agravado últimamente por la crisis económica mundial, lo cual ha hecho que las remesas de dólares enviadas por nuestros compatriotas en el exterior hayan disminuido considerablemente y sobre todo por la caída de los precios del petróleo, lo que obviamente transgrede lo que se quiso conseguir a través de esta medida, que fue seguridad y estabilidad tanto para empresarios como para inversionistas, lo que al momento está lejos de cumplirse, por que el riesgo país es muy elevado, siendo un impedimento para el ingreso de la inversión extranjera que sin lugar a duda puede llegar a generar una mayor recesión económica.

Para explicar con mayor detalle los factores que han incidido en los cambios abruptos que ha experimentado la economía del país hay que retroceder en el tiempo, señalando como los principales, el conflicto fronterizo, acaecido en el año de 1995, en donde el gobierno tuvo que emplear ingentes recursos para poder sobrellevar con éxito dicho conflicto acudiendo para ello al endeudamiento externo, sacrificando de esta manera la hasta entonces creciente economía que presentaba un crecimiento en niveles superiores al 5% del PIB; a ello se sumó la crisis

energética que no permitió a las empresas, el desarrollo normal de sus actividades y por ende su producción se mantenga en los límites normales, lo cual obviamente incidió en sus rendimientos económicos obligando a muchas de ellas al endeudamiento agresivo y otras a cerrarse por no poder honrar sus compromisos económicos, aumentando de esa manera los niveles de desempleo y desocupación, lo que sumió al país en un retroceso económico, con lo cual se suspendieron los flujos de capitales que servían para sustentar una adecuada liquidez y una política crediticia sana; para ese entonces hasta las tasas de Interés jugaron un papel conspirador ya que se aumentaron sobre el 80% en las operaciones activas, lo que termino liquidando empresas grandes, medianas y pequeñas, ya que todos sin excepción de una u otra forma requieren del crédito y al este encontrarse en niveles tan altos es lógico que tenga una incidencia directa sobre todas sus actividades, ya que directa o indirectamente afectaron el costo de los productos y servicios ofertados.

El efecto inmediato del conflicto fronterizo fue la iliquidez del sistema financiero ya que debido al nerviosismo general de la ciudadanía se presentaron retiros masivos de ahorros disminuyendo de esta manera las captaciones por dicho rubro, debiendo muchas de las instituciones financieras endeudarse para recobrar su liquidez, cerrar los créditos, opciones estas que no fueron aplicadas dentro de la Cooperativa la cual más bien se

decidió por incrementar el valor de la tasa de interés pasiva tanto para el ahorro corriente como para el preferencial, mantuvo el crédito, con lo cual se podría decir que fue indemne a esta primera debacle económica.

Entonces se produce una época de conflictividad no solo económica sino también política, a partir del entonces Presidente de la República Doctor Abdalá Bucaram, hasta el Ingeniero Lucio Gutiérrez, ninguno de ellos terminan el mandato para el cual fueron elegidos, suceden transiciones políticas, interinazgos que lo único que hacen es ahondar la crisis y aumentar la desconfianza de los organismos crediticios internacionales.

“Al poco tiempo de haber asumido la presidencia el Dr. Jamil Mahuad lanzó el primer paquete de medidas con el objeto de controlar el déficit fiscal, pero a pesar de esto, problemas como la caída del precio internacional de petróleo, la crisis del sistema financiero, produjeron un desbalance comercial cercano a los 800 millones de dólares y un déficit de la balanza de pagos por 2 mil millones de dólares, terminando el año de 1998 con un crecimiento de apenas el 0.7% del PIB, lo que ahondo aún más la crisis”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ginatta, de Joyce. Historia de la dolarización y efectos positivos [en línea]: La lucha por la dolarización (2005) <<http://www.dolarizacionecuador.com/index.php?option=com>> [Consulta: 5 mayo 2009]

**Figura 2.1 Evolución de la inflación previo a la dolarización**



Fuente: <<http://www.dolarizacionecuador.com/index.php?option=com>> [Consulta: 5 mayo 2009]

En la reforma al sistema tributario se eliminó el Impuesto a la Renta, en su lugar se establece el Impuesto a la Circulación de Capitales a las transacciones bancarias, se crea la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD) para salvaguardar a una banca, que para ese entonces se encontraba colapsada y con saldos en rojo, a pesar de estas medidas, en lugar de producirse el saneamiento de la banca, más bien se produjo una estampida del ahorro interno hacia fuera, lo que perjudicó ostensiblemente al sector cooperativista pues la desconfianza de los socios se incrementó al suponer que sus ahorros corrían los mismos riesgos que en la banca, finalmente se da el golpe mortal a la economía nacional a través del denominado “Feriado Bancario” y el posterior congelamiento de las cuentas de los clientes del sistema financiero nacional, incautando alrededor de 3 mil millones de dólares, con lo que se deja a las empresas y a las personas en

general, sin efectivo y por ende sin liquidez, lo que tiende a paralizar el sistema productivo nacional en lugar de reactivarlo.

**Figura 2.2 Proceso de devaluación del sucre**



Fuente: <<http://www.dolarizacionecuador.com/index.php?option=com>> [Consulta: 5 mayo 2009]

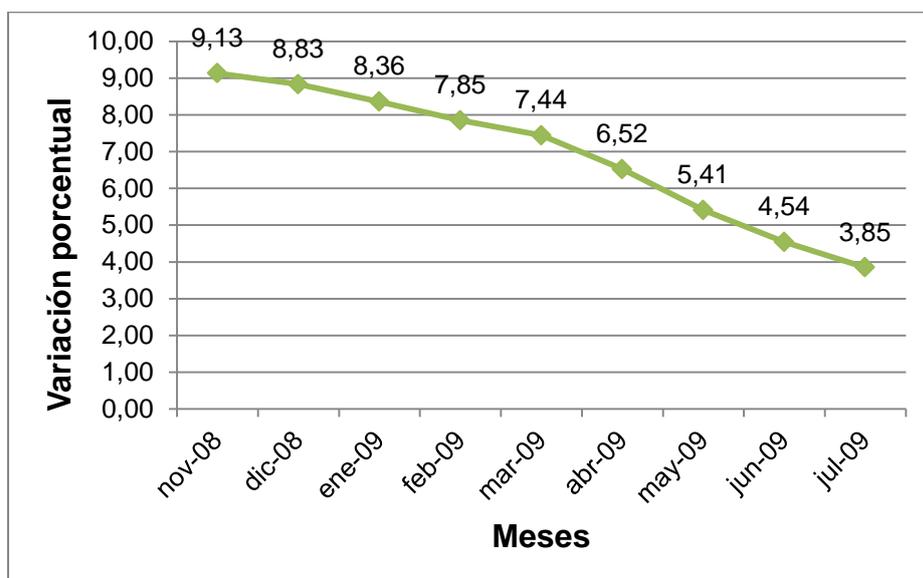
Entonces se toma una decisión que para muchos fue extrema y no muy bien analizada mientras que para otros fue trascendental y absolutamente necesaria, con fecha 11 de Febrero del 2.000, el Presidente de la República envía al Congreso Nacional el denominado “Proyecto de Ley Fundamental para la transformación económica de Ecuador” conocida también como “Ley Trolebús”, la misma que viabilizaba el proceso del Modelo Económico de la Dolarización, el mismo que tiene como función principal corregir los desequilibrios económicos producidos por la errada política económica de los gobiernos de turno, siendo sus principales fines:

- Acabar con la emisión monetaria por parte del Banco Central, que lo único que fomento fue los procesos inflacionarios.
- Disminuir de los niveles inflacionarios a un dígito.
- Evitar que el Banco Central siga siendo prestamista de última instancia, obligando al sistema financiero a que se maneje con mayor transparencia.
- Eliminar la posibilidad de las devaluaciones, lo que obviamente influye en las tasas de interés.
- Favorecer la inversión interna vía bajar las tasas de interés activas a niveles inferiores al 15%.
- Obligar al gobierno a manejarse con una mejor disciplina fiscal, los gastos no pueden ser mayores a los ingresos.
- Eliminar por completo a la especulación dentro del sistema financiero.

La panacea que para muchos resultaba la dolarización, en verdad no se ha cumplido, ya que la inflación hasta la actualidad, lejos de reducirse, ha fluctuado y no necesariamente solo por aspectos endógenos de la economía nacional, sino también por agentes exógenos, ya que no está por demás señalar, que debido a la denominada globalización y la internacionalización de los mercados, lo que sucede en otras economías hemisféricas, ni que decir de Estados Unidos, afectan de forma directa la estabilidad de la economía en el país; en la figura 2.3, se encuentra detallada

la variación anual porcentual que la inflación ha experimentado hasta julio del 2009.

**Figura 2.3 Variación porcentual de la inflación en el país**



Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaborado por: El autor

En cuanto a las tasas de interés se refiere, estas han bajado pero no como debería ser en una economía dolarizada, lo que repercute en gran manera tanto en la inversión interna como externa; es así que las tasas de interés activas para el 2009 se mantienen por encima de lo previsto, es decir por sobre el 10% llegando unas incluso hasta más del 30%, como ha sido el caso de los denominados microcréditos de subsistencia; esto sin embargo ha favorecido al sector, sobre todo bancario, al tener en cuenta que han obtenido réditos en el último ejercicio económico correspondiente al año 2008, según datos divulgados por la Superintendencia de Bancos, ello pese a que el Gobierno Nacional, rebajo y en otros casos eliminó ciertos rubros

correspondientes a cobros efectuados por servicios bancarios ofertados como es el mantenimiento de cuentas, emisión de cheques, etc., acción que no fue muy bien vista y fue aceptada a regañadientes por sus directivos, quienes auguraron que esta decisión les ocasionaría pérdidas que podría llegar a comprometer su estabilidad económica y por ende la del país, mas sin embargo ello no ha sucedido y por el contrario a pesar de todo esto siguen acumulando ganancias.

Y es que productos financieros ofertados por la banca, como son los denominados préstamos de consumo y los microcréditos, por el hecho de colocarlos bajo otros lineamientos que para su aprobación, no requieren de demasiados requisitos para obtenerlos (por el potencial riesgo de no recuperación del capital), se les carga una mayor tasa de interés como resarcimiento a aquello, consiguiendo con ello asegurarse las instituciones financieras, en desmedro de quienes por necesidad deben involucrarse en este tipo de préstamos; para tener más clara esta situación, en la tabla 2.1, se encuentran establecidas las tasas de interés vigentes en el país, tanto las referenciales como las máximas que rigen el sistema financiero nacional hasta mediados del 2009.

**Tabla 2.1 Tasas de interés vigentes en el país**

<b>SISTEMA DE TASAS DE INTERES</b>				
<b>Vigentes para Junio y Julio 2009 1/</b>				
<b>Tasas</b>	<b>Jun-09</b>		<b>Jul-09</b>	
Pasiva referencial	5.63%		5.59%	
Activa Referencial	9.24%		9.22%	
Legal	9.24%		9.22%	
Máxima Convencional	9.33%		9.33%	
<b>TASAS ACTIVAS EFECTIVAS</b>				
	<b>Jun-09</b>		<b>Jul-09</b>	
	<b>Referencial</b>	<b>Máxima</b>	<b>Referencial</b>	<b>Máxima</b>
Comercial Corporativo	2/	10.21%		10.21%
Comercial Pymes	9.24%	9.33%	9.22%	9.33%
Consumo	10.92%	11.83%	11.14%	11.83%
Consumo Minorista	15.38%	18.92%	16.80%	18.92%
Vivienda	11.15%	11.33%	11.15%	11.33%
Microcrédito acumulación ampliada	22.41%	25.50%	23.03%	25.50%
Microcrédito acumulación simple	28.99%	33.30%	29.47%	33.30%
Microcrédito de subsistencia	29.80%	35.27%	30.80%	33.90%
<b>TASAS PASIVAS EFECTIVAS</b>				
<b>Plazo (Días)</b>	<b>Jun-09</b>		<b>Jul-09</b>	
30-60	5.10%		4.97%	
61-90	5.54%		5.34%	
91-120	5.98%		5.91%	
121-180	6.66%		6.33%	
181-360	6.69%		6.71%	
más de 360	7.18%		7.68%	
<b>TASAS DE INTERES PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>				
<b>Instrumento</b>	<b>Jun-09</b>		<b>Jul-09</b>	
	<b>Referencial</b>		<b>Referencial</b>	
Depósitos a plazo	5.63%		5.59%	
Monetarios	1.73%		1.60%	
Reporto	2.09%		1.77%	
Ahorro	1.35%		1.39%	
Tarjetahabientes	1.52%		1.46%	
<b>1/ Base Legal:</b> Regulaciones Nos. 153, 154 y 161 del Directorio del Banco Central				

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: El autor

Las convulsiones políticas y sociales experimentadas en esta última década, han pasado factura al país, al no poder establecerse políticas económicas de largo plazo, ya que cada régimen ha tratado de implementar su propio manejo económico,

lo cual ha desestabilizado la economía del país e incluso en el actual período, del Economista Rafael Correa, el elaborar y posteriormente poner para aprobación en el reciente 2008, en un proceso eleccionario, una nueva Constitución, la creación de nuevas leyes y articulados por parte de una naciente Asamblea Nacional, que no a todos los sectores sociales y económicos dejan satisfechos, hace que el ambiente económico del país no se encuentre del todo estable e incluso el encarecimiento de los productos de primera necesidad, ya sea por factores climáticos o propios de la crisis mundial que aún se experimenta, ha provocado que la inflación del 2008, sea la tercera más alta de Latinoamérica, como se demuestra en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2 Niveles de inflación en los países sudamericanos**

<b>NIVELES DE INFLACIÓN EN LOS PAÍSES DE LA REGIÓN (2008)</b>		
<b>PAIS</b>	<b>INFLACIÓN ANUAL</b>	<b>FUENTE</b>
<b>Argentina</b>	6,9%	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
<b>Bolivia</b>	<b>11,85%</b>	Instituto Nacional de Estadísticas
<b>Brasil</b>	5,9%	Instituto Brasileño de Geografía y Estadística
<b>Chile</b>	7,8%	Instituto Nacional de Estadísticas
<b>Colombia</b>	7,67%	Dpto. Administrativo Nacional de Estadísticas
<b>Ecuador</b>	<b>8,83%</b>	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
<b>Paraguay</b>	7,5%	Banco Central de Paraguay
<b>Uruguay</b>	6,89%	Dirección General de Estadísticas y Censo
<b>Venezuela</b>	<b>30,9%</b>	Banco Central de Venezuela
<b>Perú</b>	6,65%	Instituto Nacional de Estadística e Informática

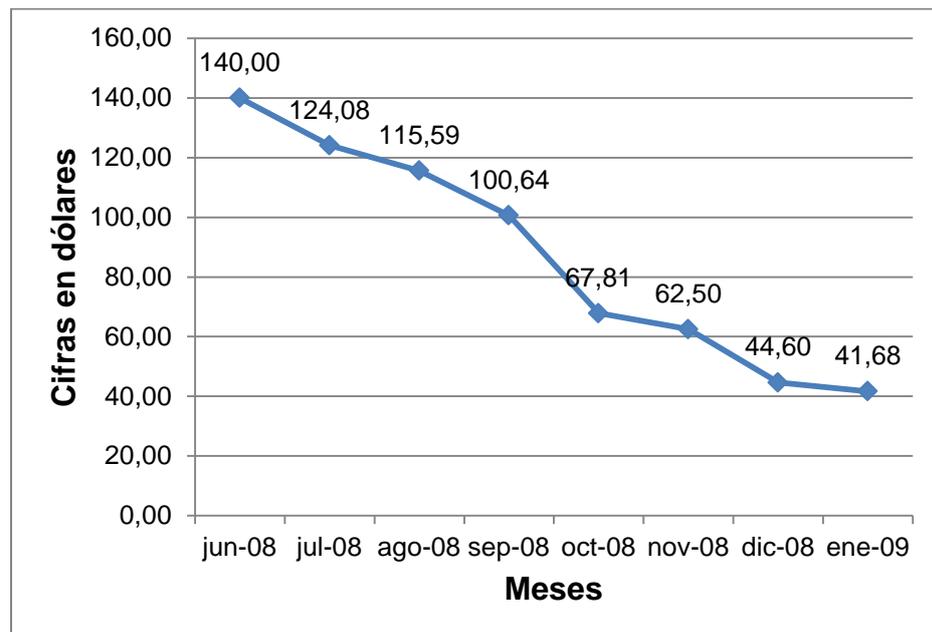
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado por: El autor

Esta situación se ha agravado con la desaceleración económica experimentada a nivel mundial, afectando las economías de los países de todo el mundo y por ende la del país, que no podía quedarse indemne a sus efectos, ya que al reducirse la inversión y entrar en recesión la economía, muchas empresas de reconocida marca y prestigio han quebrado, tal es el caso en Estados Unidos, de General Motors, lo cual ha provocado despidos masivos y por ende el aumento en la tasa de desempleo, situación que ha golpeado de manera directa a los inmigrantes, que en un gran número se encuentran de forma ilegal, por lo cual no son participes en programas para desempleados, incidiendo directamente en la reducción del dinero que envían a sus familias, afectando de manera directa la economía del país, que ve como el valor de estas remesas se ha reducido ostensiblemente, ello aunado a la baja en los precios del petróleo, que en el momento que alcanzo su mayor valor llego a la insólita cifra de 140 dólares por barril (ver figura 2.4), está haciendo tambalear la economía del país, al ser estos ingresos, pilares fundamentales para mantener el sistema de dolarización y es que al tener por ingreso fijo un valor que es tan volátil y que se encuentra al vaivén de la oferta y demanda del mercado internacional, puede conllevar a tener desajustes económicos muy graves, en el caso de que su valor disminuya por debajo del valor estimado por el gobierno; de allí que se intente, aunque aún no con la convicción del caso, reemplazar estos ingresos por otros,

generados por actividades no tradicionales como es el turismo, ya que el país al contar con un clima y paisajes privilegiados puede ser una fuente de ingresos que con el tiempo podría aumentar su aporte e incidencia en la economía del país.

**Figura 2.4 Precio del barril de petróleo (WTI)**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El autor

Además, como medidas para paliar la crisis económica actual, el gobierno del Economista Rafael Correa ha optado por blindar la economía, vía el aumentar los aranceles en ciertos productos suntuarios como son los licores y perfumes, poner barreras al ingreso de bienes que el país puede producir, para de esa manera estimular la producción nacional; ha lanzado así mismo, una campaña publicitaria que resalta la marca Ecuador, bajo el eslogan “¡Mucho mejor! Si es hecho en Ecuador”, acompañado de una huella digital que tiene los colores de la bandera nacional, con

el fin de fomentar el nacionalismo y el consumo de los productos elaborados en el país y de esa manera dinamizar la economía nacional.

Es de señalar también, que el nivel de ingresos de los ecuatorianos, no cumple con las expectativas, porque mientras la canasta básica oscila alrededor de los cuatrocientos cincuenta dólares, el ingreso que percibe un trabajador común apenas superan los doscientos dólares, lo cual determina un poder adquisitivo menor, lo que obviamente se traduce en una menor capacidad de ahorro de la gran mayoría de ecuatorianos, perjudicando primordialmente a las instituciones financieras, las cuales ven mermadas sus captaciones en lo que a ahorros se refiere. De allí que sea obligatorio que toda empresa y en este caso, la Cooperativa, trabaje más fuerte y eleve sus niveles de productividad y eficiencia para poder enfrentar con éxito los vaivenes que presenta la economía no solo del país sino del mundo, ya que de lo contrario puede ser castigada con su desaparición, lo que la obliga definitivamente a que supere, incluso sus propias expectativas, de allí que se requiera de mecanismos que fortalezcan a la institución cooperativa, de planes estratégicos que le permitan ofrecer servicios de calidad, sin olvidarse, lógicamente, de la responsabilidad social que debe mantener no solo para con sus socios sino también con el entorno en el cual efectúa sus operaciones, ahora denominada dentro del

argot administrativo como RSE (Responsabilidad Social Empresarial).

### **2.1.1.2 TENDENCIAS TECNOLÓGICAS**

En los albores del siglo XXI, se vive la era de la información, los medios de comunicación social bajo los efectos de los cambios tecnológicos han ido cambiando y el internet es uno de los factores primordiales para este boom, la comunicación hoy en día ocupa un lugar predominante y es considerada un factor esencial en todas las organizaciones. ¿Quién no posee ahora un celular? Puede faltar pan en el hogar, pero este artículo “indispensable”, no; al convertirse la información en un elemento esencial en todo ámbito, económico, social, educativo, etc., los métodos de control y recuperación están cambiando y facilitando el acceso a ella como consecuencia de las innovaciones tecnológicas. Entre los eventos más significativos dentro de la explosión tecnológica de años recientes es preciso mencionar la conversión de datos a formato electrónico, lo que ha revolucionado el campo de la informática. Es posible acceder a los archivos y bases de datos más distantes, con sólo apretar un botón y usar ciertos códigos, que aseguran a su vez el control y la privacidad del o los usuarios; las computadoras personales, por su tamaño reducido, bajo precio y sus muchas aplicaciones han proliferado y es que la

tecnología ha evolucionado como una manera de satisfacer las necesidades que con el transcurrir del tiempo y los avances de la sociedad, se han ido presentando, siempre en auxilio del hombre para que este alcance y derribe fronteras en el conocimiento y la ciencia que hasta no hace mucho era impensado hacerlo; necesidades insatisfechas y el afán del hombre por seguir avanzando ha causado la evolución de la tecnología.

Día a día la tecnología avanza a pasos agigantados, proporcionando a las industrias y empresas en general innovaciones tecnológicas que van en favor de mejorar su productividad, optimizar sus recursos, elevar su nivel competitivo, reducir sus costos de producción, y en fin, aumentar sus ingresos y utilidades, de allí que la organización que utilice adecuadamente las bondades que proporciona la tecnología moderna podrá alcanzar cierta ventaja competitiva sobre su competencia, por lo menos hasta que los demás puedan tener acceso a dicha innovación. También se debe tomar en cuenta que el mantenerse a la par con la tecnología moderna representa invertir ingentes cantidades de dinero, razón por la cual ciertas organizaciones no se encuentran en capacidad económica como para enfrentar una actualización continua, lo que redundaría en que pierdan competitividad frente a las que sí pueden hacerlo. El nivel tecnológico dentro del área cooperativa no se encuentra a la par con las expectativas que sobre un sector tan amplio, se podrían

tener, factores como su tamaño, el tipo de administración y sobre todo el no buscar utilidades redivididas, centrándose más bien en el logro y la ayuda social, coadyuvan a ello. Estas circunstancias hacen que este tipo de entidades dentro del aspecto tecnológico no puedan invertir grandes cantidades de dinero en la adquisición de equipamiento tecnológico de última generación, así como implementar sistemas de información acorde al entorno competitivo actual, lo que provoca su retroceso y que cedan posiciones ante otras entidades financieras, que debido a sus políticas sí están en capacidad de hacerlo. Así mismo es necesario tomar en cuenta que para seleccionar cualquier recurso electrónico se requiere de un estudio previo de las necesidades reales de las personas y por ende de las organizaciones a quienes va dirigido o destinado el mismo. Hay que determinar el tipo de usuario, las metas, misión y objetivos que la institución desea alcanzar para poder elegir adecuadamente el equipamiento tecnológico y que este cumpla con lo que se espera de él.

En el país existen empresas dedicadas al desarrollo de software para Instituciones Financieras, tal es el caso de Systecoop (Corporación de Sistemas y Servicios Informáticos para Cooperativas) y AVMEIA (Asesoría, Venta, Mantenimiento, Equipos, Informática), por citar dos, las cuales se especializan en brindar soluciones tecnológicas adecuadas para empresas cooperativas de todo tamaño; de allí que la primera, oferta el

paquete SADFIN, el cual soporta base de datos distribuidas, para tener información actualizada y en línea entre agencias y la oficina matriz, algo que resulta de trascendental importancia para mantener el control adecuado de todas las oficinas que a nivel regional tiene la Cooperativa.

Mientras la segunda presenta las soluciones informáticas Conexus Millennium, enfocada a manejar toda el área financiera y contable, Econx, su principal objetivo es garantizar rapidez y confiabilidad en el manejo de datos y finalmente, Virtual COOP, plataforma Web que le permite al socio, aún estando fuera del área de servicio local, consultar la posición activa y pasiva dentro de la institución, brindándole los saldos, detalles, movimientos de cada operación que realice. Como ha podido comprobar, también en el país se desarrollan productos que pueden satisfacer la demanda de tecnología que instituciones como la Cooperativa, requiere, ya que incluso estas soluciones informáticas son flexibles, adaptables y por sobre todo, se encuentran acorde a los requisitos de control e información exigidas por los organismos de control financiero del país.

Como corolario cabe señalar que la tecnología se encuentra en una constante evolución y los objetos que no se adaptan, simplemente desaparecen, es decir, a medida que las necesidades son mayores o más complicadas se necesita crear

un objeto que pueda llenar este vacío, el cual llega a reemplazar el anterior. La tecnología proporciona felicidad, resuelve muchos de los problemas a los cuales se enfrenta la humanidad, pero muchas veces además de estos beneficios trae consigo nuevos problemas de difícil solución, siendo uno de los más grandes y antiguos, el manejo adecuado de los desechos que provoca esta actividad, los cuales son contaminantes para la naturaleza y el mismo hombre, problema y a la vez dilema de difícil solución, incluso surgen voces que señalan que el avance tecnológico terminará con la destrucción de los recursos con que cuenta el planeta tierra y por ende de la humanidad como se la conoce; finalmente lo cierto es que la acumulación de este tipo de desechos, hoy en día, es difícil de controlar y aún no se avizora una solución que sea satisfactoria para todos.

### **2.1.1.3 TENDENCIAS SOCIALES Y CULTURALES**

Algo que resulta beneficioso para el aspecto cooperativo, es el hecho de que la mayoría de personas dentro del país comparten creencias y valores similares, la mayoría profesan la religión católica la cual justamente promueve la solidaridad como un dogma a seguirse, cosa parecida a lo que propugna los ideales del cooperativismo, lo cual obviamente si es bien manejado puede convertirse en una fortaleza de este sector.

Debido a que la mayoría de las cooperativas, por no decir todas, desarrollan sus actividades dentro de los estratos sociales medio, medio bajo y bajo, la captación en lo que a ahorros se refiere se ve bastante restringida, debido a los niveles de ingresos tan bajos que estos sectores perciben, ante lo cual, más bien son los préstamos, los que se constituyen en uno de los servicios que mayor demanda presentan por parte de los socios; y es que a nivel general, en el país, no se encuentra afincada una verdadera cultura hacia el ahorro; una década después que el país atravesó por una crisis bancaria que llevó a la declaratoria de un feriado bancario y posterior congelamiento de los depósitos de miles de ecuatorianos, afectando en general a todas las instituciones financieras incluso a aquellas, como las cooperativas que nada tuvieron que ver, el sector financiero ha logrado índices positivos de estabilidad y rentabilidad en todas sus transacciones. Así lo evidencian la cifras manejadas por la Superintendencia de Bancos, quién según el ranking publicado para el semestre final del 2009, ubicó al Banco del Pichincha como la institución financiera número uno del país, siendo la calificadora PC Pacific Credit Rating quien le otorgare la calificación AA+ y en segunda ubicación otra entidad que ha crecido sustancialmente, el Banco del Pacífico, cuyo mayor accionista es el Estado a través del Banco Central del Ecuador.

Este repunte de la actividad financiera le hace bien no solo a la economía del país, sino también a la sociedad en general, ya que al existir liquidez en el sistema financiero nacional ello permite que se incremente el número, así como el monto de los créditos otorgados por estas instituciones, lo cual a su vez redundará en la generación de nuevas microempresas, sostener las ya creadas y en fin generar una mayor cantidad de puestos de trabajo que tiendan a estabilizar la sociedad ecuatoriana, mas sin embargo pese a esto, bastan ciertos rumores y la gente saca inmediatamente sus ahorros por el temor propio de quienes ya vieron afectados sus ahorros e inversiones en un pasado que para muchos aún no pueden olvidar.

#### **2.1.1.4 TENDENCIAS POLITICAS Y LEGALES**

La legislación para el sistema cooperativista ha sido muy descuidada por los gobiernos de turno, pues por más de cuatro décadas, el sistema ha estado regido por la Ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito dictada el 7 de Septiembre de 1966, en la actualidad es el Reglamento de 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, el que regula las operaciones del sistema cooperativista. Más sin embargo

aquellas Cooperativas consideradas pequeñas se encuentran supeditadas a la Dirección Nacional de Cooperativas, la que a su vez se encuentra supeditada al Ministerio de Inclusión Económica y Social (denominado anteriormente Ministerio de Bienestar Social), siendo las que controlan directamente el funcionamiento de la Cooperativa “General Ángel Flores Ltda.”.

En el país el factor político es el que más falencias presenta, ya que lamentablemente para todos, los gobernantes de turno no han hecho más que causar desfalcos y tomar medidas que favorecen a grupos minoritarios de poder que los apoyaron durante sus campañas proselitistas, perjudicando el desarrollo socio económico del país; estos grupos minoritarios en su afán de buscar mayor poder y tener preponderancia, se enfrascan en discusiones y peleas inútiles que no favorecen a nadie y lo único que hacen, es perjudicar tanto a los habitantes como a las empresas afincadas en el país.

En los últimos años el país ha atravesado grandes crisis políticas debido a la inestabilidad e inmadurez que presenta este sector, siendo los gobiernos de turno los que han tenido que emplearse a fondo para enfrentarla, es así que el último Presidente Constitucional que cumplió su período fue el Arquitecto Sixto Durán Ballén en el año de 1996, gobierno este, que se desarrolló en un ambiente hostil, ya que con el pretexto de

implementar la modernización del Estado recurrió a hechos como eliminar los subsidios, mayor endeudamiento externo, reducción del estado, idealizando políticas de shock que causaron mucho daño a la economía nacional, afrontó problemas como el conflicto bélico con el Perú, levantamientos indígenas organizados por una naciente confederación de nacionalidades indígenas, la CONAIE; como es normal en el país, en este período se afrontó un escándalo por corrupción en donde el principal sindicado fue el Vicepresidente de la República, Economista Alberto Dahik.

Su sucesor, el Doctor Abdalá Bucaram asume el poder el 10 de Agosto de 1996 y dura en sus funciones únicamente alrededor de 6 meses debido a que su gobierno establece un régimen basado en el nepotismo, la corrupción y la intolerancia, ante lo cual, los movimientos sociales convocan a un paro general al cual se suman todos los sectores políticos y de la sociedad ecuatoriana, derrocándolo y presionando al Congreso Nacional a destituirlo, aduciendo su incapacidad mental y por ende el no poder cumplir a cabalidad con su alta investidura, nombrando como nuevo Presidente Interino al Dr. Fabián Alarcón hasta entonces Presidente del Congreso Nacional, el mismo que no cumplió con las expectativas cifradas en él, coadyuvando más bien, al deterioro de la ya alicaída economía nacional, es en este período en el que se promulga mediante decreto Ejecutivo N° 1227 del 19 de Marzo de 1988 el Reglamento de Constitución,

Organización Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público y que se encuentran sujetas al Control de la Superintendencia de Bancos.

En las siguientes elecciones resulta electo Presidente de la República el Doctor Jamil Mahuad, el cual para afrontar los problemas graves que se presentaron en su administración, como la crisis bancaria, la caída del precio del petróleo, recurre a estrategias como la adopción del Impuesto a la Circulación de Capitales, el Feriado Bancario, la Incautación de Depósitos, la Dolarización de la economía nacional tomando como base un valor de 25.000 sucres; estrategias estas que generan un acelerado descontento social, que culmina con su destitución; asumen el mando del país una Junta de Gobierno conformada por un representante del movimiento indígena, uno de las Fuerzas Armadas y uno de los movimientos sociales, triunvirato que no duró más que unas pocas horas en el poder, al serles retirado el apoyo de las Fuerzas Armadas; en la mañana del seis de Febrero del 2000 es designado el Doctor Gustavo Noboa como nuevo Presidente del Ecuador, el mismo que continuó con la aplicación del sistema de dolarización propugnado por su antecesor.

Una vez terminado este período se convocó a nuevas elecciones triunfando esta ocasión el Coronel Lucio Gutiérrez,

quien también por las precarias condiciones económicas en las cuales heredó el país, a más de no tener gran fuerza en el plano legislativo tuvo que llegar a acuerdos con los partidos políticos que dominaban el Congreso en ese entonces, como eran el Partido Social Cristiano y el Partido Roldosista Ecuatoriano, siendo la alianza con este último, lo que aceleró su derrocamiento del poder, al condicionar su apoyo con el regreso de su líder en el exilio, el ex Presidente Abogado Abdalá Bucaram, quien logró hacerlo, llegando a Guayaquil y pronunciando un posterior discurso de tipo político. Esta situación caldeó los ánimos, principalmente en Quito, ciudad que lo había sacado del poder, es entonces que amparados bajo el sobrenombre de “forajidos”, fueron poco a poco sumando adeptos hasta que en un gran levantamiento social tumbaron al Ingeniero Lucio Gutiérrez, poniendo en su lugar a su entonces Vicepresidente Doctor Alfredo Palacio, quien así mismo en una agitada y caótica sesión del Congreso Nacional, que tuvo como sede la CIESPAL, fue designado para tal cargo al declararse abandonado el cargo de Presidente de la República, al nuevamente ser las Fuerzas Armadas un factor dirimente que al quitar el respaldo al primer magistrado lo dejaron sin piso.

Finalmente, después de la pérdida total de credibilidad por parte de la población en los grandes partidos políticos, apoyado en esta coyuntura surge un nuevo movimiento “Alianza País”,

liderado por un hasta entonces desconocido ex ministro de economía y catedrático de profesión, el Economista Rafael Correa, los cuales ganan las elecciones y proponen una nueva Constitución amparados bajo la formalidad de que para cada importante reforma se debe consultar al pueblo, es así que el país se encuentra en otra etapa de transformaciones y cambios, que ojala ayude a que los aspectos políticos, económicos y sociales mejoren sustancialmente.

La inestabilidad política en la que el país se ha encontrado inmerso durante tanto tiempo, ha sido un factor fundamental en el descalabro del sistema financiero y en sí de la economía nacional, ya que las puertas del crédito internacional se han cerrado innumerables veces como consecuencia de las pugnas entre los distintos frentes políticos, esto también ha ahuyentado la inversión extranjera al no ver a nuestro país como un lugar donde se pueda invertir por ser políticamente inestable, de allí que las empresas, por sí mismas, deban tratar de ser productivas, efectivas y eficientes; mas sin embargo en este gobierno se ha impulsado una mayor participación por parte de los organismos de crédito estatales como son la Corporación Financiera Nacional y el Banco de Fomento, incluso el mismo Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la apertura y ampliación de los créditos hipotecarios para la construcción de vivienda, siendo aquello un motor para mejorar el desarrollo de la Economía Nacional.

### **2.1.1.5 ASPECTO GEOGRÁFICO**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por su propia concepción, se encuentran diseminadas a lo largo y ancho del territorio nacional, operando tan solo dentro de un ámbito local y en el mejor de los casos regional; debido al alto grado de migraciones internas, estas se ven afectadas de manera directa por este fenómeno, al no poder enfrentar adecuadamente la pérdida de socios y captación de ahorros que ello implica, ya que por el hecho de no tener sucursales en las grandes ciudades muchas de ellas pierden sus socios en favor de otras entidades que si tienen la capacidad de tener sucursales en el ámbito nacional, amén de que les ofrecen beneficios que quizás las pequeñas Cooperativas, como es el caso del presente estudio, no pueden otorgarles, tal es el caso de los famosos cajeros automáticos, lo que representa una debilidad latente de todo el sector cooperativo en sí.

Se ha de señalar también que la idiosincrasia de la población ecuatoriana en general no ve los beneficios que puede representar el ahorro, incrementándose esta situación a raíz de la quiebra del sector financiero, ya que ahora la gente se encuentra mucho más reticente a entregar su capital a las instituciones financieras sean estas de cualquier tipo, de allí que el principal motivo que tienen las personas para asociarse a una cooperativa, es por la factibilidad de acceder a un préstamo, quizás de no gran

cuantía, pero que requiere de menos cantidad de requisitos que los que necesitan en la banca.

La Cooperativa “General Ángel Flores” al ser de carácter cerrado atiende a un segmento determinado de la población, como es el personal militar de la Fuerza Aérea, tanto en servicio activo como en servicio pasivo, personal de servidores públicos de la misma y personas que a través de estos, han conocido de su actividad y por ello se han hecho socios, de allí que como se señaló en un capítulo anterior, sus oficinas se encuentran diseminadas solo donde existe una Base Aérea, tal es el caso de Quito, Guayaquil, Manta, Salinas y Latacunga, estando localizadas al interior de las mismas, lo que obviamente, perjudica el que sea conocida y puedan tener acceso, potenciales socios del entorno exterior al que viene desarrollando sus actividades.

## **2.2 EL MICROAMBIENTE**

### **2.2.1 DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO INTERNO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores”, se maneja bajo los ideales propios del Cooperativismo, basándose directamente para su funcionamiento en la Ley del Sistema Financiero Nacional, el Reglamento de 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 el ahora Ministerio de Inclusión Social, a través de la Dirección Nacional de Cooperativas, siendo este último el que controla a la Cooperativa de forma directa. El Reglamento Interno y Estatutos, aprobados por la Asamblea de Representantes y ratificados por la Dirección Nacional de Cooperativas, así como su funcionamiento se encuentra supeditado al Reglamento expedido mediante Decreto Ejecutivo N° 2132, promulgado en el Registro Oficial N° 467, con fecha 04 de Diciembre del 2001. Partiendo de este punto se va a detallar el diagnóstico del estado en que se encuentra la Cooperativa, con el objeto de poder determinar ¿Dónde se encuentra?; y hacia ¿Dónde desea proyectarse? Para poder determinar la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores”, se procederá a analizar los siguientes factores:

#### **2.2.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO**

Las condiciones en que se presenta el mercado dentro de las distintas ciudades donde se ubican las bases aéreas, donde la Cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores”, mantiene sus oficinas, difieren ostensiblemente, ya que por el mismo hecho

de ser tan lejanas entre sí, deben manejar distintas idiosincrasias, distintos caracteres en cuanto al comportamiento y accionar de sus socios, pero así mismo se debe tomar en cuenta, que por ser miembros de la Fuerza Aérea, existe gente ubicada en cada base, que también pertenece a distintos puntos del país, tanto de la Sierra, Costa, Oriente e incluso de la Región Insular.

El segmento de mercado en el cual es fuerte y desarrolla sus actividades la Cooperativa, está compuesto por personas de clase social media, media-baja; gente que acude al cooperativismo como una alternativa viable tanto para manejar sus ahorros como para obtener préstamos, siendo estos últimos la mayoría; para entender de una mejor manera el mercado que se ha venido atacando es menester citar las características de cada uno de ellos.

La matriz se encuentra afincada en la ciudad de Quito, en donde ha permanecido por más de 20 años debido al alto nivel de confianza alcanzado y por el aporte que esta institución ha dado al desarrollo socio económico del personal de la Fuerza Aérea, constituyéndose esta población en su nicho de mercado, base desde donde ha extendido sus operaciones para la creación de nuevas oficinas en las demás bases aéreas. Siendo tan fuerte su posición en este mercado, que resulto prácticamente indemne a la crisis financiera experimentada en 1.999, es así que ha mantenido

un promedio de 2.300 socios anualmente; mas sin embargo, hay que señalar que las características de este mercado han variado considerablemente.

El segmento de mercado en el cual desarrolla su actividad la Cooperativa está compuesto por el personal militar en servicio activo, pasivo y familiares de los mismos, los cuales a través de la actividad cooperativista desean mejorar sus niveles de vida. Hay que señalar que en general en la Fuerza Aérea Ecuatoriana no existe una verdadera cultura del ahorro, ya que un gran número de ellos se hicieron socios con el único propósito de acceder a los créditos, porque son más fáciles de obtener, así como de pagar, ya que existe la factibilidad de que puedan ser descontados de sus roles de pago, a pesar de que la tasa de interés es relativamente alta, 17% fija; esta situación repercute de gran manera por el hecho de que una vez que se ha cancelado el crédito, no se opta por ahorrar y prever situaciones adversas que pudieran suceder y se limita a mantener la cuenta abierta para recurrir a ella en caso de necesidad crediticia.

La oficina de Salinas se ha desarrollado de forma lenta, debido principalmente al aislamiento que mantiene, lo cual ha restado como posibilidad de nuevas captaciones en lo que a socios se refiere. La oficina de Manta permite apreciar que se trata de un mercado potencial para el desarrollo del

cooperativismo, ya que se presentan condiciones favorables al ser un nuevo polo de desarrollo económico y poblacional, encontrándose así mismo una fuerte competencia tanto directa como indirecta al haber varias instituciones cooperativistas y bancarias afincadas en este sector, al ser este uno de los principales puertos pesqueros del país.

La sucursal Latacunga funciona desde 1.992, hay que señalar que en lo referente a la competencia directa, esta se presenta bastante fuerte, ya que existen cooperativas de Ahorro y Crédito cercanas, incluso el afincamiento de una nueva Cooperativa de Ahorro y Crédito “Base de Taura”, ha hecho que se menoscabe su poder al interior de la Fuerza Aérea, cabe mencionar así mismo que esta ultima desarrolla su actividad en un perímetro bastante reducido, casi una a lado de la otra, lo cual la convierte en su competencia directa. La Agencia Guayaquil se encuentra en funcionamiento desde 1.992, y cuenta con 473 socios, siendo la segunda en cuanto a captaciones se refiere, después de la de Quito, siendo la única oficina que es atendida por dos empleados de planta de la Cooperativa.

Al realizar una apreciación de la economía nacional, se puede determinar que la situación para el ahorro no es alentadora porque a pesar de la aplicación del sistema de dolarización, el poder adquisitivo del trabajador común ha ido disminuyendo y

ahora que el país se encuentra inmerso en una crisis económica mundial, aún se ha deteriorado más, de allí que quizás siga disminuyendo, lo cual no permitiría que se destine dineros para el ahorro, ya que los salarios a nivel general no permiten, en muchos de los casos, ni siquiera cubrir las necesidades básicas de las canasta familiar.

#### **2.2.1.2 CAPACIDAD FINANCIERA (INDICES FINANCIEROS)**

Los índices financieros permiten evaluar aspectos vitales de la gestión administrativa de la Cooperativa siendo estos: el riesgo crediticio, la rentabilidad, la liquidez, la eficiencia financiera y administrativa; nada mejor que visualizar la evolución de estos indicadores en el tiempo, para de esa manera tener una visión más clara de que está pasando con la gestión administrativa y financiera desarrollada hasta ahora por parte de sus administradores, esta información fue entregada por el Contador de la Cooperativa y se detalla en la tabla 2.3; posteriormente se realiza un análisis de estos indicadores, información necesaria para determinar su influencia y el porqué la importancia de mantenerlos dentro de los parámetros que las autoridades de control determinan para el efecto.

**Tabla 2.3 Evolución índices financieros de la Cooperativa  
“General Ángel Flores Ltda.”**

<b>CONCEPTO</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>RIESGO CREDITICIO</b>			
Cartera vencida / Total cartera	5,5%	3,78%	0,91%
Provisiones / (Cartera por vencer + Cartera vencida + Contingentes)	9,65%	5,16%	1,98%
<b>RENTABILIDAD</b>			
Resultados / (Capital + Reservas propias)	20,5%	-4,69%	0,25%
Resultados / Total de activos	4,82%	-1,85%	0,15%
<b>LIQUIDEZ</b>			
Fondos disponibles / Depósitos corto plazo	15,80%	39,59%	49,49%
<b>EFICIENCIA ADMINISTRATIVA</b>			
Gastos Operación / (Activos + Contingente)	7,26%	14,69%	7,26%
Gastos Operación / Captaciones	10,98%	28,01%	11,26%
Gastos Personal / Activos	5,13%	28,78%	6,77%
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>			
Activos Productivos / Pasivos con costo	12,94%	15,35%	13,76%
Activos Improductivos / Patrimonio		44,94%	22,91%

Fuente: Cooperativa “General Ángel Flores Ltda.”

Elaborado por: El autor

$$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Total de cartera}} = \frac{1.323,32}{145.722,01} = 0,91\%$$

$$\frac{\text{Provisiones}}{\text{Cartera por vencer + Cartera vencida + Contingentes}} =$$

$$\frac{15.000}{756.494,78} = 1,98\%$$

**Riesgo crediticio**, este ratio permite medir el nivel de cartera vencida sobre el total de la cartera con el propósito de conocer los índices de morosidad existentes, mientras más bajo es este ratio mucho mejor, ya que implica que el riesgo de incobrabilidad de cartera es menor, su valor de 0.91% así lo refleja. Otra muestra de lo que se está aseverando en cuanto a este índice son las provisiones, siendo estas las que se dotan para cubrir los créditos de dudoso cobro, estas representan un colchón de fondos que tienen las entidades dentro de sus balances para afrontar las posibles pérdidas por insolvencia; el aumento de estas provisiones se da cuando existe un repunte de los créditos que pasan a considerarse dudosos, es decir, los que incurren en tres meses consecutivos de impago; como se puede observar, las Provisiones cubren un 1,98% de la Cartera por vencer, lo cual es relativamente bajo sí se considera que el promedio del Sistema Cooperativo es 2,57%, de allí que en cuanto a riesgo crediticio la Cooperativa lo ha mantenido bajo debido a que la mayoría de sus socios los descuentos de sus obligaciones vienen vía rol de pagos, lo cual puede ser tomado como una fortaleza de la institución, pero a pesar de esto según lo ejercicios de los dos años anteriores estos valores se encontraban muy por encima de los ahora obtenidos, razón por la cual la institución fue intervenida, siendo ostensible la recuperación dentro de esta área.

$$\frac{\text{Resultados}}{\text{Capital + Reservas propias}} = \frac{1.797,91}{588.315,19 + 122.749,81} = \mathbf{0,25\%}$$

$$\frac{\text{Resultados}}{\text{Total de activos}} = \frac{1.797,91}{1'204.439,97} = \mathbf{0,15\%}$$

**Rentabilidad**, este ratio permite conocer el rendimiento de los activos de la Cooperativa y esta debe ser por lo menos igual a la tasa pasiva más alta o al índice de inflación, si se considera que el promedio del sector cooperativo es de 3,10% según la misma Dirección Nacional de Cooperativas (lo cual revela la calidad no lucrativa de estas) y el índice inflacionario es del 8,8% según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, fácilmente se puede determinar que la rentabilidad de la Cooperativa al ser del 0,25% en uno de los ratios y del 0,15% en el otro, es bastante baja, pero en defensa de aquello también hay que puntualizar que a pesar de no ser valores altos como fuese lo ideal, hay que tomar en cuenta que viene de un proceso de recuperación al tener en el ejercicio anterior, su saldo en valores negativos.

$$\frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Depósitos corto plazo}} = \frac{181.947,34}{367.616,68} = 49,49 \%$$

**Liquidez**, mide la capacidad de pago que tiene una empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo que dispone para cumplir con las obligaciones contraídas. Este ratio expresa no solamente el manejo de las finanzas totales

de la misma, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Es un termómetro de la situación financiera de una empresa frente a otra; de allí que se limita al análisis del activo y pasivo corriente permitiendo determinar la capacidad efectiva que la Cooperativa tiene para cumplir, no solo con sus obligaciones, sino para atender la demanda de recursos, lo cual garantiza que pueda atender con solvencia el retiro de fondos por parte de sus socios; para el presente caso esta posee un índice de liquidez bastante elevado, el cual se encuentra por encima del promedio establecido para el sector, que es del 18.04% (Dirección Nacional de Cooperativas), por lo tanto puede responder en un 49,49% a una corrida de valores repentina, lo cual representa, como se señaló anteriormente, un porcentaje alto que sobrepasa con creces el establecido como norma por la Cooperativa, el cual está establecido en el 25%; observando su evolución estos arrojan valores que inicialmente estaban en el orden del 15,80%, por debajo de la norma establecida, subiendo paulatinamente hasta ubicarse en los valores actuales, lo cual garantiza que la institución puede responder ante sus asociados en el caso de que deseen retirar sus ahorros y/o inversiones.

$$\frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Activos + Contingente}} = \frac{90.032,25}{1'204.439,97 + 34.539,49} = 7,26\%$$

$$\frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Captaciones}} = \frac{90.032,25}{799.458,71} = \mathbf{11,26\%}$$

$$\frac{\text{Gastos personal}}{\text{Activos}} = \frac{81.547,06}{1'204.439,97} = \mathbf{6,77\%}$$

**Eficiencia administrativa**, este índice para el ejercicio económico del 2008, arroja un valor de 7,26%, el cual está por debajo del índice del sector que es 13.01% (Dirección Nacional de Cooperativas), ello no constituye un factor negativo ya que quiere decir que la utilización del activo arroja un bajo costo operativo, menor que el promedio de otras cooperativas que forman parte del sistema financiero. Además, de acuerdo a lo establecido en la Cooperativa se esperaba que dicho resultado sea inferior al 8% lo que demuestra que se ha cumplido. Así mismo en lo referente al ratio de los gastos operativos versus las captaciones, mientras más bajo sea este valor, el cual está en el 11,26%, implica que hay mayor eficiencia operacional y ello se comprueba al contraponerlo con relación al ejercicio del 2007, obteniéndose una notable reducción, que aunado a los indicadores anteriormente analizados hablan muy bien del proceso de intervención en el cual está inmersa la Cooperativa. Además esto también se evidencia en la reducción sustancial de los gastos de personal, que con relación al mismo año, se han reducido en un 22,01%, para ubicarse en el 6,77% y todo ello se debe a que los gastos que surgen íntegramente de las operaciones sin contar los de

personal, se han reducido notoriamente, todo ello porque la Cooperativa, hace un año entro en un plan de austeridad, debido al saldo elevado que manejaba por estos rubros, lo cual la ha presionado a minimizar los gastos por medio de un sistema de cotizaciones el cual busca precios bajos principalmente en lo que a gastos de oficina se refiere.

$$\frac{\text{Activos productivos}}{\text{Pasivos con costo}} = \frac{67.641,18}{491.577,06} = \mathbf{13,76\%}$$

$$\frac{\text{Activos improductivos}}{\text{Patrimonio}} = \frac{134.833,11}{588.315,19} = \mathbf{22,91\%}$$

**Eficiencia financiera**, permite conocer el grado de optimización entre el cociente de activos productivos sobre pasivos con costo y mientras mayor sea esta relación se entenderá que se aprovecha de una manera adecuada su capacidad productiva, lo cual obviamente no es así ya que la Cooperativa maneja porcentajes bastante bajos, siendo el del último ejercicio económico, del 13,76%, cuando el promedio determinado para este sector es del 17,26%, lo cual implica que se debe manejar de mejor manera los activos y pasivos con que cuenta para de esa manera ser mucho más eficiente, financieramente hablando, ya que es una desventaja mantener un margen de este valor ante otras cooperativas cuyos márgenes de eficiencia financiera son mejores; en cuanto al otro ratio, por el contrario, mientras más alto

es su valor menor es la eficiencia con que se manejan los activos improductivos, siendo el 2007, el año donde se alcanzó el mayor valor por este ratio, 44,94%, mas ahora en el 2008 este valor se ha recuperado estableciéndose en el orden del 22,91%, con lo cual, prácticamente se ha reducido ostensiblemente la ineficiencia con que se venía actuando en relación a dicha área, sin embargo ello no quita que existen activos que deben ser mejor aprovechados, haciéndolos productivos o simplemente deshaciéndose de ellos, tal es el caso de algunos terrenos con que cuenta la Cooperativa en el sector de la Península de Santa Elena, los cuales simplemente están abandonados, pudiendo ser mejor aprovechados para beneficio de la institución y por ende de sus asociados

Como se ha podido analizar, la Cooperativa está mejorando en relación al ejercicio 2007, ya que debido a los resultados de dicho año, fue intervenida por la Dirección Nacional de Cooperativas, nombrándose por parte de esta, un interventor que ponga en orden sus finanzas y que por lo observado en el último ejercicio económico del 2008, muestra signos de recuperación, no del todo ostensible, pero sus números se encuentran mejor; por ello es importante el presente trabajo, para que de alguna manera ayude a que el presente de la Cooperativa mejore y por ende, así mismo a través de una buena planeación estratégica pueda proyectarse de manera sólida al futuro, estableciendo metas

alcanzables al corto, mediano y largo plazo, mejorando su eficiencia y rendimiento, alcanzando un mejor posicionamiento del que hasta ahora ha mantenido.

### **2.2.1.3 CLIENTES (SOCIOS)**

Según la filosofía cooperativista el socio es el motor principal por el que cual se debe mover el sistema cooperativista, de allí que dicha premisa debe reflejarse en todo el accionar que la Cooperativa “General Ángel Flores Ltda.” ha de realizar y según lo propugnado por sus directivos, todo lo que hasta ahora se ha hecho ha sido justamente en función de conseguir aquello, satisfaciendo de la mejor manera sus necesidades, entonces al ser el socio su principal motor es que se ha procedido a auscultar más profundamente su sentir con el afán de medir el grado de satisfacción en cuanto al servicio que reciben en las distintas oficinas de la Cooperativa, así como otros tópicos que pueden resultar de interés general para poder determinar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas para el presente trabajo de investigación.

Para recabar la información necesaria que permita definir y presentar una mejor visualización del trabajo de investigación, se ha planificado establecer básicamente un diseño investigativo de

tipo no experimental, de carácter descriptivo transeccional, ya que no se altera o manipula intencionalmente las variables independientes, siendo el interés principal observar los fenómenos como tal y que se desarrollen dentro de un contexto normal y natural, además de que los datos a ser recolectados se lo debe hacer en un solo período de tiempo, el cual se encuentra determinado dentro del cronograma de trabajo realizado para la presente investigación.

El instrumento que se ha empleado para recolectar los datos e información necesaria, es la encuesta, la cual “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”<sup>2</sup>, siendo planteadas siete preguntas, de tipo cerradas, las cuales por su estructuración le dan mayor facilidad al encuestado, al no tener que escribir o esbozar una idea sino simplemente seleccionar entre las alternativas que se le presentan la que describa mejor su respuesta, siendo también de fácil codificación y preparación para el análisis a ser efectuado por parte del investigador; pero para aplicar dicha encuesta se debe determinar el tamaño de la muestra, de tal forma que se pueda establecer el número de encuestas a ser aplicadas. Para determinar el tamaño de dicha muestra se ha empleado el tipo de muestreo probabilístico, donde cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, así mismo hay que

---

<sup>2</sup> Hernández Sampieri, Fernández Carlos, Baptista Pilar, (1998), “Metodología de la Investigación”, 2da. Edición, McGraw Hill, México D.F., México, p: 276

procurar que ésta información sea representativa, válida y confiable y al mismo tiempo represente un mínimo costo, de allí que el tamaño de la muestra estará delimitado por los objetivos del estudio y las características de la población, además de los recursos y el tiempo que se dispone.

Para cumplir con lo expresado anteriormente se empieza por determinar el nivel de confianza con que se desea trabajar (Z), según la Tabla que refleja la curva de distribución de probabilidad normal estándar (Gauss); a continuación se detalla en la tabla 2.4, los valores usualmente utilizados.

**Tabla 2.4 Niveles de confianza más utilizados para el cálculo del tamaño de una muestra**

<b>Confianza</b>	95%	94%	93%	92%	91%	90%
Z	<b>1.96</b>	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65
Z <sup>2</sup>	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72
e	<b>0.05</b>	0.06	0.07	0.08	0.09	0.1
e <sup>2</sup>	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01

Fuente: Estadística para administradores  
Elaborado por: El autor

Ahora para estimar las características del fenómeno investigado, se debe considerar la probabilidad de que ocurra el evento (p) y la de que no se realice (q); tomando en consideración que la suma de ambos valores  $p + q$  será invariablemente siempre igual a 1; como no se cuenta con suficiente información respecto a la investigación a realizarse, por ende, se le asignara  $p = 0,50$  y  $q =$

0,50., con lo cual no se sesga la investigación hacia ninguna de las dos probabilidades señaladas. Para determinar el grado de error máximo aceptable en el resultado de la presente investigación, hay que señalar, que puede ser hasta del 10%; ya que variaciones superiores al 10% reducen la validez de la información obtenida, “al disminuir el error estándar, se incrementa la precisión con la que se pueda usar la media de la muestra para estimar la media de la población”<sup>3</sup>, para el presente caso se aceptará un error del 5% para un nivel de confiabilidad del 95%, valores que usualmente son los más utilizados para este tipo de casos; cabe recalcar que mientras mayor es la precisión se deberá tomar un mayor número de muestras, debiendo invertirse más tiempo y recursos en ello.

En base a lo señalado anteriormente y con los datos expuestos a continuación, se los reemplaza en la fórmula del tamaño de la muestra de acuerdo al tipo de población objeto de estudio (finita), ya que para fines del 2008 el número de socios activos con los cuales contaba la Cooperativa era de 2409; realizando las operaciones correspondientes se determinó el resultado deseado.

$$N = \text{Universo} = 2409$$

$$e = \text{Error de estimación} = 5\% = 0.05$$

---

<sup>3</sup> Levin Richard, Rubin David, (1996), “Estadística para administradores”, Prentice-Hall Hispanoamericana, Naucalpan de Juárez, México, p: 342

$Z = 1.96$  (Tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad y 5% error)

$p =$  Probabilidad a favor  $= 0,5$

$q =$  Probabilidad en contra  $(1 - p) = 0,5$

$n =$  Tamaño de la muestra  $= ?$

Sustituyendo en:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Se tiene:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 2409}{(2409 \times 0,05^2) + (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = \frac{2313,60}{6,98}$$

$$n = 331,32$$

Por ende el número de encuestas a ser practicadas a los socios fue de 332, las cuales fueron distribuidas en cada una de las oficinas de la Cooperativa, para que sean respondidas por los socios de cada una de ellas; número que se detalla en la tabla 2.5, para lo cual, el investigador tomó en consideración, en porcentaje, de acuerdo al número de socios que cada una de las oficinas tiene.

**Tabla 2.5 Cuadro del número de encuestas entregadas**

<b>OFICINAS</b>	<b>NÚMERO DE SOCIOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTAS</b>
Matriz (Quito)	1.195	49,60%	165
Guayaquil	473	19,64%	65
Latacunga	327	13,57%	45
Salinas	231	9,59%	32
Manta	183	7,60%	25
<b>TOTAL</b>	<b>2.409</b>	<b>100%</b>	<b>332</b>

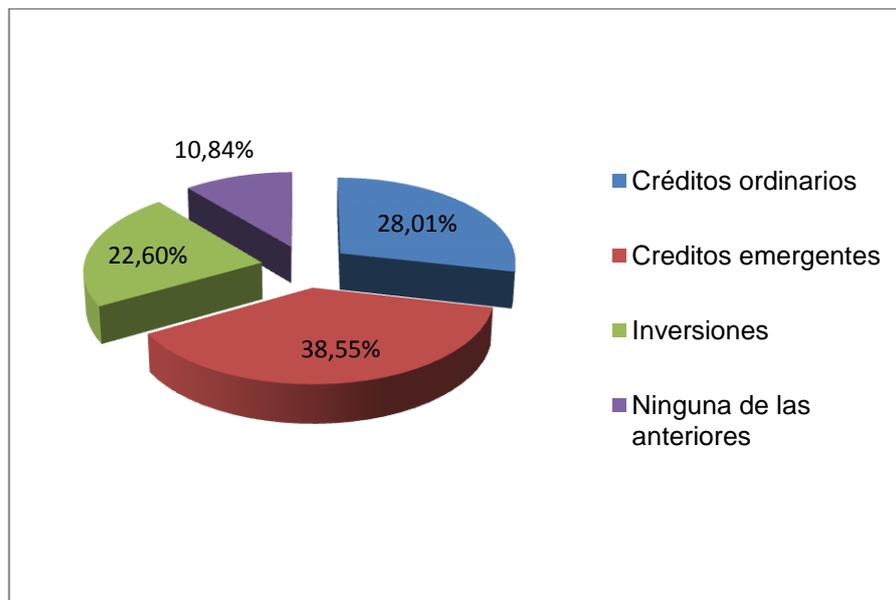
Fuente: Cooperativa "Gral. Ángel Flores Ltda."  
Elaborado por: El autor

#### **2.2.1.3.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA**

La encuesta (ver Anexo N° 1) estaba orientada a conocer la opinión de los socios, con respecto a los servicios que utilizan más frecuentemente, el trato que reciben, el tiempo que demoran en atender o solucionar sus problemas y en sí a la atención que cada uno de ellos recibe en las oficinas de la Cooperativa, también conocer cuáles son las falencias en el servicio que hasta ahora se ha venido dando, para que una vez conocidas, se pueda aplicar las estrategias que sean necesarias para procurar eliminar dichas falencias; la codificación (ver Anexo No. 2) y análisis de los resultados obtenidos son detallados a continuación:

**Utilización de los servicios ofrecidos por la cooperativa.** En la primera pregunta existe un abrumadora respuesta del 66,56% de los socios, los cuales han utilizado el servicio de los préstamos, tanto ordinarios (hasta \$ 4.000) como los de carácter emergente, dentro de los cuales son los emergentes los más utilizados con un porcentaje del 38,55%, ya que al ser estos de baja cuantía (hasta \$ 1.500) y no requerir de la aprobación del comité de crédito, se los otorga de manera casi inmediata, lo cual los hace muy apetecibles por parte de los socios de la Cooperativa; en segundo lugar se ubican los préstamos especiales u ordinarios, los cuales tienen un tope de 4.000 dólares y para su otorgación a mas de los requisitos con los cuales se tiene que cumplir, estos tienen que pasar por el estudio de la Comisión de Crédito establecida para el efecto. La utilización del servicio de créditos definitivamente es muy alta a pesar que el tipo de interés es relativamente alto, 17% fijo, sobre todo en relación a su competencia directa, como lo es la Cooperativa "Taura Ltda.", la cual cobra por este tipo de préstamos un interés del 14% sobre saldos y al ser uno de los servicios que más utilizan los socios, esta situación de alguna manera debería reverse, no solo por beneficio a sus socios sino también porque puede resultar un factor importante para captar un mayor número de ellos.

**Figura 2.5 Utilización servicios ofertados**



**Fuente:** Socios Cooperativa "General Ángel Flores Ltda."

**Elaborado por:** El autor

En tanto, en lo referente a las inversiones a plazo fijo, la Cooperativa cancela una tasa fija que va del 3,25% al 8% (ver tabla 2.6), con un monto mínimo de 1.000 dólares y dependiendo de la variación de estos valores y del tiempo durante el cual son depositados se van estableciendo los valores por concepto de pago de intereses, en el cuadro siguiente se detalla de mejor manera dichos valores. Este tipo de servicio es el segundo más utilizado por los socios, alcanzando un porcentaje del 22,60%, pero que se encuentra muy por debajo en lo que a requerimiento de préstamos se refiere. Finalmente un 10,84% señala no haber utilizado ninguno de los servicios expresados en el presente cuestionario durante este último año<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Valores actualizados a enero del 2009

**Tabla 2.6 Inversiones plazo fijo**

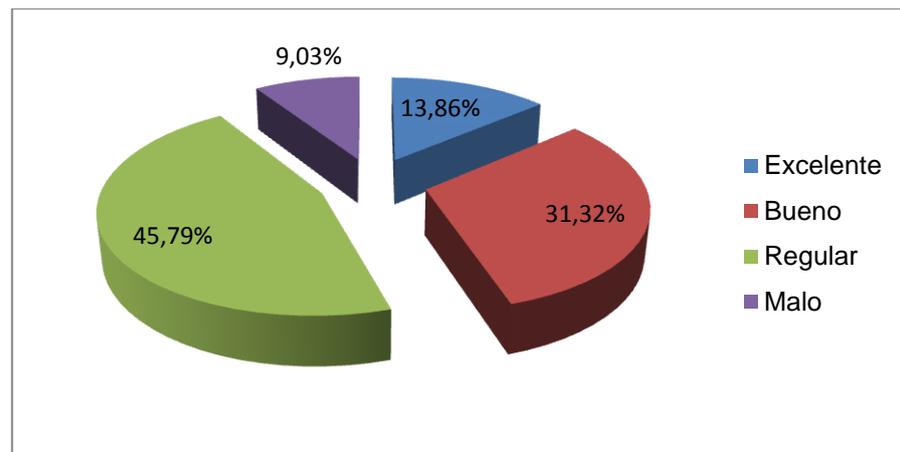
<b>Monto (USD)</b>	<b>De 31 a 60 días</b>	<b>De 61 a 90 días</b>	<b>De 91 a 120 días</b>	<b>De 121 a 150 días</b>	<b>De 151 a 365 días</b>
<b>1.000 a 4.999</b>	3,25%	4,00%	4,25%	4,75%	5,00%
<b>5.000 a 9.999</b>	4,25%	5,00%	5,00%	5,25%	6,00%
<b>10.000 a 79.999</b>	4,50%	5,00%	5,50%	6,50%	7,00%
<b>80.000 en adelante</b>	5,00%	6,00%	6,00%	7,00%	8,00%

Fuente: Cooperativa "General Angel Flores Ltda."  
Elaborado por: El autor

**Calificación de los servicios que ofrece la cooperativa.** En cuanto a esta interrogante realmente esto debe ser preocupante para la administración de la Cooperativa, ya que los socios plantean en su gran mayoría (45,79%), que los servicios ofrecidos por la Cooperativa son regulares, lo cual sumado al porcentaje del 9,03% que piensa que los servicios son malos, se puede inferir que no están siendo satisfechas las necesidades y expectativas de más del 50% del total de socios, siendo la mayoría de los que opinan esto, aquellos que pertenecen a las oficinas de las bases, Guayaquil, Manta y Salinas; y en un muy pequeño número Latacunga y Quito. Mientras que el 31,32% piensa que los servicios que recibe por parte de la Cooperativa son buenos y el restante 13,86% los cataloga como excelentes, de los cuales son los de la principal los que reflejan en su mayoría esta respuesta, lo que hace que

se deduzca que existe algún problema en cuanto a mantener la imagen que proyecta la Cooperativa en su oficina principal con relación a la proyectada en las demás oficinas de las distintas bases de la FAE. Muchas incluso sugieren que al igual que otras Cooperativas deberían realizarse gestiones para poder contar con cajeros automáticos que de alguna manera les ayude a realizar de manera más rápida y en cualquier momento sus transacciones.

**Figura 2.6 Opinión de los servicios recibidos**

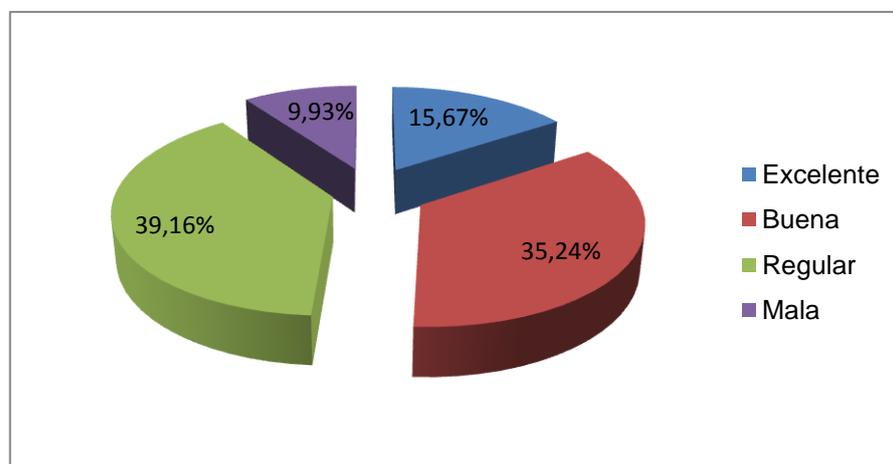


Fuente: Socios Cooperativa "General Ángel Flores Ltda."  
Elaborado por: El autor

**Calificación de la atención recibida por parte de los empleados.** La opinión de los socios con relación a la atención que reciben por parte de los empleados esta sesgada entre regular y buena, siendo la calificación regular la que se lleva el mayor porcentaje, al ser el 39,16%, porcentaje del cual son las oficinas las que corren con la peor de las suertes, ya que los socios indican que la demora de los trámites así como la

escasa información que reciben sobre el accionar de la Cooperativa son factores por los cuales terminan por inclinar la balanza hacia decidir que no existe la atención debida por parte de los empleados de la institución en cuanto a solucionar sus problemas, mientras que la gran mayoría de los que contestaron y catalogaron como buena la atención recibida por los empleados, son aquellos que pertenecen a la matriz de Quito, correspondiendo aquellos al 35,24%, del total de encuestados, mientras que el 15,67% lo catalogan como excelente siendo para ratificar lo anteriormente señalado, los socios de la principal quienes lo señalan como tal. Mientras que el restante 9,93% lo califican como malo, de los cuales la mayoría corresponde a los socios pertenecientes a las oficinas de Salinas y Manta, confirmando que la atención definitivamente no es la misma en cada una de las oficinas con relación a la principal.

**Figura 2.7 Opinión de la atención recibida**

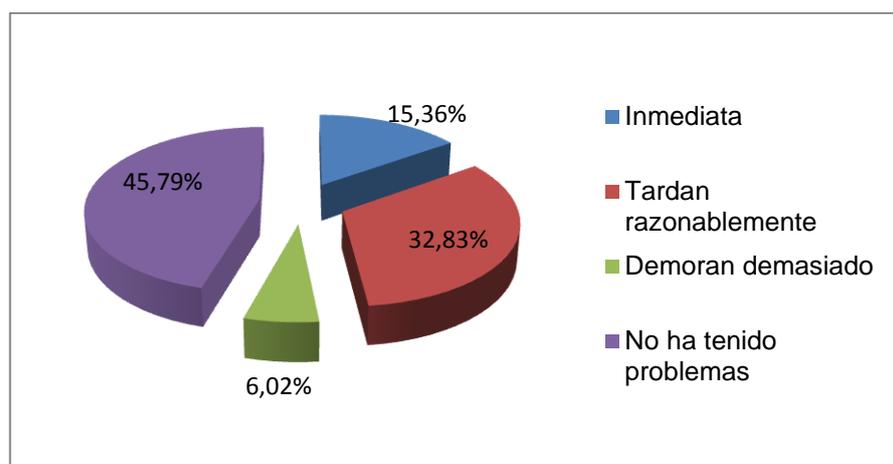


Fuente: Socios Cooperativa "General Ángel Flores Ltda."  
Elaborado por: El autor

### **Solución de los problemas que han enfrentado los socios.**

Es importante citar que el resultado de esta pregunta arrojó una gran cantidad de socios, en total el 45,79%, que indicaban no haber tenido problemas personales al interior de la cooperativa, y cuando estos se han presentado para un 15,36% la solución fue inmediata, encontrándose nuevamente con que esto fue expresado en su mayoría por socios de la matriz; mientras que el 32,83% afirmó que la solución a sus problemas tardó en forma razonable que en cierto punto estaban acostumbrados a aquello, punto que debe ser tomado muy en cuenta para cambiar la imagen que se tiene en la mente de los socios, priorizando la solución de sus problemas de manera rápida y eficaz.

**Figura 2.8 Opinión sobre la solución de problemas presentados con los socios**



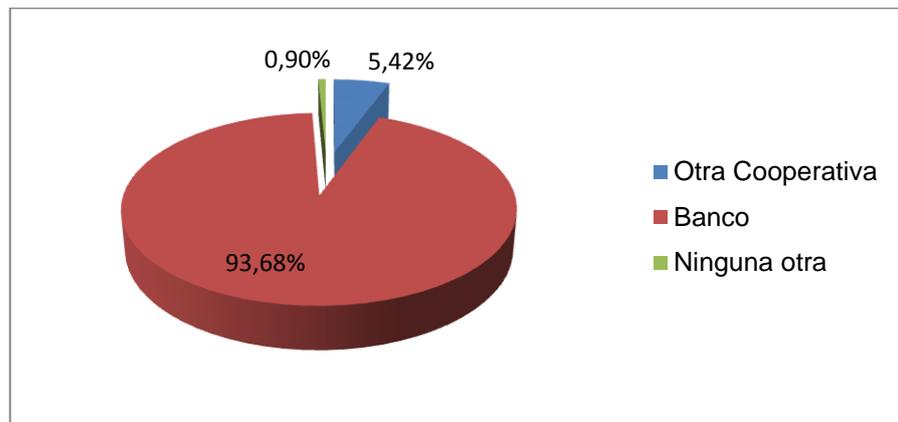
Fuente: Socios Cooperativa "General Ángel Flores Ltda."  
Elaborado por: El autor

Apenas un 6,02% de los socios manifestó que la demora a la solución de sus problemas fue demasiado lenta, sobre todo la demora en el despacho de los créditos a tal punto que algunos de ellos señalaron que incluso por ello hasta habían tomado la decisión de salir de la Cooperativa, si algo de esto les volvía a suceder, siendo esta vez todos estos, pertenecientes a las oficinas de Salinas y Manta.

**Cuentas en otras instituciones financieras.** Como se puede observar en la figura 2.9, salvo el 0,90% de los encuestados que dicen no tener cuentas en ninguna otra institución financiera, el resto si las tienen; siendo los Bancos los que se llevan la mayor participación, al ser un 93,68% de ellos, los que señalan que tienen cuentas abiertas en este tipo de entidades financieras, mientras que un escaso margen del 5,42%, señala tener otra cuenta en una entidad cooperativa, la razón fundamental para ello, es la gama de servicios financieros a las que pueden acceder en un banco, cosa que en las cooperativas, sobre todo pequeñas no se les puede ofrecer, tal es el caso de cajeros automáticos, emisión de chequeras, etc., sin embargo hay otros factores que se pueden explotar con el fin de atraer un mayor número de socios, tal es el caso de la atención, tasas de interés competitivas, etc., cosas que debe ser tomada en cuenta por parte de los administradores de la

Cooperativa, para mejorar su posicionamiento dentro del mercado.

**Figura 2.9 Cuentas manejadas por los socios**

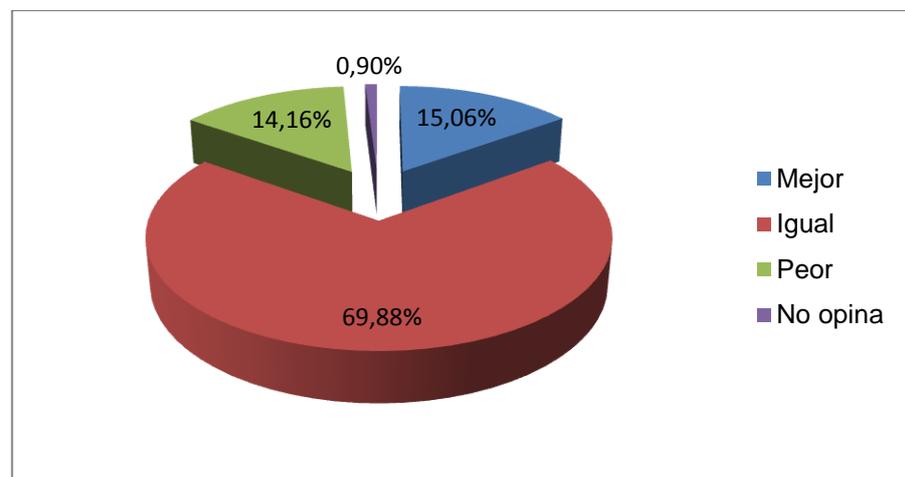


Fuente: Socios Cooperativa "General Ángel Flores Ltda."  
Elaborado por: El autor

**Comparación de los servicios ofertados por la Cooperativa con los de otras instituciones financieras.** Como se observa en la figura 2.10, el grado de aceptación del servicio recibido por parte de los socios no lo diferencian con otras instituciones financieras, ya que un 69,88% así lo indica, lo cual significa que no existe o por lo menos los socios no sienten que el servicio sea mejor, apenas un 15,06% indica que es mejor pero señalando así mismo que más se refieren al tiempo ya que no existe aglomeración de personas en las oficinas, que demore la atención de sus trámites. El 14,16% indican que es peor ya que sobre todo en los referente a las oficinas, indican que los trámites que se realizan allí demoran demasiado debido a que deben ser consultados, muchas de las ocasiones, a la principal de Quito lo cual no lo ven tan conveniente ya que al ser

trámites que quisieran se hagan inmediatamente, no lo pueden hacer debido a las dificultades expresadas anteriormente. Finalmente un 0,90% muestra su desinterés al respecto, al no emitir opinión alguna al respecto de lo consultado.

**Figura 2.10 Contraposición de los servicios ofertados por la Cooperativa con el de otras instituciones financieras**

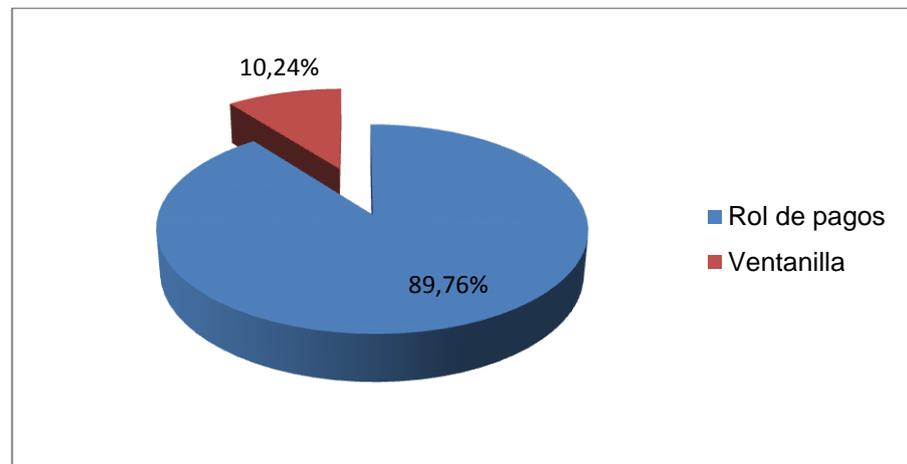


Fuente: Socios Cooperativa "General Ángel Flores Ltda."  
Elaborado por: El autor

**Evaluación de la forma de ahorro.** Esta pregunta es muy importante porque determina que al ser el 89,76%, del total de socios, los que vía su rol de pagos se les debita por concepto de ahorros y certificados de aportación, ello debería ser aprovechado por la Cooperativa como una de sus fortalezas al tener un ingreso puntual y seguro todos y cada uno de los meses del año, lo cual obviamente permite que no tenga problemas de liquidez, al tener un flujo constante de efectivo. Apenas un 10,24% utilizan las ventanillas de cada oficina y la

principal, para realizar sus depósitos por concepto de ahorros y certificados de aportación.

**Figura 2.11 Forma de ahorro de los socios**



Fuente: Socios Cooperativa "General Ángel Flores Ltda."  
Elaborado por: El autor

Finalmente en lo que se desprende de la información general el 73,19% de los encuestados pertenecen a la Fuerza Aérea, sea en calidad de Militares en servicio activo y servidores públicos el 23,8% son personal en servicio pasivo y apenas un 3,01% no tienen nada que ver con la institución armada, pero tienen familiares en la misma, mientras que el resto son militares en servicio pasivo.

En cuanto al nivel de educación, el 83,13% tienen educación secundaria, el 0,90% no contestó y el restante 15,97% tienen educación superior, lo cual da a entender que posiblemente, y esto a criterio del autor, no permite que estos sean bien

representados en las asambleas generales, determinando a su vez el que la Cooperativa se haya estancado en lo que a captación de socios se refiere al no haber una representatividad preparada para enfrentar los retos que la economía actual presenta a las administraciones de las distintas organizaciones financieras.

Referente a la edad de los socios, esta oscila entre los 18 y 68 años, lo cual da a entender que no se está haciendo nada por captar el interés de aquellos adolescentes jóvenes e incluso niños que podrían ser la semilla del futuro socio de la Cooperativa y que por encontrarse debajo de la mayoría de edad su situación o la probabilidad de tomarlos como un mercado meta, como una oportunidad a explotarse por parte de la administración de la Cooperativa.

#### **2.2.1.4 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO**

En toda organización por más pequeña que ésta fuere, el recurso humano es el elemento más importante dentro de la misma, por que a través de este se cumplen las estrategias orientadas a conseguir las metas y objetivos fijados dentro de la organización y para contar con un adecuado talento humano se debe motivarlo constantemente, ello a través de la capacitación adecuada; una

remuneración acorde a las funciones realizadas, y una verdadera preocupación para con ellos por parte de la administración. Como medio para establecer la real capacidad de este factor tan importante para el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores Ltda.”, se utilizó como método de recolección de datos, la entrevista (ver Anexo No. 3), ya que al ser un número reducido de empleados (13), ello ha facilitado el contacto de forma directa.

Esta entrevista fue realizada a los empleados con el fin de conocer su situación personal y profesional con relación a la Cooperativa, el nivel de compromiso que cada uno de ellos tiene para con la institución y en sí, el ambiente en el cual se desenvuelven, a sabiendas que para realizar cualquier tipo de trabajo es importante contar con una adecuada motivación que permita que se brinde lo mejor de sí, les permita sentirse cómodos con lo que realizan y por ende tiendan a mejorar su desempeño. A continuación se analizan los resultados obtenidos (ver Anexo No. 4):

En la información general se determinó que la mayoría excepto, las secretarias y el contador no tienen títulos de tercer nivel, son bachilleres; la edad de los empelados fluctúa entre los 25 y 60 años que es la edad del contador, quien es el que más tiempo ha trabajado en esta Cooperativa, prácticamente desde

que esta empezó con sus operaciones, ya que incluso siendo militar activo ya trabajaba en la misma y luego posteriormente una vez en servicio pasivo lo hace de forma definitiva.

Todos los empleados tienen un mínimo de tres años trabajando al interior de la Cooperativa, lo cual indica que la institución les ha ofrecido una buena estabilidad laboral y que a su vez estos la conocen bastante bien, de allí que al inquirírseles sobre si han recibido algún tipo de capacitación en estos dos últimos años en referencia al trabajo que desempeñan, todos han señalado que no la han recibido y por ende tampoco se les ha evaluado su desempeño, lo cual implica que la administración de la misma se está olvidado de la importancia de la capacitación continua de la mano de obra con que cuenta.

En lo referente a la existencia de algún tipo de planeación estratégica que se haya establecido para guiar el futuro de la Cooperativa, salvo la Jefa de Crédito que dijo saber algo de ello y el gerente saliente que indico un tríptico donde se había establecido una visión y misión para la organización nadie más lo sabía, lo cual da a entender que no se los involucro en aquello, estableciéndose que ha surgido una separación entre el personal de empleados y la gerencia, ya que toda implementación de nuevos procesos, cambios o conceptualizaciones deben ser convenientemente informados los empleados ya que de la

participación activa de los mismos es que se podrá dar una implantación correcta, además de que ello podría disminuir la reacción que todo cambio genera y disminuir el tiempo de aplicación y entrada en funcionamiento, así como de los resultados obtenidos.

En cuanto a si existía algún Plan de Marketing que permita mejorar el posicionamiento de la Cooperativa con relación a su competencia, ha de decirse que tampoco tenían conocimiento al respecto y tal es así que hace mas de un año no se había realizado ningún tipo de promoción o publicidad para captar un mayor número de socios, en ninguna de las bases, a más de que a finales del anterior año fueron intervenidos por parte de la Dirección de Cooperativas, quienes nombraron un interventor que redirija la administración de la Cooperativa y la enrumbe hacia nuevas metas y objetivos. Debido a esta circunstancia se volvió aún más complicado el recabar información precisa para el presente trabajo ya que cada empleado, a pesar de tener la autorización del caso, no daban una información explícita guardándose la como si fuera a ser usada en su contra, ejemplo de ello es el contador quién realiza su trabajo sin tener un soporte informático adecuado de tal manera que para dar cualquier tipo de información financiera demora demasiado ya que tiene que desprenderla de los libros contables, lo cual a inicios de un nuevo milenio realmente da mucho que pensar de quien administra la

Cooperativa. ¿Realmente lo están haciendo bien? ¿Cómo toman decisiones si no tienen información a tiempo? ¿Cómo saben lo que está pasando si no existe un departamento de quejas donde se expresen los socios? etc. Son interrogantes que a través de la observación realizada a esta entidad surgieron de manera inmediata, ahora en lo referente a si tienen algún tipo de beneficio por ser empleados de la Cooperativa, estos señalaron que si alguna vez los tuvieron ahora ya no, ya que debido a las nuevas leyes gubernamentales, todo aquello había acabado y que sus beneficios netamente eran lo que todo socio recibe, ya que todos son socios activos de la institución. Todos, salvo la jefa de crédito, expresaron que no tienen ninguna esperanza de mejorar su posición jerárquica dentro de la Cooperativa, la cual al tener una estructura plana de sus puestos no había nada más, lo cual también pone a pensar. ¿Qué acaso no piensan que la Cooperativa puede crecer? ¿Qué acaso se resignaron a tener el mismo número de socios (tres años manejan un número casi igual de socios)? Quién no tiene esperanza en el futuro está acabado; así mismo en lo que a reuniones de carácter social o deportivo, todos coinciden en que no las han tenido hace mucho tiempo, lo cual no debería ser así, ya que este tipo de prácticas deben ser contempladas, incluso como un acercamiento entre socios, empleados y administradores. Como corolario a esto se puede decir que falta más compromiso por parte de no solo la administración de la Cooperativa sino también de los empleados,

se debe manejar un mayor involucramiento de las partes de tal manera que se generen mejores resultados que los realizados por esfuerzos aislados de una u otra persona, sino tarde que temprano, las organizaciones ineficientes terminan por desaparecer al ir perdiendo espacio y competitividad frente a otras que si hacen bien las cosas.

#### **2.2.1.5 CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

El factor tecnológico en el tiempo actual, es básico y primordial para el desarrollo de cualquier tipo de institución o empresa sea de lucro o beneficencia, por lo cual obviamente la Cooperativa no puede ser la excepción, ya que de este factor depende la calidad con la cual los empleados brindan el servicio a los socios. En la actualidad el soporte informático está basado en SYSCOP, el cual cuenta con un servidor del mismo nombre, basado en un sistema de red con 512 MB en RAM, 3.0 GHz de velocidad y 1 disco de 40 GB; equipo este que debido a su vetustez, en los últimos tiempos ha presentado muchos problemas no solo por su antigüedad sino por la incompatibilidad que tiene con otro tipo de sistemas actuales. La red de datos utiliza el programa Windows 2003 Server, mientras que los terminales el Windows XP, debiendo actualizar la información de todas las oficinas vía internet todos los días, una vez finalizadas las actividades de la Cooperativa, lo

cual obviamente es una desventaja notoria y que debería ser superada de alguna manera. Todas las oficinas de la cooperativa emplean este sistema informático, pero al ser prácticamente independiente entre ellas es lógico que puedan llegar a presentar problemas de seguridades y desfases contables que si no son detectados a tiempo podrían ocasionar perjuicios a la Cooperativa e incluso el no tener la información en tiempo real puede hacer que se retarde lo referente a toma de decisiones y la solución de problemas que pueden aquejar a los socios de estas oficinas; este sistema ha cumplido su tiempo de vida útil, ante lo cual, la actual administración debe realizar los estudios y análisis necesarios para cambiar el sistema de soporte informático que se ha utilizado hasta ahora y proponerlo a su vez a la Asamblea de Representantes para que el cambio se efectivice lo más pronto posible; pero también hay que señalar que este cambio no solo aporta grandes ventajas, sino que también puede generar problemas por los costos que ello implica, por la capacitación que se requiere y el tiempo que se necesita para la adaptación de los empleados al nuevo sistema, lo cual obviamente provocará retrasos en la atención a los socios y las demás consecuencias que todo cambio genera, pero finalmente ello redundará en beneficio de los mismos socios, ya que no debe tomarse como un gasto sino más bien como una inversión.

#### **2.2.1.6 CAPACIDAD LEGAL**

En lo que al aspecto legal se refiere, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores”, rige sus actividades basadas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, por el Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público promulgado en el Registro Oficial 467 del 04 de Diciembre del 2.001, e internamente por un Reglamento propio, Leyes y Normas establecidas en el estatuto vigente y que se encuentran sujetas control, autorización y aprobación por parte de la Dirección Nacional de Cooperativas, estando el último estatuto aún pendiente de aprobación por parte de esta entidad, estando aún vigente el estatuto aprobado por la asamblea general de socios del año 1997 y en el que se regulan las actividades de cada uno de los miembros de la institución, permitiéndoles conocer cuáles son sus derechos y obligaciones.

#### **2.2.1.7 INFRAESTRUCTURA FÍSICA**

Al realizar el análisis de la infraestructura y las instalaciones donde funcionan la Matriz y las oficinas de la Cooperativa, ha de señalarse que en todas ellas se ha tratado de implementar las mejoras del caso, con el afán de elevar el nivel de atención y

servicio prestado a los socios; es así que en Quito, se restauró y se adecuó la parte superior de los Supermercados FAE, en cuanto al resto de oficinas ubicadas en las bases de Manta, Salinas, Guayaquil y Latacunga, estas son arrendadas y son adecuaciones dentro de las dependencias administrativas que cada base aérea asigna a la Cooperativa, de allí que incluso, como es el caso de Salinas tuvo que ser reubicada por razones propias del Comando de dicha base.

## **2.3 DIAGNÓSTICO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **2.3.1 PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

Para poder efectuar un mejor análisis se ha utilizado la diferenciación vertical, teniendo como el máximo organismo dentro de la escala jerárquica a la Asamblea General de Representantes, organismo que se encuentra integrado por cincuenta representantes, distribuidos equitativamente de acuerdo al número de socios de cada una de las Oficinas y la Matriz, sus decisiones y resoluciones son obligatorias para los demás organismos internos y los socios; la oportunidad que se brinda a todos los socios de poder acceder, en forma democrática, a este ente rector de los destinos de la Cooperativa, por un lado se la puede considerar como una fortaleza, pero también, si se hace un análisis más profundo puede

llegar a determinarse como una debilidad, por el hecho de que muchos de los representantes no tienen la preparación, ni el conocimiento para poder discernir y juzgar ciertos hechos y actividades que resultan trascendentales para poder guiar y conseguir las metas y objetivos dentro de la cooperativa como son la elección del Consejo de Administración, de Vigilancia, Aprobación de Balances y en sí toma de decisiones fundamentales para el correcto desempeño de la organización.

Segundo en la escala jerárquica es el Consejo de Administración, el cual, como dijimos anteriormente, es elegido por la asamblea de representantes, ente que es el órgano directivo de la Cooperativa y sobre él recae toda la responsabilidad del manejo de la misma pues son los encargados de dictar los reglamentos internos, orgánico funcional, de crédito y otras normas más, por lo cual el nivel de preparación de sus miembros, sobretodo en administración, debe ser obligatorio para por lo menos tres de los cinco miembros, con el fin de garantizar objetividad en el desarrollo de sus funciones, ya que de no ser así, ello podría acarrear que se tomen decisiones desacertadas, no analizadas dentro de un nivel administrativo, sino mas bien personal, de interés particular y unipersonal, incluso dentro de las mismas designaciones de las funciones administrativas a cumplir por parte de sus miembros. Uno de los miembros del consejo de administración será nombrado por votación, como Presidente del mismo y por ende de la

Cooperativa y para responder adecuadamente a esta responsabilidad deberá necesariamente tener una capacitación en todo lo que el cooperativismo y la administración conlleva, para garantizar que su gestión sea adecuada.

A la par con el Consejo de Administración se encuentra el Consejo de Vigilancia, el cuál es su órgano fiscalizador; de la Gerencia y demás estamentos de la Cooperativa. Este consejo al igual que el anterior, es elegido por la asamblea General de Representantes, su función es netamente de control encontrándose integrada por tres miembros de los cuáles uno de ellos funge como Presidente, suscitándose con este organismo el mismo inconveniente señalado anteriormente.

La relación que se da entre los directivos y el personal de empleados de la Cooperativa es mínima, lo cual hace que se pierda el sentido de unión que debe existir entre estos dos factores fundamentales para el desarrollo óptimo de la misma y en un ambiente en donde no hay relación no puede haber confianza dando paso a que se produzca la desmotivación del personal los cuales al no sentirse valorados tienden a desertar o simplemente a no rendir en un cien por ciento de su capacidad.

El Gerente General es nombrado por la Asamblea General y es el nexo entre la parte administrativa y operativa de la

Cooperativa, siendo el responsable directo de los destinos de la Cooperativa, su labor está supeditada al control directo del Consejo de Administración, al cual debe informar del cumplimiento de las acciones y decisiones tomadas por los entes directivos de la misma; al ser el Gerente General elegido por un Consejo de Administración con las facultades señaladas, ello puede incidir en la gestión que este vaya a efectuar, ya que pueden darse acciones y decisiones unilaterales, sin consenso, sino más bien por imposiciones de aquellos que tiene conocimiento por sobre aquellos que no lo tienen, lo cual incidiría notablemente en el desarrollo efectivo y seguro de la organización.

### **2.3.2 PROCESOS OPERACIONALES**

Para poder implementar cualquier tipo de estrategia es necesario adaptarla a un diseño de estructura organizacional y sistemas de control que respondan eficientemente a su ejecución, más si no se cuenta con una estructura específica para ello, es imposible que al aplicarla se consigan los resultados deseados. Ello como preámbulo para señalar lo vital de tener un tipo de estructura organizacional adecuado al tipo de organización que se maneja.

La Cooperativa como un ente formal debería contar con un tipo de estructura organizacional acorde al tipo de actividad que

realiza, los distintos empleados de las distintas oficinas de la Cooperativa son reclutados sin que se les dé un entrenamiento adecuado sobre los valores, objetivos, metas que se desean alcanzar, no se les proporcionan asesoramiento para que funcionen como impulsores de la actividad cooperativista y por ende puedan captar un mayor número de socios, no se los incentiva al respecto, ya sea económica o moralmente, la comunicación entre ellos y la matriz dista mucho de ser la adecuada, uno de ellos aduce que no existe descentralización en lo que a toma de decisiones se refiere ya que todo tipo de decisión debe ser consultada a la oficina principal, cuando lo ideal sería que el poder de decisión, con cierto grado de responsabilidad hasta un determinado monto, la deberían tener en cada una de sus oficinas, amén de que toda la información y bases de datos también se encuentra centralizada, con lo que en cierto punto justifica por parte de la administración, lo señalado anteriormente.

En lo que a la especialización de actividades se refiere, la Cooperativa cuenta con un manual de funciones, en el mismo que se describe la responsabilidad de cada puesto, la relación directa e indirecta que con cada uno de los departamentos existe, pero es importante señalar que esto no se aplica de una forma adecuada ya que sobre todo en las oficinas de las bases, salvo Guayaquil, una sola persona cumple con todas las funciones a la vez, así mismo cabe señalar que en estas oficinas, a saber Salinas, Manta,

Latacunga se le encomienda a un señor oficial de la Fuerza Aérea como encargado de firmar documentación o tomar cierto tipo de decisiones administrativas y la firma de cheques por un monto no mayor a 300 dólares, que así mismo es el monto máximo que estas oficinas pueden facilitar por cuenta propia. Así mismo todos los días vía internet se actualizan todas las transacciones realizadas por todas las oficinas, ya que debido al sistema que se utiliza esto no se puede hacer en tiempo real, así mismo se reciben las solicitudes de los préstamos sean los de tipo ordinario o de emergencia que en cada oficina se reciben y que como se dijo anteriormente, superan la cantidad que se les permite entregar independientemente. Es necesario acotar que el señor Oficial al cual se le delega las funciones de “representante” de la Cooperativa no necesariamente debe ser socio, lo cual no parece tan conveniente para los intereses de la organización por el compromiso que dicha persona pueda o no llegar a tener para con la Cooperativa.

La estandarización de actividades, implica el detallar los procedimientos a ser seguidos dentro de las actividades desarrolladas al seno de la organización de una manera uniforme y congruente, pero no existe un direccionamiento enfocado en los procesos, de tal manera que pueda estipularse lo que cada persona debe hacer dentro de la función específica que cumple al interior de la Cooperativa, ello con fines de controlar, evaluar,

retroalimentar para la mejora del desempeño de los empleados y con ello mejorar así mismo la imagen de la Cooperativa ante sus socios y clientes.

En el interior de la Cooperativa, la coordinación de actividades se realiza en base a los procedimientos establecidos, integrándolas dentro de un plano mancomunado, todo ello con el fin de que las tareas organizacionales sean desarrolladas en forma coordinada y correcta, ello relativamente se da dentro de la matriz ya que todas sus dependencias se encuentran en un mismo lugar, prácticamente una al lado de las otras, mas no se da aquello con sus oficinas, ya que debido a la distancia a la que se encuentran y al no poder contar con un buen sistema de información que le permita capturar, procesar, almacenar y distribuir dicha información ello afecta no solo el proceso de toma de decisiones, sino también el control que se debe ejercer. Y es que un buen manejo de los sistemas de información le podría ayudar a la administración de la Cooperativa a analizar los problemas que se presenten en tiempo real, visualizar las cuestiones complejas, así como el crear nuevos productos que vengan a satisfacer las necesidades y expectativas de los socios. Y como para reafirmar lo señalado anteriormente se pudo auscultar que el contador de la Cooperativa lleva la información financiera en libros contables y mas no digitaliza dicha información ya que no se ha instaurado un programa informático que cumpla con dichas expectativas y por ende cuando se ha

pedido la información necesaria para el presente trabajo de investigación se demoro tanto que incluso casi hace que no se la realice, yendo más allá se inquirió al encargado del sistema informático al respecto, quién manifestó que se había establecido un Sistema Financiero Contable en el 2006 pero que prácticamente no lo usaban por que no había llenado las expectativas del caso, lo cual obviamente da mucho que pensar sobre las administraciones sucedidas hasta ahora. ¿Cómo pueden esperar tanto para tomar decisiones en problemas que son de vital importancia para el buen manejo y desempeño de la Institución?

Al ser una organización tan pequeña, el tamaño de la unidad de trabajo cuenta con un máximo de trece empleados, siendo este un punto que resulta favorable pero siempre y cuando pueda ser explotado convenientemente por la administración de la Cooperativa, al poder ejercer un control más directo sobre las actividades de todos sus subordinados.

## **CAPITULO III**

### **3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO**

Es de vital importancia determinar las influencias exógenas (fenómenos y políticas económicas, clima político y social, actitudes de la competencia) y endógenas (estrategias y políticas internas) que gravitan sobre los resultados comerciales y financieros que fomentan la determinación de las debilidades (D), las oportunidades (O), las fortalezas (F) y las amenazas (A) que se ciernen sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores Ltda.”.

#### **3.1 DIAGNÓSTICO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS**

Para realizar un adecuado diagnóstico situacional estratégico y poder proyectar las estrategias que sean necesarias, inicialmente se realizará un análisis de las fuerzas competitivas, de tal manera que se pueda inferir quienes son competidores directos así como aquellos a los cuales se los considera como indirectos pero que de igual manera influyen dentro del entorno donde desarrolla sus actividades la Cooperativa de Ahorro y Crédito “General. Ángel Flores Ltda.”

### **3.1.1 EN RELACIÓN CON LOS SOCIOS**

#### **3.1.1.1 ¿POR QUÉ PREFIEREN A LA COOPERATIVA?**

Como se pudo determinar a través de las encuestas realizadas, el principal atractivo que presenta la Cooperativa y por el cual un buen número de encuestados se ha inclinado, es por la facilidad de acceder a un préstamo, principalmente el de tipo emergente, esto a pesar de que la tasa de interés es del 17% fijo, tasa que resulta relativamente alta y que es propia de los intereses cobrados por la banca en general, lo cual obviamente podría restarle cierto atractivo a este servicio, mas sin embargo bien manejado, en base, obviamente, a un estudio técnico por parte de la administración de la Cooperativa, podría reverse dicha circunstancia lo cual podría favorecer a que este servicio aumente el número de usuarios así como un enganche para captar un mayor número de socios. Otro producto que ofrece la cooperativa es el de las inversiones a plazo fijo, cuyos montos y valores se detallaron en la tabla 2,5. Otro factor son los beneficios sociales que la Cooperativa ofrece al socio, como son el fondo mortuario, cuyos valores a ser pagados se encuentran en la tabla 3.1 y los convenios con instituciones, sobre todo en inicio de clases, para poder comprar los útiles escolares con descuentos e incluso tener derecho, hasta un monto determinado, pagar sus cuentas a crédito; así mismo para premiar a los estudiantes hijos de los

socios que detentan buenas calificaciones en sus estudios secundarios (promedio que no debe ser menor a 19/20) se hacen merecedores a una beca equivalente a 30 dólares cada trimestre. Siendo estos los principales beneficios ofrecidos por la Cooperativa para con sus socios, además de los beneficios intrínsecos que no solo la Cooperativa ofrece sino que los ideales que el cooperativismo refleja, como son, el ser partícipe de las decisiones que atañen el futuro de la Institución, poder elegir y ser elegido como representante, directivo, etc.

**Tabla 3.1 Pagos por concepto de fondo mortuario**

<b>AYUDA POR DEFUNCIÓN</b>	
SOCIO	750,00 USD
CONYUGE	600,00 USD
HIJOS HASTA 18 AÑOS	380,00 USD
HIJOS DESDE 18 AÑOS 1 DÍA	241,00 USD
PADRES (SOCIOS SOLTEROS)	325,00 USD
PADRES (SOCIOS CASADOS)	231,00 USD

Fuente: Cooperativa "General Ángel Flores Ltda."  
Elaborado por: El autor

### 3.1.1.2 ¿POR QUÉ NO PREFIEREN A LA COOPERATIVA?

Para analizar esta pregunta hay que partir manifestando que el segmento de mercado que la Cooperativa ataca comprende los estratos sociales medio, medio-bajo, siendo en su mayoría personal perteneciente a las Fuerzas Armadas, específicamente a

la Fuerza Aérea, tanto en servicio activo como en servicio pasivo, tanto oficiales como aerotécnicos, así como servidores públicos de todas las bases en las cuales hay una oficina de la Cooperativa "General Ángel Flores Ltda.". Mas sin embargo a pesar de tener este nicho de mercado, su administración no está haciendo nada en cuanto a aumentar la captación de nuevos socios y peor aún el mejorar el servicio que ofrece, ya que la mayoría de los socios encuestados señala como regular los servicios ofrecidos por la Cooperativa (39,13%) y un 9,91% como mala, sobre todo en sus oficinas, lo cual tiene mucho que ver con que no existe ni independencia ni tampoco un buen manejo de los sistemas de información que garantice que cualquier tipo de trámite, problema o situación cualquiera fuera esta, pueda resolverse de manera inmediata, al no contar con los medios tecnológicos adecuados para tales efectos, lo cual obviamente pesa al final, al evaluar la actuación de los administradores de la Cooperativa y el criterio que los socios tienen de su accionar.

Es importante señalar que muchas personas desconocen de ciertos beneficios a los cuales pueden acceder en caso de convertirse en socios de la Cooperativa "General Ángel Flores Ltda.", lo que se debe en gran parte a que hace mucho tiempo no se ha realizado ningún tipo de promoción al respecto, ya que esta no cuenta con un planeación estratégica adecuada donde se enmarque las metas y objetivos a ser alcanzados, así como las

estrategias a ser manejadas por la administración de la Cooperativa, para cumplir con dicha planeación, acorde a las condicionantes que el mercado propone pero sin olvidar la filosofía propugnada por el Cooperativismo, lo cual en cierto punto bien manejado puede constituirse en una fortaleza, de lo contrario puede resultar su talón de Aquiles al no contar con presupuestos adecuados que permitan una campaña agresiva para captar un mayor número de socios, tal es así que en el último año, la comisión de educación, que debería hacer las veces de un departamento de marketing, no ha hecho ningún tipo de plan de este tipo (marketing) para conseguir aquello, conformándose prácticamente con los socios con los que se cuenta hasta ahora, sino basta con observar la evolución que en cuanto a captación de socios se refiere (ver tabla 1.2), su número no ha variado significativamente, lo cual desdice completamente de la función que cumple; es importante también señalar que para implementar otros productos y servicios financieros la administración debe contar con un verdadero estudio de mercado que avale técnicamente una exitosa implementación de ellos, amén de cómo se dijo anteriormente se cuente con los recursos y la aprobación de los entes que dirigen sus destinos.

Como aquellas personas que no prefieren usar los servicios ofrecidos por la cooperativa hay que citar también a aquellos socios inactivos que no realizan transacciones en la Cooperativa por más

de seis meses y que no cierran sus cuentas posiblemente por el hecho, de cómo la mayoría, desean acceder a un posterior crédito, teniendo que para conseguir aquello, el igualarse primero en sus aportaciones. Debido a que los descuentos para ahorros y certificados de aportación se hace vía el descuento directo de los roles de pago, el número de cuentas inactivas no son, en porcentaje, un problema para la administración de la Cooperativa, lo que en el caso de otras Cooperativas que no manejan este tipo de sistema, si lo es.

### **3.1.1.3 ¿QUÉ SE DEBE HACER EN CADA CASO?**

Una muy buena medida que podría mejorar la relación y a su vez incluso servir para captar un mayor número de socios, es el disminuir las tasas de interés que se cobra por concepto de los préstamos tanto emergentes como especiales, de tal manera que se pueda atraer un mayor número de socios, pero no solo circunscribirse al entorno de la bases aéreas, sino también de los familiares de los mismos y en si del personal civil, un claro ejemplo de este tipo de estrategia fue el que siguió la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.”, la cual de su entorno cerrado abrió sus puertas al público en general convirtiéndose en una de las pioneras dentro del movimiento cooperativista militar.

Hay muchas personas que habitan en el entorno de las bases aéreas, otrora ubicadas fuera de las ciudades pero que ahora debido al aumento de la población experimentada en los últimos años, incluida la base de Manta, están en medio de crecientes poblaciones económicamente activas y que pueden resultar un mercado atractivo para explotar, pero si estos desconocen los beneficios a los que pueden acceder siendo socios de la misma resultan vanos los esfuerzos a realizarse, de allí la importancia de que la Cooperativa cuente con una Planeación Estratégica que cuente con planes y programas sólidos y específicos, sobre todo en el campo del marketing con el fin de captar un mayor número de socios, mejorar los ingresos y por ende manejar una mayor solidez financiera que finalmente redunde en beneficio de todos los que pertenecen a esta Cooperativa.

#### **3.1.1.4 ¿CÓMO INFLUYEN LOS CLIENTES INTERNOS EN LA ORGANIZACIÓN?**

En cuanto a los clientes internos inicialmente se debe señalar y rescatar el rol fundamental que estos cumplen en el desarrollo de las actividades de la Cooperativa (como lo es en toda organización que se precie de serlo) pues son el nexo directo con los socios, son la imagen que se proyecta hacia ellos, son quienes interactúan directamente con los socios, de allí que su accionar

sea mucho más visible y más ostensible sobre todo cuando no lo hacen bien. En base a los resultados de las encuestas realizadas a los socios, estos catalogaron al servicio que reciben, sobre todo en las oficinas, de malo en un porcentaje preocupante del 9,91%, más en la principal el porcentaje de excelente fue del 15,70% correspondiendo dichos resultados en su gran mayoría a la principal (ver figura 2.5), y es que también tiene mucho que ver que estos empleados son todos socios activos de la Cooperativa, tienen más de cinco años laborando en la misma, mientras que los de las oficinas no han sido los mismos todo el tiempo, de allí que, aparte de no explotarse las bondades que los sistemas de información pueden proveer, pareciera que las políticas inherentes a la matriz no se aplican en las demás oficinas, sobre todo en lo que a eficiencia y buena atención se refiere. Es importante señalar así mismo, quizás en defensa de los empleados, que estos no han recibido ningún tipo de capacitación, en más de un año, en cuanto a la función y el trabajo que desarrollan, ni tampoco ha sido evaluadas sus funciones en un lapso aún mayor, lo cual obviamente puede convertirse en un grave problema, que incide directamente en el desempeño de sus funciones, ya que si no existe capacitación y un control adecuado como se puede esperar buenos resultados. Pero no solo se debe tomar en cuenta para el rendimiento del empleado, su capacitación, sino también las herramientas con que cuenta para su trabajo y si la Cooperativa no le da los medios

adecuados entonces ello también puede redundar en su desempeño, tal es el caso de lo vetusto del sistema informático y el no poder realizar transacciones y consultas en tiempo real que permitan agilizar la atención, sobre todo en las oficinas de la Cooperativa. Incluso la información contable que debería estar disponible todo el tiempo para su evaluación aún se lo maneja en libros contables lo cual hace que el contador demore en entregar dicha información, si así amerita, lo cual para un tiempo tecnológicamente adelantado como el que se vive actualmente, es impensable.

El ambiente en el cual se desarrollan las actividades dentro de la Cooperativa, para los empleados es aceptable, porque a pesar de que no existe mucha motivación por parte del área administrativa, apenas la jefa de crédito, por su título y experiencia dijo poder ascender en su jerarquía, los demás empleados manifiestan tener estabilidad laboral mas no expectativas de crecimiento dentro de la organización; es difícil creer que todos los empleados dicen saber algo sobre que se desea implementar una planeación estratégica y que está planteada para aprobación, pero no saben ni siquiera cual es la visión ni la misión de la misma, no tienen conocimiento de los objetivos planteados, entonces surgen dudas sobre el involucramiento que estos tienen y quizás esa sea la respuesta al hecho de que no tengan expectativas de crecimiento profesional

al interior de la Cooperativa. ¿Qué acaso esta no puede crecer más? ¿Qué acaso la Cooperativa no podría manejar para el futuro en lugar de oficinas, agencias y sus empleados ser ejecutivos de las mismas? ¿Qué acaso la Cooperativa no puede transformarse de cerrada a abierta?; todas estas expectativas de crecimiento solo se dan si se tuviera implementada una buena planeación estratégica en la que participen de forma activa los empleados de tal manera que vean que existen metas que hay que alcanzar, que existen expectativas de crecimiento y que por sobre todas las cosas, su participación activa es factor primordial para su consecución, de allí lo fundamental de implementar una Planeación Estratégica adecuada que sea la guía para una nueva institución, mas fuerte y con expectativas de crecimiento y triunfo.

### **3.1.2 EN RELACIÓN CON LA COMPETENCIA:**

#### **3.1.2.1 ¿QUIÉNES SON LOS COMPETIDORES ACTUALES?**

En lo que a la competencia se refiere, esta se presenta de dos maneras diferentes; la una de manera directa, la cual es ejercida por las cooperativas de ahorro y crédito; y la otra de forma indirecta, la cual es ejercida por los bancos, financieras y mutualistas y demás entidades del Sistema Financiero Nacional cuya actividad tiene por fin el usufructo de utilidades a través de la

intermediación financiera. Se las puede desglosar de la siguiente manera:

Competencia directa (entidades financieras sin fines de lucro):

Interna: Taura Ltda., Club de Aerotécnicos FAE.

Externa: Cooperativa Previsión, Ahorro y Desarrollo C.O.O.P.A.D. Ltda., 29 de Octubre Ltda., CERFIN Ltda.

Competencia indirecta (entidades financieras con fines de lucro):

Banco del Pichincha, Rumiñahui, Pacífico, Internacional, Guayaquil y el resto de Bancos que conforman el sistema financiero nacional.

### **3.1.2.2 ¿POR QUÉ SE LAS CONSIDERA COMO COMPETENCIA?**

A las Cooperativas de Ahorro y Crédito se las considera como competidoras directas por que realizan la misma actividad, ello es brindar intermediación financiera, sin que sea el lucro su objetivo principal, de acuerdo a lo estipulado en las leyes y reglamentos vigentes en su reglamento de constitución; en cuanto a la banca hay que señalar que esta ejerce competencia indirecta, siendo este segmento el que provee la mayor cantidad de servicios financieros de los cuales, la propia Cooperativa es usuario principalmente en lo que a inversiones se refiere y podría serlo

mas ya que a través de convenios podría acceder al servicio de cajeros automáticos para de esa manera mejorar el servicio ofrecido a sus socios.

En lo relacionado a la competencia directa, las cooperativas aparte de desarrollarse en un mismo segmento de mercado, ofrecen servicios financieros similares tales como otorgar créditos dirigidos a la pequeña, mediana industria y público en general, ahorros a la vista, ahorros a plazo fijo, diferenciándose en cierta manera de la banca por los beneficios sociales que otorga, como son funerarias, servicios médicos, seguros, etc., y el factor primordial, el afán del lucro financiero; pero la banca son potenciales competidores porque brindan servicios que a pesar de ser cubiertos por los mismos clientes, caso cajeros automáticos, transacciones por internet, al mejorar el servicio e implementar otros, ello es un gancho que resulta fundamental a la hora que el cliente elige una institución financiera en la cual depositar o realizar inversiones de capital. Más sin embargo como corolario y para dejar todo claro, las diferencias notorias existentes y por lo cual se ha determinado el grado de competitividad que detentan los bancos con relación a las cooperativas, se detalla en al tabla 3.2, donde las contraposiciones existentes entre la banca y el cooperativismo son claramente expuestas.

**Tabla 3.2 Diferencias básicas entre Banca y Cooperativismo**

<b>Elementos</b>	<b>Capitalista</b>	<b>Cooperativista</b>
<b>Titulares</b>	Accionistas – Socios.	Asociados.
<b>Objetivo</b>	Maximizar los beneficios en relación al capital aportado.	Brindar servicios y/o productos, sin discriminación alguna, a sus asociados.
<b>Control y dirección</b>	En función del capital invertido.	En función a los asociados (un hombre, un voto).
<b>Poder de decisión</b>	A cargo de los propietarios y en relación al capital integrado.	Se basa en el principio de la igualdad, todos los asociados poseen los mismos derechos a opinar y votar, elegir y ser elegidos.
<b>Capital</b>	Fijo, por lo tanto generalmente no puede disminuir del monto constituido.	Variable, de acuerdo al ingreso o egreso de los socios, si un socio se retira se le reintegra el valor de las cuotas sociales integradas.
<b>Condiciones de ingreso</b>	Restringida al capital.	Libre, sujeta a aprobación del resto de los socios.
<b>Ganancia o excedentes</b>	Se invierte y se reparte entre sus accionistas en proporción al capital invertido.	Se capitaliza o se distribuye entre los socios, en proporción a las operaciones realizadas o servicios prestados por los asociados. (Principio de equidad)
<b>Equilibrio empresarial</b>	Ingreso marginal es igual al costo marginal.	Ingreso marginal es igual al costo marginal.

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: El autor

### 3.1.3 ¿QUIÉN REGULA LA ACTIVIDAD COOPERATIVISTA?

Al ser consideradas las cooperativas de ahorro y crédito como parte del sistema Financiero Nacional, todas las actividades que estas realizan son regidas por las disposiciones contenidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, por el Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativa de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público sujetas al control de la Superintendencia de Bancos expedido mediante Decreto Ejecutivo N° 2132 del 27 de Noviembre del 2.001, publicado en el Registro Oficial N° 467 del 4 de Diciembre del 2.001, mientras que la Cooperativa por ser de tipo cerrado y los capitales que maneja pequeños, se encuentra supeditado su accionar de forma directa a la Dirección Nacional de Cooperativas, organismo que se encuentra a su vez supeditado al Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Dentro de las decisiones gubernamentales tendientes a mejorar el desarrollo del Cooperativismo en el país se procedió, según Acuerdo Ministerial No. 0747 con fecha 23 de agosto del 2007, a desconcentrar en las Subsecretarías Regionales y Direcciones Provinciales del Ministerio de Inclusión Económica y Social, a nivel nacional, la atención a las Cooperativas. Y para complementar este acuerdo, la Dirección Nacional de

Cooperativas, emitió el 4 de septiembre del 2007 la Resolución No. 001, mediante la cual delega las atribuciones del Director Nacional de Cooperativas a las Subsecretarías Regionales y Direcciones Provinciales, con lo cual se busca descentralizar y mejorar la atención que se da por parte del estado a las cooperativas que se encuentran bajo la mencionada dirección.

### **3.1.3.1 ¿CÓMO AFECTA ESTO EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA?**

Como se señaló anteriormente, el ente oficial que regula la actividad cooperativista es la Superintendencia de Bancos, pero para la Cooperativa por ser de tipo cerrada es la Dirección Nacional de Cooperativas quién regula su actividad, debido a esta dualidad, las grandes bajo un ente regulador y las pequeñas bajo otro, no permiten que el sector se unifique a más de que hasta ahora no se dicta una verdadera Ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito que proteja el sector y fomente aún más su crecimiento, y a su vez permita mayores controles que aseguren los capitales entregados por los socios a las mismas; las que se consideran grandes, por los capitales que manejan, se supeditan a la Superintendencia de Bancos y con lo establecido en el último reglamento de cooperativas se viene a desviar el verdadero sentido del cooperativismo al considerárselas como Bancos, así

mismo debemos señalar también que todas las resoluciones de tipo administrativo y operativo que se tomen al interior de este tipo de instituciones, deben ser aprobadas por la Superintendencia de Bancos para que sean ejecutadas y entren en funcionamiento, para el presente caso ello debe ser aprobado por la Dirección Nacional de Cooperativas.

### **3.2 ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA es un proceso intelectual a través del cual se puede confirmar lo que la Cooperativa podría hacer en términos aprovechar las oportunidades latentes dentro del ambiente en el cual desarrolla sus actividades de intermediación financiera; parte de evaluar su ambiente externo, con el fin de poder detectar las oportunidades y las amenazas, “se podría hacer”, y una vez identificados los factores medulares que coadyuven a su éxito, proceder a estudiar tanto las fortalezas como las debilidades internas que detente la institución, “se puede hacer”, con lo cual se logra obtener un mejor panorama de su competencia, para implementar las estrategias que sean necesarias para contrarrestarlas y obtener un mejor posicionamiento en relación a ellas.

### **3.2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

#### **3.2.1.1 OPORTUNIDADES**

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno que resultan potencialmente favorables para la institución objeto de estudio, pudiendo ser una necesidad del mercado aun no cubierta o una tendencia en el entorno que puede permitir mejorar su posición competitiva, correspondiendo estos puntos a aspectos que pueden ser aprovechados para conseguir una ventaja competitiva que permita un mejor posicionamiento de la Cooperativa dentro de su entorno.

#### **3.2.1.2 EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES**

**En el plano económico**, la correcta aplicación de la dolarización ha permitido “por su propia rigidez” que exista mayor competitividad, lo cual a su vez premia a las organizaciones eficientes y castiga a las que no lo son, con su desaparición, lo que obviamente es una oportunidad al presionar a la Cooperativa a mejorar sus niveles de eficiencia en lo que a su accionar se refiere, este sistema le obliga a ser competitiva, redundando aquello en su propio beneficio y obviamente en el de los socios. Además hay que señalar que la dolarización ha logrado que el

mercado financiero se estabilice coadyuvando a que se mantengan tasas de interés relativamente bajas, en relación a cuando era el sucre la moneda, además de que sus valores no han variado significativamente, lo cual a su vez hace que el pequeño prestamista se endeude sabiendo que los valores que deberá cancelar por dicho servicio no subirán como para que no pueda hacerlo.

La inyección económica por parte de los organismos estatales como son el Banco del Estado, la Corporación Financiera Nacional, para reactivar y fortalecer la economía nacional, se convierte en una gran oportunidad para la Cooperativa, porque esta puede elaborar programas dirigidos sobre todo a aquellos militares en posición de baja, disponibilidad o pasivos, a los cuales se les puede orientar y asesorar para que inviertan su dinero o realicen préstamos que bien invertidos los haga microempresarios, dueños de sus propios trabajos, ser pequeños productores o aliarse y enfrentar mayores retos, lo cual a su vez se traduce en nuevas fuentes de trabajo y empleo para otras personas lo cual redundará en la mejora del entorno económico y social del país.

**En el plano social y cultural,** se debería incrementar los beneficios sociales a los cuales se puede acceder siendo socio de la cooperativa, tal es el caso de convenios con instituciones de

atención médica y odontológica, acuerdos estratégicos con empresas comercializadoras de productos de primera necesidad, tal es el caso de los almacenes y comisariatos FAE, para otorgar a los socios precios bajos e incluso se podría hablar de pequeños créditos. Dentro del aspecto cultural existe una buena oportunidad de darse a conocer, a través de fomentar actividades culturales y deportivas auspiciadas por la Cooperativa, lo cual hace mucho tiempo no se ha realizado ni siquiera internamente.

**En el plano demográfico**, se debe tener presente que los lugares donde funciona la Cooperativa cuentan con amplios sectores que de rurales se han transformado en urbanos, debido al franco crecimiento experimentado en estos últimos años; es que la actual explosión demográfica, ha influenciado directamente en el crecimiento de la población económicamente activa de estos sectores, lo cual obviamente representa una oportunidad a ser aprovechada por la entidad con el fin de aumentar el número de sus socios.

**En el plano político y legal**, debido al último reglamento de Cooperativas de Ahorro y Crédito en vigencia desde Diciembre del 2.001, aquellas cooperativas que no cumplan con un capital social mínimo de doscientos mil dólares americanos, no podrán realizar intermediación financiera con el público y en ningún caso podrán captar depósitos en las cuentas del pasivo, lo cual puede

resultar ventajoso en el caso de que se puedan realizar alianzas estratégicas con otras Cooperativas pequeñas con el fin de aumentar su potencial no solo económico sino también en la mejora de los servicios ofrecidos al tener más puntos de atención para sus socios o simplemente unirse con lo cual sus capitales aumentarían considerablemente y su influencia también.

**¿La Organización se encuentra favorecida por el entorno para su desarrollo futuro?** Como se menciona anteriormente, las oportunidades que se encuentran en el entorno permiten tener la certeza que el futuro que le espera a la cooperativa es alentador ya que hay posibilidades ciertas para su expansión dentro de su segmento de mercado, ya que la población económicamente activa sigue aumentando, primordialmente en lo referente al número de efectivos de las Fuerzas Armadas, pero para que esto se haga realidad se debe investigar y evaluar adecuadamente el mercado meta a ser atacado, con el fin de mejorar el posicionamiento de la institución en relación a la competencia.

### **3.2.1.3 AMENAZAS**

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias

en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición

#### **3.2.1.4 EVALUACIÓN DE LAS AMENAZAS**

**En el plano económico**, las amenazas que se presentan no solo para la Cooperativa “General Ángel Flores Ltda.” sino para todo el sistema financiero nacional, surgen por la inflexibilidad que el sistema de dolarización presenta para la economía del país. Y es que la dolarización resulta favorable si se cumple con los siguientes parámetros: crecimiento sostenido de las exportaciones, dinamización de la inversión extranjera, flujo de dinero externo a los bancos locales y flujos de préstamos internacionales, adicionalmente debe existir una estricta disciplina fiscal por parte del estado y si alguno de estos elementos falla, la economía del país se vería inmersa en serios compromisos. Basta con que uno de estos factores no se cumpla a cabalidad, para que la economía tienda a resquebrajarse, lo que obviamente habla de un sistema muy rígido que no permite salidas alternativas, lo que debe ser tomado muy en cuenta por la Cooperativa dentro del manejo de sus finanzas. Y es que con la crisis económica mundial nadie ha quedado indemne, ya que las remesas de los migrantes

han bajado, los precios del petróleo también bajaron, a pesar de que por el momento han tendido al alza y al ser estos pilares fundamentales para sostener la dolarización, ello ha hecho que incluso ciertos sectores hablen de desdolarizar el país como una medida para paliar dichas circunstancias, mas sin embargo el gobierno nacional ha salido al paso de dichas aseveraciones indicando que la dolarización se mantiene, pese a ello estos rumores se quiera o no, generan cierto nerviosismo que desestabiliza la economía del país.

Con la aplicación de este sistema, la situación económica se ha estabilizado pero no del todo, ya que aún se mantiene una tasa de inflación que es alta, la cual termino en el 2008 en el 8,83%, siendo, dentro de los países de la región, como la tercera más alta, solo por detrás de Venezuela y Bolivia, tal como se detalla en la tabla 2.2, factores no solo internos sino también externos han coadyuvado a este resultado; y en lo referente a las tasas de interés (tabla 2.1), estas siguen manteniéndose relativamente altas, por lo cual es importante señalar que al ser dos aspectos que están íntimamente relacionados, mientras no se reduzcan las tasas de inflación, las tasas de interés tampoco lo harán, lo que obviamente no es compatible con el sistema económico implantado; la inversión interna ha disminuido viéndose afectada sobre todo por la baja en el precio del petróleo y las remesas

enviadas por los migrantes, factores fundamentales para mantener un sistema económico sólido.

Los factores señalados anteriormente a más de que los salarios de la mayoría de la población no crecen al mismo ritmo de lo que lo hace la inflación no permite a la mayoría de personas contar con capital para destinarlo al ahorro, motivo este que se convierte en una amenaza para la Cooperativa ya que debido a este fenómeno, se corre el riesgo de que disminuya la captación de ahorros e inversiones, afectando de esta manera su flujo de efectivo.

**En el plano social y cultural**, los principales problemas que nos afectan son la desmembración de las familias en el ámbito nacional por la emigración a Estados Unidos y Europa, si bien es cierto que el rubro recibido en nuestro país por los emigrantes se aproxima a los mil quinientos millones de dólares anuales, la sociedad se está desintegrando y descomponiéndose, ya que muchos niños al quedarse solos no cuentan con un control adecuado lo que los hace presa fácil de las pandillas, la delincuencia y las drogas, lo que desemboca posteriormente en una alta tasa de deserción escolar y el posterior aumento de personas no preparadas que aumentan las tasas de desempleo y desocupación del país, así como las de delincuencia e inseguridad que actualmente se viven.

Finalmente la pobreza es un factor primordial que afecta las operaciones de la Cooperativa, ya que al haber menor cantidad de capital destinado para el ahorro esto redundará en menor captación de socios y al ser su segmento medio y medio-bajo, tiene incidencia directa dicha problemática.

**En el plano político y legal**, la amenaza principal está dada por el mismo reglamento que considera las cooperativas como entidades financieras, lo cual las coloca en un plano de desventaja con relación a otras entidades financieras con fines de lucro, al no poder entrar en una competencia directa con ellos, ya que estas instituciones, aparte de contar con la Ley General del Sistema financiero cuentan con elevados presupuestos y gran variedad de productos adicionales que las cooperativas no los pueden brindar.

Otra amenaza es que no existe una actualizada Ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito que respalde la actividad cooperativista y todo lo que se emite se hace sobre la base de reglamentos, lo que tiende a favorecer principalmente a los Bancos, ya que debido a la naturaleza de la Cooperativa, esta debe restringirse en cuanto al ofrecimiento de productos financiero varios como son Cuentas Corrientes, Emisión de Chequeras, Tarjetas de Crédito, etc. (productos ofertados solo por los Bancos).

El no poder ejecutar ninguna acción mientras no sea aprobada por la Superintendencia de Bancos y en el presente caso de estudio, de la Dirección Nacional de Cooperativas, se presenta como otra amenaza, ya que con ello se ata de manos a la administración a más de que todo tipo de resolución de la misma también tiene que pasar por la aprobación de la asamblea general de socios, por lo cual no se pueden tomar decisiones de forma unilateral aún fuera el caso de que se presentaren como urgentes, coadyuvando a la burocratización en este tipo de organización.

**¿La Organización se encuentra amenazada por el entorno para su desarrollo futuro?** Toda organización cuenta con oportunidades y amenazas, no siendo la cooperativa la excepción a dicha regla, la principal amenaza a su supervivencia es el aspecto legal bajo el cual se encuentra establecido su funcionamiento, el cual como se ha indicado anteriormente la coloca en una posición competitiva desventajosa con relación a otras entidades financieras (bancos), ya que al no ser una entidad de lucro no puede manejar presupuestos altos que le permitan crear campañas para captar un mayor número de clientes lo que a su vez le permita aumentar su capital y por ende mejorar su posicionamiento con relación al de la competencia, lo cual es ostensible al verificar la diferencia entre unas y otras, en cuanto al manejo de clientes y capitales.

## **3.2.2 ANÁLISIS INTERNO**

### **3.2.2.1 FORTALEZAS**

Son recursos de tipo interno con los cuales cuenta la institución, los mismos que si detentan mejores condiciones que los de su competencia le permitirán tener una ventaja competitiva sobre los demás, ejerciendo influencia también en la mejora de su accionar; la Cooperativa debe emplear estos elementos considerados como fuertes, manteniéndolos y mejorándolos, para posicionarse adecuadamente en su mercado de referencia y alcanzar con ello sus objetivos propuestos.

### **3.2.2.2 EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS**

**Recursos Financieros y Económicos**, estos se habían constituido en una fortaleza para la cooperativa, debido hasta que hasta el 2006, nunca se habían presentado saldos negativos en sus índices financieros, niveles más bajos, ni tan siquiera iguales a los estipulados como límites por los organismos de control (Superintendencia de Bancos, Dirección Nacional de Cooperativas); sin embargo en el 2007, dicha fortaleza se tradujo en lo contrario, ya que los saldos obtenidos para dicho año fueron rojos (tabla 2.3) por lo cual debió ser intervenida, para posterior a

esta acción efectuada por la Dirección Nacional de Cooperativas, su último ejercicio económico, presento significativas mejoras, lo que se ve reflejado en la tabla 3.3, lo que hace prever que aunado a una planeación estratégica adecuada transforme sus resultados en lo que fuera anteriormente.

**Tabla 3.3 Contraposición de los niveles de ratios obtenidos**

	<b>Cooperativa</b>	<b>Índices del sector</b>
<b>Provisiones</b>	1.98%	2,57%
<b>Rentabilidad</b>	0,25%	3,10%
<b>Liquidez</b>	49,49%	18,04%
<b>Eficiencia administrativa</b>	7,26%	13,01%
<b>Eficiencia financiera</b>	13,76%	17,26%

Fuente: Cooperativa "General Ángel Flores Ltda."

Elaborado por: El autor

Un factor que se puede considerar netamente como una fortaleza es su nivel de endeudamiento, el cual ha sido bien manejado, al no incurrir en un endeudamiento agresivo, para cumplir con las obligaciones que como institución financiera ha contraído. Otra fortaleza dentro de este aspecto es el manejar una cartera sana, ya que no existe concentración de créditos ni tampoco la presencia de créditos vinculados; así mismo mantiene un bajo índice de morosidad, debido al análisis previo realizado para la concesión de los créditos, y a las maneras en que estos son recuperados, sobre todo vía rol de pagos, que es justamente una

de sus principales fortalezas, así mismo el alto nivel de liquidez que detenta es otra de las fortalezas que tiene y que debería explotar para mejorar su posicionamiento.

**Recursos Humanos**, se la puede considerar como una fortaleza desde el punto de vista que más de la mitad de sus empleados cuentan o cursan estudios superiores y el resto tiene preparación académica media, lo que pudiera ser muy bien explotado si así se quisiese por parte de sus directivos, otra cosa es que al ser tan pocos los empleados (13) sería mucho más fácil ejercer un control más directo sobre sus actividades y conseguir que estos se involucren dentro de los cambios que la implantación de una planeación estratégica así lo requiere.

Sin embargo para poder explotar dicha fortaleza se requiere de que el recurso humano sea capacitado, factor que es una debilidad ostensible dentro de la cooperativa, ya que hace mas de un año que no se los ha capacitado en ningún aspecto, por ello tampoco se los ha evaluado y por ende no ha existido un control que garantice que están realizando bien con sus actividades, de allí que los resultados de las encuestas en cuanto al servicio recibido por parte de los empleados sea calificada como mala y regular por el 49,04% de los encuestados, lo cual desdice mucho de lo que se está haciendo con este factor, fundamental dentro de una organización, al ser la imagen visible que se ofrece al socio.

**¿Qué productos buscan los clientes (socios)?** Uno de los principales productos que la cooperativa ofrece, siendo así mismo el que mayores ingresos le representa, es la concesión de créditos con una tasa de interés fija del 17%; como la institución no tiene fines de lucro no oferta una cartera extensa de productos financieros más bien lo que hace es ofrecer ciertos servicios no permanentes como es el caso de convenios con otras instituciones para inicios de clases, en cuanto a la adquisición de útiles escolares se refiere; y la ayuda por defunción, todo como una forma de hacerla más atractiva a los ojos de los socios y de los potenciales socios, de allí que al no tener una gama variada de productos financieros que ofrecer, ello se presenta como una de sus debilidades latentes, pero no solo de la cooperativa, sino del sector como tal.

### **3.2.2.3 DEBILIDADES**

Se entiende como tal a las limitaciones, defectos o inconsistencias que se presentan dentro de la Cooperativa, las cuales constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y coadyuvan a reducir la calidad de la gestión, estos factores de tipo interno, al estar presentes en la Cooperativa, hacen que su accionar deficiente lo que provoca una mayor vulnerabilidad con relación

a su competencia, siendo estos los aspectos que se deben mejorar para lograr una posición más competitiva.

#### **3.2.2.4 EVALUACIÓN DE LAS DEBILIDADES**

**¿Es clara la estructura organizacional de la Cooperativa?** Es aquí donde se ausculta una gran debilidad de la Cooperativa, al no existir una verdadera estructura organizacional que demuestre la representación de los niveles jerárquicos y funciones desarrolladas en su interior, así como el vínculo de las actividades entre las personas y las funciones.

**¿La estructura organizacional afecta el logro de los objetivos?** Es lógico que afecte la consecución de los objetivos ya que para alcanzarlos, se requiere de la implementación de estrategias, lo cual se hace a través de la estructura organizacional, estructura que como se señaló anteriormente, no está bien definida, ni establecida dentro de la Cooperativa.

**¿Son claros los procesos organizacionales?** Estos procesos organizacionales al interior de la Cooperativa, también representan una debilidad porque no se cuenta con un instrumento técnico que incorpore información sobre la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones que se encuentran

concatenadas entre sí, ya que ello se constituye en una unidad para la realización de la función, actividad o tarea específica dentro de la Cooperativa; esta debilidad es mucho más ostensible en el sector de crédito, donde debido a la falta de un adecuado proceso en el manejo de la concesión de créditos, esta actividad sufre una demora que incomoda al socio, sobre todo en lo referente a las oficinas de las bases. Otra debilidad en este aspecto es la falta de programas de capacitación para el personal de empleados de la Cooperativa, ya que hasta ahora dicha capacitación no se ha tomado en cuenta para su ejecución dentro de los planes y programas con que cuenta la cooperativa, lo cual afecta la capacidad del recurso humano sobre todo en lo que a toma decisiones y desempeño en su trabajo se refiere.

**¿Posee un adecuado sistema de información?** Dentro de la Cooperativa al igual que en la mayoría de instituciones del país, no se ha explotado los sistemas de información como se debería, ya que se desconoce de lo estrecho y complementario de su relación, pues si alguno de sus elementos sufre alguna variación todo el conjunto se ve afectado, sobre todo en lo referente a la toma de decisiones y es que los sistemas de información tienen múltiples y diversas aplicaciones, es así que una de las principales debilidades en este aspecto, a más de la falta de conocimiento para su explotación, es el caduco soporte informático que se utiliza, tanto para almacenar como para

proporcionar la información requerida en las operaciones de la Cooperativa, de tal manera que las transacciones al no ser en línea y tiempo real demoran demasiado en ser efectuadas, sobre todo aquellas que se efectúan en las oficinas de las bases. Incluso la información contable no está debidamente digitalizada de tal manera que, como se la puede utilizar en el caso de que se desee tomar decisiones rápidas al respecto de uno u otro tema o problema que se presentase. Definitivamente es un factor que debe ser tomado muy en cuenta ya que la tecnología sigue avanzando a pasos agigantados y mientras más se demoren en actualizar sus sistemas la inversión será mayor, pero deben ser consientes así mismo que es justa y necesaria para que la cooperativa pueda ofrecer mejor atención y servicios.

**La infraestructura física**, se la puede considerar también como una debilidad, ya que no se cuenta con oficinas propias, todas son arrendadas por lo tanto no pueden ser arregladas o diseñadas de acuerdo a las necesidades o imagen que desee proyectar la Cooperativa sino que más bien estas deben acomodarse de acuerdo al espacio físico y la ubicación que las autoridades de cada base lo determinen, según obviamente, al espacio físico con el que ellos puedan contar, lo cual hace que los socios tampoco reciban una buena impresión, que incluso puede sopesar a la hora de la evaluación que hacen del servicio.

### **3.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO**

A continuación, en la tabla 3.4, se detalla en síntesis el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que están presentes en el entorno donde desarrolla sus actividades la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ General Ángel Flores Ltda.”

Como corolario se puede señalar que una vez observado los lineamientos bajo los cuales ha ido desarrollando sus actividades la cooperativa, está claro que mas que necesario, urge el que esta defina sus destinos, que establezca con claridad sus metas y objetivos a ser alcanzados tanto en el corto, mediano y largo plazo, de tal manera que oriente todos sus esfuerzos hacia la consecución de estos logros, pero bajo preceptos y conceptualizaciones firmes y concretas de tal manera que no pierda su norte, por ello es imperante el que todo esto se traduzca en la consecución de una planeación estratégica formal, que ajustada a su realidad sea el hilo conductor a través del cual, implementando las estrategias que sean del caso, mejorar el desempeño y los resultados obtenidos hasta ahora, lo cual a su vez redundara en el beneficio de sus dueños, sus socios.

**Tabla 3.4 Análisis FODA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ENTORNO EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasas de interés relativamente estables a largo plazo.</li> <li>- La inyección económica de la CFN (entes estatales de crédito) para financiamiento de largo plazo.</li> <li>- La explosión demográfica influye en el aumento de la población económicamente activa de la región.</li> <li>- Las alianzas estratégicas con otras instituciones que ofertan servicios financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasas de interés (18,92%) y tasas de inflación (8,83%) relativamente altas para un sistema dolarizado.</li> <li>- Aumento de las tasas de desempleo (8,34%)</li> <li>- Salarios bajos, lo que no permite destinar fondos para el ahorro.</li> <li>- No contar con una Ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito que respalde el sector cooperativo.</li> <li>- El enfrentar en desigualdad de condiciones a las entidades financieras con fines de lucro.</li> </ul>
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ENTORNO INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener índices financieros sanos.</li> <li>- Mantener niveles bajos de endeudamiento.</li> <li>- Conservar una cartera sana.</li> <li>- El contar con personal que presenta un buen nivel académico.</li> <li>- Conceder créditos de forma rápida (emergentes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de una estructura organizacional adecuada.</li> <li>- No existe una verdadera independencia en la gestión administrativa (toma de decisiones lenta).</li> <li>- Ausencia de una planeación estratégica conforme a la situación actual.</li> <li>- No se dispone de planes y programas, en especial en lo referente a marketing.</li> <li>- Falta de programas de capacitación e integración para los empleados.</li> <li>- Ausencia de utilización de los sistemas de información (oficinas aisladas, sistema informático y software caduco).</li> <li>- Ausencia de portafolio de servicios y productos financieros.</li> <li>- No contar con infraestructura propia y adecuada.</li> <li>- Tasa de interés alta en la concesión de créditos (17% fija).</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** El autor

### **3.3.1 MATRICES DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **3.3.1.1 AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA (FO)**

A través de esta matriz (tabla 3.5), se ha podido determinar aquellas áreas donde se puede aprovechar las fortalezas, implementando estrategias ofensivas que permitan acceder hacia las oportunidades que mejores réditos brinda el ambiente externo a la Cooperativa, para lo cual se plantea las siguientes alternativas:

- Aprovechar las ventajas de la dolarización, como modelo económico, ya que al mantener tasas de interés relativamente estables, se puede utilizar esto como hándicap para disminuir las tasas de interés que se cobra actualmente, lo que a su vez puede servir como publicidad para captar un mayor número de socios, lo que a su vez puede redundar en un mayor ingreso de capital que a su vez puede ser utilizado para incrementar el monto de los préstamos ofrecidos, invertir en la mejora de los servicios y atención ofrecida, mejorando con ello el desempeño, la eficiencia y eficacia con que desarrolla sus actividades, elevando con ello, la competitividad de la Cooperativa.
- Aprovechar la inyección económica estatal, ofertada por la Corporación Financiera Nacional, sobre todo en el rango del

largo plazo, para de esta manera poder ayudar, vía la preparación de aquellos socios militares que han terminado su carrera y deben empezar de nuevo en la vida civil, para que puedan implementar nuevas alternativas de trabajo, mediante la formación de emprendedores que creen sus propias microempresas, vía la preparación, capacitación, asesoramiento y financiamiento para de estos proyectos, con base en esto también se podría optar por atraer un mayor número de clientes ofreciendo asesoramientos en programas de inversión en la pequeña y mediana industria aumentando tanto el monto como la cantidad de préstamos ofertados.

- Adquirir un nuevo software que garantice la seguridad y la eficiencia de las operaciones realizadas al interior de la Cooperativa, debiendo su administración preocuparse por hacerlo de acuerdo, no solo a sus necesidades, sino también para solventar las necesidades y expectativas que del servicio tienen sus socios; logrando con ello aminorar los tiempos en cuanto a la respuesta de los problemas y requerimientos operacionales de la misma.
- Mantener los índices financieros por encima de los niveles establecidos por los organismos de control.
- Mantener la misma política hasta ahora mantenida, tanto en el área de créditos como de endeudamiento, de tal manera que se conserve una cartera sana.

**Tabla 3.5 Áreas ofensivas de iniciativa estratégica -FO-**

<b>PONDERACION</b> ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1		<b>O P O R T U N I D A D E S</b>					<b>TOTAL</b>
<b>F O R T A L E Z A S</b>	<b>D O L A R I Z A C I O N C O M O M O D E L O E C O N O M I C O</b>	<b>I N Y E C C I O N E C O N O M I C A E S T A T A L</b>	<b>E X P L O S I O N D E M O G R A F I C A</b>	<b>A L A N Z A S E S T R A T E G I C A S</b>	<b>A D Q U I S I C I O N N U E V O S O F T W A R E</b>	<b>TOTAL</b>	
INDICES FINANCIEROS ACEPTABLES	5	3	1	5	5	19	
NIVELES BAJOS DE ENDEUDAMIENTO	3	5	1	3	5	17	
CARTERA SANA	5	5	1	3	5	19	
PERSONAL CON BUEN NIVEL ACADÉMICO	1	1	1	1	3	7	
CREDITOS RÁPIDOS (EMERGENTES)	1	3	5	1	5	15	
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>23</b>		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

### **3.3.1.2 AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA (DA)**

Esta matriz (ver tabla 3.6), permite determinar aquellas áreas donde es menester minimizar las debilidades, implementando estrategias defensivas que permitan enfrentar las amenazas del entorno externo, para lo cual se plantean las siguientes alternativas:

- Implementar una estructura organizacional adecuada a la actividad que desarrolla la Cooperativa, la cual debe ser implementada por personal capacitado para hacerlo.
- Desarrollar una planeación estratégica a corto mediano y largo plazo, estableciendo planes y programas (especialmente en lo referente a marketing) con metas y objetivos claramente establecidos, que le permitan a la Cooperativa el mejorar su competitividad y posicionamiento.
- Explotar las ventajas que los sistemas de información proveen.
- Implementar formas innovadoras de productos financieros mediante la aplicación adecuada de alianzas estratégicas con otras instituciones.
- Administrar estratégicamente a la Cooperativa (fines sociales) con el fin de minimizar los efectos de una desigual competencia con la banca (fines lucrativos), a la que se ve obligada por efectos de los reglamentos vigentes.

Tabla 3.6 Áreas defensivas de iniciativa estratégica -DA-

<b>PONDERACION</b> ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1		<b>A M E N A Z A S</b>						<b>TOTAL</b>
<b>DEBILIDADES</b>	NO CUMPLIR PARAMETROS DE LA DOLARIZACION	MANTENER TASAS INTERES E INFLACION ALTAS	ELEVADAS TASAS DE DESEMPEO	FALTA DE UNA LEY COOP. AHORRO Y CREDITO	DESIGUALDAD CONDICIONES CON LA BANCA	FALTA DE INDEPENDENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INADECUADA	1	1	1	3	3	5	14	
FALTA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	3	1	1	1	5	5	<b>16</b>	
AUSENCIA PROGRAMAS DE CAPACITACION	3	1	1	1	1	3	10	
NO CONTAR CON INFRAESTRUCTURA PROPIA	1	1	1	1	3	3	10	
AUSENCIA DE USO SIST. DE INFORMACION	3	1	1	1	5	5	<b>16</b>	
NO CONTAR PRODUCTOS FINANCIEROS VARIADOS	1	1	1	1	5	3	<b>16</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>24</b>		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

- Plantear a los organismos de control, lo necesario de contar con una mayor independencia en la gestión administrativa, desburocratizando las decisiones y acciones a ser tomadas, para que las cooperativas a la vez que cumplan sus fines sociales sean competitivas.

### **3.3.1.3 AREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA (FA)**

Con la aplicación de esta matriz (ver tabla 3.7), se ha podido determinar aquellas áreas donde la Cooperativa es fuerte con el fin de responder de la mejor manera las amenazas que presenta el ambiente externo, para lo que se presenta las siguientes alternativas:

- Continuar con un control financiero adecuado que le permita conservar índices financieros sólidos.
- Seguir aplicando políticas adecuadas que preserven la cartera sana hasta ahora mantenida.
- Continuar con la política crediticia y bajo un estudio técnico adecuado, en lo posible, disminuir las tasas de interés cobradas por los préstamos otorgados a los socios.
- Monitorear los diferentes parámetros que exige la dolarización, teniendo siempre en cuenta las fluctuaciones que presenta la economía ecuatoriana.



- Estar pendientes de las variaciones que presentan las tasas de interés, así como de las fluctuaciones inflacionarias.

#### **3.3.1.4 AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO (DO)**

La aplicación de esta matriz (ver tabla 3.8), permite a la Cooperativa determinar aquellas áreas a ser mejoradas con el fin de aprovechar las oportunidades que presenta el entorno, para lo que es menester minimizar las debilidades, para lo cual se plantean las siguientes alternativas:

- Implementar urgentemente una planeación estratégica a corto mediano y largo plazo.
- Implementar programas de capacitación en todos los niveles tanto administrativos como operativos de la Cooperativa.
- Solventar la deficiencia en lo que a sistemas de información se refiere, implementando el uso de tecnología que permita mejorar el desempeño y el funcionamiento de la Cooperativa.
- Aprovechar eficientemente las ventajas que el modelo económico de dolarización propugna, sobre todo en lo que a tasas de interés estables se refiere.
- Capitalizar eficientemente los recursos que las autoridades estatales brindan.

Tabla 3.8 Áreas de mejoramiento estratégico -DO-

<p><b>PONDERACION</b> ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1</p>	<b>O P O R T U N I D A D E S</b>						<b>TOTAL</b>
	DOLARIZACION COMO MODELO ECONOMICO	INYECCION ECONOMICA ESTATAL	EXPLOSION DEMOGRAFICA	ALIANZAS ESTRATEGICAS	ADQUISICION NUEVO SOFTWARE		
<b>DEBILIDADES</b>							
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INADECUADA	3	3	1	3	1	11	
FALTA PLANEACION ESTRATEGICA	3	5	3	3	3	17	
AUSENCIA PROGRAMAS DE CAPACITACION	5	3	1	1	5	15	
NO CONTAR CON INFRAESTRUCTURA PROPIA	1	1	1	5	1	9	
AUSENCIA DE USO SIST. DE INFORMACION	5	3	1	1	5	15	
NO CONTAR CON PRODUCTOS FINANCIEROS VARIADOS	3	3	1	5	1	13	
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>16</b>		

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: El autor

- Acelerar la adquisición de nuevo software, con el fin de que la Cooperativa no sufra retrasos en lo que la explotación del desarrollo tecnológico se refiere, lo que implica también la renovación del hardware.

### **3.4 SINTESIS ESTRATÉGICA**

A continuación, en la tabla 3.9, se sintetiza las principales alternativas a ser utilizadas para mejorar el desempeño, la eficiencia y eficacia con que ha de desarrollar sus actividades la Cooperativa, de tal manera que eleve su productividad y alcance un mejor posicionamiento en relación a su competencia.

**Tabla 3.9 Síntesis estratégica**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<p><b><u>FO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aprovechar las ventajas que hasta ahora ofrece la dolarización, aumentando su competitividad.</li> <li>➤ Aprovechar la inyección económica estatal.</li> <li>➤ Adquirir software adecuado.</li> <li>➤ Mantener índices financieros sólidos.</li> <li>➤ Mantener una cartera sana.</li> </ul>	<p><b><u>FA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Continuar con el control financiero hasta ahora establecido.</li> <li>➤ Seguir aplicando políticas que preserven una cartera sana.</li> <li>➤ Continuar con la política crediticia mantenida (bajar las tasas de interés).</li> <li>➤ Monitorear los parámetros de la dolarización.</li> <li>➤ Tener presentes las tasas de interés e inflación.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<p><b><u>DO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementar urgentemente una planeación estratégica adecuada, orientada a la consecución de logros en el corto, mediano y largo plazo.</li> <li>➤ Implementar programas de capacitación.</li> <li>➤ Solventar la deficiencia de los sistemas de información.</li> <li>➤ Aprovechar las ventajas del modelo de dolarización.</li> <li>➤ Capitalizar eficientemente los recursos facilitados por el estado.</li> <li>➤ Acelerar la adquisición del nuevo software.</li> </ul>	<p><b><u>DA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementar una estructura organizacional adecuada.</li> <li>➤ Desarrollar planes y programas que vayan acorde con la planeación estratégica a ser implementada.</li> <li>➤ Explotar las ventajas que los sistemas de información proveen.</li> <li>➤ Implementar formas innovadoras de productos financieros.</li> <li>➤ Desarrollar una eficaz administración estratégica.</li> <li>➤ Desarrollar mecanismos que le hagan más competitiva.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El autor

## **CAPÍTULO IV**

### **4 PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “GENERAL ÁNGEL FLORES LTDA.”**

#### **4.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO**

El servicio que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores Ltda.”, es el de intermediación financiera presentando para ello productos financieros y beneficios sociales para sus asociados, es de tipo cerrada y regulada su gestión por la Dirección Nacional de Cooperativas.

#### **4.2 ESTABLECIMIENTO DE PRINCIPIOS Y VALORES**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores Ltda.”, enfocara sus actividades con el propósito de alcanzar beneficios comunitarios que cumplan con las expectativas de los asociados, de conformidad con los siguientes principios:

- Adhesión y retiro voluntarios.
- Igualdad de derechos de los socios.

- Participación democrática de los socios.
- Distribución de los excedentes en proporción a los certificados de aportación.
- Neutralidad política, racial y religiosa.
- Integración cooperativa para fomentar la ayuda mutua y esfuerzo propio.
- Fomento de la educación y capacitación cooperativista para desarrollar los valores humanos y solidarios de sus asociados.
- Interés y apoyo al desarrollo del ente militar y la comunidad en general.

A más de estos principios la Cooperativa debe inculcar en sus empleados valores:

- Éticos.
- Morales.
- De superación constante.
- De obsesión por el cliente.

### **4.3 VISIÓN**

Constituirse en una entidad cooperativa sólida, líder dentro del mercado financiero nacional, teniendo como premisas fundamentales la ayuda social y los servicios de calidad para los socios, contando

para ello con personal ético, moral y profesionalmente calificado, con capacidad para enfrentar los retos que depara el futuro.

#### **4.4 MISIÓN**

“Coadyuvar al mejoramiento del nivel de vida de los socios, por ende al crecimiento económico y social del país, a través del mejoramiento continuo de los servicios financieros y sociales ofertados, basando este accionar en los más altos ideales y principios de solidaridad y cooperación; gestión respaldada por un personal comprometido y capacitado que permitirá constituirnos en una entidad financiera, reconocida por su solidez, solvencia y liderazgo”

#### **4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

1. Ser una Institución Cooperativista respetuosa de las leyes y los principios del cooperativismo.
2. Disponer de un Sistema de Planificación Estratégica Institucional actualizada y estandarizada.
3. Disponer de un Planeación Estratégica de Marketing acorde a las necesidades de la Cooperativa.

4. Explotar la capacidad que los sistemas de información proveen, para así contar con enlaces operativos conjuntos entre la matriz, las oficinas y sus diferentes estamentos.
5. Rediseñar estructuralmente la Cooperativa.
6. Establecer programas de capacitación para los empleados.
7. Apoyar al desarrollo socioeconómico y cultural de la institución armada y el país en general.
8. Mejorar el sistema de atención ofrecido a los socios.
9. Disponer de un moderno sistema informático.

#### **4.5.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1**

Ser una Institución Cooperativista respetuosa de las leyes y los principios del cooperativismo.

##### **4.5.1.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS**

- Los estatutos y reglamentos internos deben estar en concordancia con las leyes y reglamentos dictados por las respectivas entidades financieras de control.
- Las leyes, reglamentos y estatutos, serán aplicados correcta y oportunamente.

- El concepto de cooperativismo debe estar claramente establecido en las mentes de directivos, empleados y socios, así como el rol que cada uno de ellos desempeña dentro de la institución, deben estar al tanto de sus derechos como de sus obligaciones.
- Se continuará haciendo conocer los principios en los cuales se basa el cooperativismo, con el fin de que todos tengan el conocimiento debido y de esa manera ver la factibilidad de captar un mayor número de socios.
- Se propenderá a establecer un creciente interés y respaldo por parte de los funcionarios y empleados en lo que al respecto de los derechos que cada socio tiene al interior de la Cooperativa.
- Se elaborará material de apoyo para aumentar la difusión del cooperativismo, fomentar charlas, reuniones, manejar una adecuada comunicación social que coadyuve a dicho propósito.

#### **4.5.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2**

Disponer de un Sistema de Planificación Estratégica Institucional actualizada y estandarizada.

#### 4.5.2.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS

- Dentro del marco de la Planeación Estratégica se desarrollarán planes que involucren todas las áreas, tanto Operativas como Administrativas, todo ello acorde a la realidad de la Cooperativa.
- Planificar y ejecutar la reestructuración organizacional tomando en cuenta las tareas básicas, estableciendo las tareas adicionales que sean necesarias, de tal manera que se mejore la situación actual.
- Forjar una perspectiva de organización moderna, eficiente y competitiva.
- Los cambios estructurales serán respaldados por estudios, investigaciones y análisis estratégicos.
- La planificación estratégica, con visión de futuro, debe ser la herramienta permanente a emplear, lo cual permitirá fortalecer la institución haciéndola más eficiente y eficaz, racionalizando el empleo de los recursos con que cuenta.
- La planificación estratégica institucional, debe proyectarse de acuerdo a la realidad económica del país para que sea ejecutable, de allí que para su implementación se deberá elaborar los respectivos presupuestos conforme al gasto y las inversiones estimadas en el tiempo.
- Establecer en la planificación estratégica el criterio conjunto, con el objetivo de generar planes estratégicos de corto,

mediano y largo plazo, que le permitan a la Cooperativa desarrollarse institucionalmente.

- Elaborar y mantener los planes operativos y funcionales con el fin de minimizar las amenazas externas enfrentándolas con la previsión del caso.

### **4.5.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 3**

Disponer de un Planeación Estratégica de Marketing acorde a las necesidades de la Cooperativa.

#### **4.5.3.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS**

- Implementar un departamento de marketing, el cual coadyuve a la consecución del plan estratégico instituido.
- Fortalecer la imagen, credibilidad y confianza de la Cooperativa dentro de su ámbito de acción.
- Brindar mejoras continuas en los servicios ofrecidos, como sello particular de la Cooperativa.
- Elaborar una campaña promocional que incremente la captación de socios, mínimo, en un tres por ciento anual.

#### **4.5.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 4**

Tener la capacidad de contar con enlaces operativos conjuntos entre la matriz, oficinas y sus diferentes estamentos.

##### **4.5.4.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS**

- Implementar un nuevo soporte informático que permita la operatividad conjunta.
- Buscar en todo momento la economía de esfuerzos y recursos, vía la operación conjunta y compartida entre las distintas oficinas, lo que permitirá una mayor eficiencia y aminorará el gasto innecesario.
- Las oficinas deberán tener la capacidad de respuesta necesaria para afrontar problemas y retos propios del entorno donde desarrollan sus actividades.
- Priorizar el empleo departamental delegando funciones y tareas específicas a ser cumplidas.
- Fomentar la creatividad y las relaciones en un marco de fortaleza conjunta entre los empleados y directivos.

#### **4.5.5 OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 5**

Rediseñar estructuralmente la Cooperativa.

##### **4.5.5.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS**

- Enfocar a la Cooperativa como una organización moderna y dinámica, lo cual debe reflejarse en la nueva estructura organizacional a implementarse.
- La organización estructural deberá responder eficaz y eficientemente a los problemas y amenazas que se presenten en el futuro.
- Emplear la filosofía de procesos organizacionales se optimizará el uso del tiempo y de los recursos con que cuenta la Cooperativa.
- Regular el número de empleados de una manera técnica de acuerdo a los criterios de una organización moderna y eficaz.
- Establecer un verdadero proceso de preselección para llenar las vacantes que se generen dentro de la Cooperativa.
- Profesionalizar y modernizar la institución vía la capacitación permanente de sus miembros, así como en la tecnificación del equipamiento y materiales que se emplean.

#### **4.5.6 OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 6**

Establecer programas de capacitación para los empleados.

##### **4.5.6.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS**

- Implementar un programa de capacitación que asegure el mantener un personal capacitado y actualizado, de acuerdo a las funciones que cumple y enfocado hacia la consecución del logro de los objetivos planteados por la administración de la Cooperativa.
- Propender a la superación personal del empleado de tal manera que sus conocimientos, aptitudes y habilidades vayan en beneficio de la Cooperativa.
- Mantener información actualizada de cada uno de los empleados, lo que permitirá priorizar las necesidades de capacitación.
- Recopilar información sobre los centros de capacitación profesional que imparten cursos y seminarios que sirvan para solventar las necesidades de capacitación y conocimiento del personal.
- Fomentar las relaciones interinstitucionales con los entes y organismos de control en busca del establecimiento de convenios favorables para la Cooperativa.

- Coordinar con el Consejo Administrativo la ejecución de los planes de capacitación.
- Efectuar el seguimiento y evaluación de los resultados de la capacitación y suscripción de convenios.

#### **4.5.7 OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 7**

Apoyar al desarrollo socioeconómico y cultural de la institución armada y el país en general.

##### **4.5.7.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS**

- Priorizar la reinversión social.
- Participar en proyectos y programas de apoyo a la comunidad militar, protección del ambiente y mejoramiento de la calidad de vida de los asociados.
- Establecer contacto con instituciones sociales, culturales y deportivas con el fin de lograr convenios de mutua cooperación.
- Brindar información y asesoramiento en cuanto a la inversión en el sector micro empresarial a los socios que así lo requirieren, sobre todo los que se encuentran en estado de baja, disponibilidad o servicio pasivo.

- Participar activamente dentro de las actividades conmemorativas de cada una de las bases donde tiene oficinas la Cooperativa.

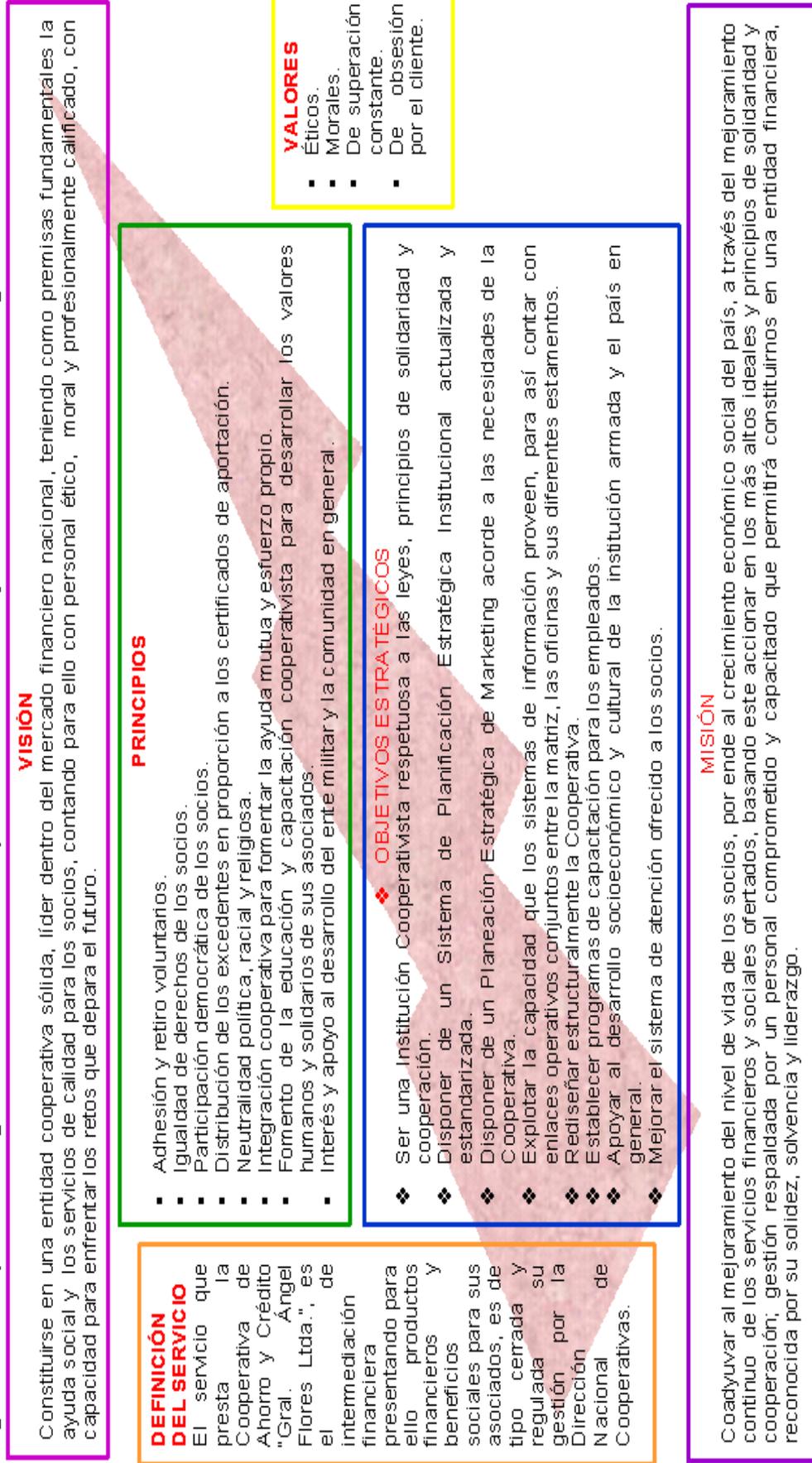
#### **4.5.8 OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 8**

Mejorar el sistema de atención ofrecido a los socios.

##### **4.5.8.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS**

- Efectuar un análisis exhaustivo de la forma en que se ha atendido al socio hasta ahora, con el fin de detectar las falencias existentes.
- Dar solución a los problemas detectados.
- Concientizar al empleado lo importante que resulta el brindar un excelente servicio al socio.
- Ponderar siempre el mejoramiento en el servicio que se ofrece a los socios.
- Establecer estándares elevados de eficiencia y eficacia en cuanto al servicio ofrecido.
- Responder rápida y eficientemente a las necesidades cambiantes de los socios, superar sus expectativas.

**Figura 4.1 Mapa Estratégico Institucional Cooperativa de Ahorro y Crédito “General Ángel Flores Ltda.”**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: El autor

## DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS

Las hipótesis planteadas para el presente trabajo de investigación fueron:

- Si no existe una planeación estratégica donde se establezcan objetivos claros hacia los cuales orientar los esfuerzos administrativos, habrá una pérdida de tiempo y recursos.
- La capacitación y el compromiso de los trabajadores son fundamentales para cumplir con los lineamientos que implica la planeación estratégica formal.
- El uso adecuado del mix de marketing enfocado hacia objetivos organizacionales establecidos de forma clara, aseguran el alcanzar una ventaja competitiva, aprovechando las oportunidades que el sector financiero presenta.
- La falta de un posicionamiento adecuado y el mejoramiento del servicio conspira en la consecución de los objetivos establecidos y la captación de nuevos socios.

Se acepta como verdadera la primera hipótesis planteada, ya que después de analizar las entrevistas realizadas a los empleados, un 92% de ellos, lo que implica una notoria mayoría, desconocían el que existiese una planeación estratégica al interior de la Cooperativa, por ende, como se los podría involucrar en la consecución de objetivos o metas establecidas como tal por parte de los administradores de esta institución, lo cual se corrobora, al establecer que el 100% de empleados dijo no

haber sido involucrado en ningún tipo de proceso de este tipo; lo cual incide de forma directa en la pérdida de tiempo y recursos, ello se establece claramente al analizar los ratios financieros (ver tabla 2.3) obtenidos del 2006 al 2007, con relación a la recuperación experimentada en el período 2008, ya que ha sido necesario el que sea intervenida por la Dirección Nacional de Cooperativas y se nombre un interventor para que sus finanzas estén siendo saneadas, resulta ostensible entonces que en lugar de encontrarse inmersa en un período de recuperación financiera, más bien podría haber estado en una fase de desarrollo y crecimiento.

En cuanto a la segunda hipótesis, es claro el hecho que para implementar cualquier tipo de cambio o mejora dentro de toda organización, es necesario el capacitar al personal involucrado, lo cual no se ha dado, ya que todos los empleados señalan no haber recibido ningún tipo de capacitación en el último año, por ende tampoco se los ha evaluado e incluso el mismo hecho de que no crean tener ningún tipo de aspiración a un mejor puesto administrativo, todos lo corroboran, conlleva a que su compromiso para con la Cooperativa no sea el que realmente se espera de ellos; el que no se realicen integraciones entre sus miembros es otro factor que no se ha tomado en cuenta por parte de la gerencia de la Cooperativa, todos, una vez más, señalan no haber realizado ninguna actividad de este tipo hace mucho tiempo (ver Anexos 3 y 4); factores que permiten determinar como falsa la hipótesis planteada al respecto, ya que no se ha hecho nada para cumplir con dicha premisa.

En referencia a la tercera hipótesis, se plantea como fundamental, para los administradores de la Cooperativa, el uso del marketing, como herramienta para alcanzar una ventaja competitiva, que le permita a la Cooperativa un mejor posicionamiento dentro del mercado, pero esta no se cumple tampoco, ya que en el transcurso de la presente investigación se determinó que, ningún departamento o persona se ha encargado de esta tarea y al no existir ningún tipo de planeación formal al interior de la Cooperativa (primera hipótesis), por ende, tampoco ningún departamento puede proyectar planes de forma independiente, es claro entonces que se desperdicia por parte de los administradores de la Cooperativa una herramienta administrativa fundamental para el tiempo actual como lo es el marketing.

La denominada comisión de educación, que se podría señalar, por sus funciones, como la más cercana a lo que realiza un departamento de marketing, no ha realizado en el último año ningún tipo de seminario o propaganda para difundir el mensaje sobre las ventajas que presenta asociarse a la Cooperativa "General Ángel Flores Ltda.", lo cual se refleja en los resultados que en cuanto a la evolución de socios se refiere (ver tabla 1.5) disminuyendo su número con relación al 2007 con lo cual también la última hipótesis es demostrada como verdadera, ya que en los últimos años la captación de nuevos socio se ha estatizado e incluso como se ha señalado anteriormente ha disminuido, de allí que se propone el establecer por parte de esta comisión, un programa de marketing enmarcado dentro de la planeación estratégica formal establecida para el

efecto, de tal manera que responda a los objetivos y metas establecidos por la administración de la Cooperativa. Es claro que si no se lo hace así el estatismo se mantendrá y quién sabe posiblemente empeore, ya que la imagen que la institución está proyectando sobre sus socios no es nada halagadora, lo cual a su vez también se refleja en la percepción que del servicio tienen los socios al calificarlo como regular y malo un 54,82%, de ellos (ver figura 2.6), por lo cual hay que tomar medidas urgentes si realmente se desea mejorar y transformar el funcionamiento de la Cooperativa.

## CONCLUSIONES

- Ausencia de un direccionamiento estratégico adecuado, lo que repercute en una incorrecta aplicación de los esfuerzos orientados al mejoramiento en la calidad de los servicios, así como en el aumento del portafolio de productos ofrecidos, tanto a nivel de los clientes internos como externos.
- Al interior de la Cooperativa no se aplican las herramientas vitales para un adecuado desarrollo de la gestión administrativa (manual general de procesos, de funciones), debido a una estructura organizacional inadecuada y caduca, lo cual tiende a mermar su desarrollo, evidenciándose en el decrecimiento de sus utilidades en el último ejercicio económico.
- No se cuenta con planes y programas que permitan aprovechar las oportunidades y las fortalezas con las que cuenta la Cooperativa, de tal manera que se pueda cimentar o en su defecto, redefinir una nueva imagen institucional, situación esta, que no le ha permitido ampliar su radio de acción y le ha restado competitividad frente a otras instituciones financieras.
- No existe ningún ente dentro de la Cooperativa que estudie, planifique u ofrezca nuevos productos, genere nuevas alternativas de inversión o financiamiento que llenen ciertos vacíos existentes,

como es el de aquellos militares que se acogen al estado de baja o disponibilidad.

- No hay capacitación para el personal de empleados, tampoco se dispone de manuales de competencias, de funciones, que permitan el desarrollo de competencias del recurso humano al interior de la institución, por ende no se realiza ningún tipo de control sobre las tareas a ellos encomendadas, no se evalúa su desempeño, lo cual, obviamente, determina, rendimientos por debajo de su real capacidad, habilidad y destreza, al no haber ningún tipo de programas o cronogramas establecidos para el efecto.
- No se aplica una política adecuada de créditos (intereses altos y trámites engorrosos), a sabiendas que los préstamos representan el principal producto financiero que oferta la Cooperativa y el que mayores ingresos le representa.

## RECOMENDACIONES

- Implementar una verdadera planeación estratégica formal, que involucre todos los estamentos de la Cooperativa, estableciéndose metas a corto, mediano y largo plazo, estructurar un plan operativo anual acorde a las metas u objetivos a ser alcanzados, debiéndose evaluarlo anualmente con el fin de verificar los avances y progresos logrados, de tal manera que en base a esta planificación se reoriente a la Cooperativa hacia un crecimiento institucional, social y financiero sostenido, siendo eje fundamental de esta transformación, el socio.
- Establecer una nueva estructura organizacional que se ajuste a las necesidades propias de gestión de la Cooperativa, de su entorno y ámbito de acción, enfocada hacia la implementación del mejoramiento continuo que permita satisfacer de la mejor manera las necesidades tanto de los clientes internos como externos, aplicando competencias dentro de la gestión administrativa (Visión-Misión, eficiencia y efectividad, administración y gestión, compromiso, pro actividad, trabajo en equipo).
- Crear un departamento de marketing o si eso no es posible, determinar quién debe establecer, implementar, controlar y retroalimentar una planeación estratégica de marketing, la cual debe ir enmarcada dentro de las metas y acciones estratégicas a ser

implementadas dentro de la planeación estratégica y los planes operativos anuales a ser establecidos por las autoridades de la Cooperativa, de tal manera que todo este enlazado y a su vez esta comunión permita que la imagen institucional de la Cooperativa se refuerce y se posicione de mejor manera dentro del mercado de influencia donde desarrolla sus actividades financieras.

- En la nueva estructura a implementarse dentro de la Cooperativa, el departamento de marketing deberá encargarse de, a mas de apuntalar la imagen de la Cooperativa y atraer a un mayor número de socios, establecer una nueva cartera de productos, los cuales deben llenar las expectativas que los socios pueden tener de ellos, nuevos e innovadores productos financieros y ampliar la gama de servicios ofrecidos como es el asesoramiento y capacitación en lo que al fomento de la microempresa se refiere, de tal manera que aquel personal militar que se acoge a su retiro tenga un área segura donde invertir y se convierta en un emprendedor que a su vez fomente empleo y ayude a mejorar no solo su economía sino la de sus empleados.
- Los programas de capacitación y motivación a implementarse por parte de la Administración y Gerencia de la Cooperativa, para sus empleados deben ir enfocados a reforzar la calidad del personal (actitud, motivación y servicio), la importancia en cuanto a la gestión personal del tiempo a ser utilizado dentro de sus tareas diarias (pro

actividad y eficiencia personal, habilidades para delegación y supervisión de tareas), así como el desarrollo de habilidades que potencien la gestión administrativa como es el manejo de un paquete tecnológico actualizado que permita disminuir los tiempos de respuesta de los empleados (mejor desempeño y mayor productividad), en cuanto al cumplimiento diario de sus actividades, todo ello aunado a un efectivo control y la retroalimentación, hará que se cuente con verdaderos colaboradores comprometidos y enfocados hacia la consecución de las metas y objetivos planteados por los directivos de la Cooperativa.

- Implementar estrategias que permitan aumentar la captación de fondos, así como establecer una verdadera política de crédito con su respectivo plan de contingencia para de esa manera, la estrella del portafolio de productos ofertados se fortalezca aun mas, se debería pensar seriamente en bajar la tasa de interés que se cobra, ya que resulta sumamente alta en relación a otras entidades del sector, así como establecer un proceso ágil y confiable en lo que a la concesión de créditos se refiere, con el fin de no solo mejorar el servicio, sino también atraer más socios y alcanzar un mejor posicionamiento en relación a su competencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALMEIDA José, (1981). "Cooperativas y comunidades ¿Integración u oposición de dos formas de organización campesina?" Colección Pendoneros, Serie Antropología Social, Otavalo, Ecuador.
- BENECKE Dieter, VILLAROEL S., (1976). "Las Cooperativas en Ecuador". Editorial Zaragoza, España.
- DA ROS Giuseppina, (1985). "El Cooperativismo de Ahorro y Crédito en el Ecuador". Centro de Estudios Cooperativos de la PUCE.
- HILL Charles, (1999). "Administración Estratégica". Editorial McGraw-Hill, Tercera edición, Bogotá, Colombia.
- KREITNER Robert, KINICKI Angelo, (1996). "Comportamiento de las Organizaciones". Mosby Doyma Libros, Madrid, España.
- LAMBIN Jean-Jacques, (1998). "Marketing Estratégico". Editorial McGraw-Hill, Tercera edición, Colombia.
- MINTZBERG Henry, (2000). "El Proceso Estratégico". Editorial Prentice-Hall, Primera edición, México D.F., México.
- ORTIZ Marcelo, (1975) "El cooperativismo un mito de la democracia representativa", Segunda edición, Universidad Central, Quito, Ecuador.
- STEINER George, (2000). "Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber". Editorial CECOSA, Vigésima quinta edición, México D.F., México.
- STONER James, WANKEL Charles, (1997). "Administración". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México D.F., México.

## ANEXOS

### ANEXO Nº 1

#### ENCUESTA

Con el fin de mejorar la atención y el servicio que ofrece la Cooperativa “General Ángel Flores” la Administración de la misma ha creído conveniente realizar la presente encuesta cuyos resultados son de carácter confidencial y anónimo.

#### INFORMACIÓN GENERAL

Edad..... Ocupación..... Nivel de Educación.....

#### CUESTIONARIO

1. ¿Cuál de los servicios que ofrece la Cooperativa, Ud., ha utilizado más frecuentemente en este último año?

Créditos ordinarios ( ) Créditos emergentes ( ) Inversiones  
Plazo Fijo ( ) Ninguna de las anteriores ( )

2. ¿Con respecto a los servicios que le brinda la Cooperativa, ¿Cuál es su opinión?

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

3. ¿La atención que recibe Ud., por parte de los empleados de la Cooperativa es?

Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

4. Cuando usted ha tenido problemas en la Cooperativa, estos han sido solucionados de una forma:

Inmediata ( ) Tardan razonablemente ( )

Demoran demasiado ( ) No ha tenido problemas ( )

5. ¿Tiene Usted una cuenta en alguna otra institución financiera?

Otra Cooperativa ( ) Banco ( ) Ninguna otra ( )

6. ¿Con relación a la atención que Usted ha recibido en otras instituciones financieras, la que recibe en la Cooperativa es?

Mejor ( ) Igual ( ) Peor ( ) No Opina ( )

7. ¿Sus ahorros usted los realiza mediante descuento rol de pagos o depósitos por ventanilla?

Rol de Pagos ( ) Ventanilla ( )

## ANEXO N° 2

### Tablas de resultados de las encuestas realizadas

#### Información General<sup>1</sup>

	Ocupación			Nivel de educación		
	M.S.A.	M.S.P.	CIVIL	Secundaria	Superior	No contesta
<b>Quito</b>	122	39	4	140	22	3
<b>Guayaquil</b>	56	9	0	58	7	0
<b>Latacunga</b>	39	6	0	36	9	0
<b>Salinas</b>	13	14	5	26	6	0
<b>Manta</b>	13	11	1	16	9	0
<b>Totales</b>	<b>243</b>	<b>79</b>	<b>10</b>	<b>276</b>	<b>53</b>	<b>3</b>

#### Preguntas realizadas<sup>2</sup>

	Pregunta No. 1				Pregunta No. 2				Pregunta No. 3				Pregunta No. 4			
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d
<b>Quito</b>	44	59	50	12	27	69	56	13	28	89	48	0	27	19	0	119
<b>Guayaquil</b>	19	25	12	9	5	13	45	2	17	10	36	2	10	44	1	10
<b>Latacunga</b>	10	20	9	6	12	7	24	2	6	12	26	1	14	8	0	23
<b>Salinas</b>	9	15	2	6	1	9	15	7	0	4	11	17	0	20	12	0
<b>Manta</b>	11	9	2	3	1	6	12	6	1	2	9	13	0	18	7	0
<b>Totales</b>	<b>93</b>	<b>128</b>	<b>75</b>	<b>36</b>	<b>46</b>	<b>104</b>	<b>152</b>	<b>30</b>	<b>52</b>	<b>117</b>	<b>130</b>	<b>33</b>	<b>51</b>	<b>109</b>	<b>20</b>	<b>152</b>

	Pregunta No. 6				Pregunta No. 5			Pregunta No. 7	
	a	b	c	d	a	b	c	a	b
<b>Quito</b>	25	138	2	0	9	156	0	137	28
<b>Guayaquil</b>	10	47	7	1	4	61	0	61	4
<b>Latacunga</b>	15	26	4	0	5	40	0	43	2
<b>Salinas</b>	0	10	21	1	0	30	2	32	0
<b>Manta</b>	0	11	13	1	0	24	1	25	0
<b>Totales</b>	<b>50</b>	<b>232</b>	<b>47</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>311</b>	<b>3</b>	<b>298</b>	<b>34</b>

<sup>1</sup> MSA: Militar en servicio activo, MSP: Militar en servicio pasivo y Civil a todo aquel que sea servidor público o no pertenezca a la institución armada.

<sup>2</sup> Las respuestas fueron cambiadas a orden alfabético de acuerdo a su orden de presentación en la encuesta.

## **ANEXO Nº 3**

### **ENTREVISTA**

La presente entrevista tiene el fin de poder determinar información valiosa para desarrollar un trabajo de investigación que servirá para elaborar una tesis profesional, que a su vez podrá servir en el futuro como un marco referencial válido para mejorar el desempeño de la Institución, todo lo afirmado será de carácter confidencial y anónimo.

### **INFORMACIÓN GENERAL**

Edad.....

Nivel de Educación.....

### **ITEMS PROPUESTOS**

1. ¿Cuánto tiempo trabaja en la Cooperativa?
2. ¿En el último año ha recibido algún tipo de capacitación referente al puesto o función que Usted realiza en la Cooperativa?
3. ¿En el último año ha recibido algún tipo de evaluación de desempeño por parte de la administración de la Cooperativa?
4. ¿Sabe Usted si la Cooperativa tiene algún tipo de planeación estratégica?
5. ¿Se lo ha involucrado dentro de algún proceso de los establecidos para el efecto?

6. ¿Sabe Usted si la Cooperativa tiene algún tipo de plan estratégico de marketing que le permita mejorar su imagen y atraer un mayor número de clientes?
7. ¿Cree Usted que recibe algún tipo de beneficio o trato especial, por parte de la Cooperativa, por ser empleado de la misma?
8. ¿Dentro de su área Usted cree que puede tener algún tipo de aspiración de mejorar su situación laboral vía el lograr un ascenso?
9. ¿Se ha realizado algún tipo de reunión de integración social o deportiva al interior de la Cooperativa?

ANEXO N° 4

Tabla de resultados de las entrevistas realizadas a los Empleados

	Pregunta No. 2		Pregunta No. 3		Pregunta No. 4		Pregunta No. 5		Pregunta No. 6		Pregunta No. 7		Pregunta No. 8		Pregunta No. 9	
	Si	No														
Entrev. 1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1
Entrev. 2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Entrev. 3	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Entrev. 4	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Entrev. 5	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1
Entrev. 6	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Entrev. 7	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Entrev. 8	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Entrev. 9	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Entrev. 10	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Entrev. 11	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Entrev. 12	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Entrev. 13	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Totales	0	13	2	11	1	12	0	13	0	13	2	11	0	13	0	13