



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ECONOMIA

TEMA:

**PLANEACION ESTRATEGICA Y DESARROLLO DE UN PROYECTO INTEGRAL PARA
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL COLEGIO DE ARQUITECTOS DEL
AZUAY**

AUTOR:

ERICK RUBEN ALBAN ZALAMEA

DIRECTOR:

ING. JULIO JARAMILLO N.

CUENCA – ECUADOR

2010

Los criterios vertidos en la presente tesis son de
exclusiva responsabilidad de
su autor

AGRADECIMIENTO

Una vez concluida la presente tesis, quiero exteriorizar mi agradecimiento a quienes forman parte de la facultad de Ciencias de la Administración, a sus autoridades y sus ilustres catedráticos, por los conocimientos otorgados a través de los años de estudio.

Así también presento mi agradecimiento a todo el personal Administrativo y Directorio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del CAE por proporcionarme toda la información necesaria para la realización de esta tesis.

Y de una manera muy especial al Ing. Julio Jaramillo, Director de esta tesis, debido a que su colaboración fue indispensable para la elaboración de la misma.

DEDICATORIA

A Dios por permitirme alcanzar la superación que día a día me he ido fijando y a través de la misma poder servirle mejor.

A mis padres que han inculcado en mi el deseo de superación y de lucha para alcanzar las metas y objetivos planteados, así como el apoyo incondicional que me supieron dar en todo momento

INDICE

1.- INTRODUCCION1
2.- LA EMPRESA Y EL PRODUCTO3
2.1.- LA EMPRESA3
2.1.1.- Concepto de la Organización3
2.1.2.- Reseña Histórica4
2.1.3.- Definición de la Empresa5
2.1.4.- Bases legales de la Institución6
2.1.5.- Sector al que Pertenece7
2.1.6.- Objeto Social8
2.1.7.- La Misión8
2.1.8.- La Visión9
2.1.9.-Fines10
2.1.10.- Objetivos10
2.1.10.1.-Metas y Objetivos del Empresario11
2.1.10.1.1.- Objetivos Generales11
2.1.10.2.- Objetivos por Áreas Funcionales11
2.1.10.1.2.- Ventas y Publicidad11
2.1.10.1.3.- Administración12
2.1.10.1.4.-Finanzas12
2.1.10.3.- Metas12

2.1.10.4.- Objetivos Personales12
2.1.10.5.- Políticas Generales13
2.1.11.- Políticas Específicas Actuales de la Empresa13
2.1.12.- Valores14
2.1.13.- Ubicación y Tamaño14
2.1.14.- Infraestructura15
2.1.15.- Condiciones15
2.2.- EL PRODUCTO16
2.2.1.- Comercialización	
2.2.1.1.- Préstamo Urgente16
2.2.1.2.- Préstamo Normal17
2.2.1.3.- Línea de Crédito Directa18
2.2.1.4.- Créditos Especiales19
2.2.2.- Personas Facultadas para Afiliarse a la Cooperativa20
2.2.3.-Procesos23
2.2.3.1.-Estructura Democrática23
2.2.3.2.- Servicios a los cooperativistas o asociados24
2.2.3.3.- Metas Sociales24
2.2.4.- Funcionamiento de la Cooperativa de Ahorros y Crédito....	25
2.2.5.- Relaciones funcionales dentro de una Cooperativa27
2.2.6.- Estructura Típica de una Cooperativa28
2.2.6.1.- El Consejo de Administración29

2.2.6.2.- El Gerente29
2.2.6.3.- Los Empleados29
2.2.7.- Líneas de Autoridad en una Cooperativa30
2.2.8.- Cómo circula el Dinero en una Cooperativa31
2.2.9.- Flujo del Dinero en una Cooperativa32
2.2.10.- Característica de una Cooperativa34
2.2.11.- Comercialización35
2.2.12.- Orígenes35
2.2.12.1.-Del Sistema Cooperativo en General35
2.2.12.2.-Del sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito38
2.2.12.3.-Del Sistema Cooperativo en el Ecuador39
2.2.13.- Variedades o Tipos42
2.2.14.- Organizaciones de Integración Cooperativa43
2.2.15.- Productos43
2.2.16.- Productos Sustitutos44
2.2.17.-Productos Complementarios44
2.2.18.-Estructura Interna y Administrativa44
3.- ESTRUCTURA ORGÁNICA47
3.1 EL PERSONAL47
3.1.1.-Descripción de Puestos y Funciones47
3.1.2.-Organigrama Actual52
3.2.-CLIENTES Y PROVEEDORES54

3.2.1.- Clientes55
3.2.2.- Proveedores55
3.3.-COMPETENCIA LOCAL Y REGIONAL55
3.3.1.- Competencia Local56
3.3.2.- Distribución de las Cooperativas en el Ecuador58
3.3.3.- Competencia Extranjera59
3.4.- FACTORES ESPECIFICOS DE LA INDUSTRIA63
3.5.- MATRIZ FODA67
3.6.- ANALISIS FODA68
3.6.1.-Fortalezas68
3.6.2.- Oportunidades69
3.6.3.- Debilidades70
3.6.4.- Amenazas71
3.7.- FACTORES CLAVES DEL ÉXITO72
4.- PLANEACION ESTRATEGICA73
4.1.- Inicios de la Planeación Estratégica73
4.2.-Conceptos de la Planeación Estratégica73
4.3.- Características de la Planeación Estratégica74
4.4.- Proceso de la Planeación Estratégica75
4.5.- Clasificación de la Planificación Estratégica78
4.6.- Aspectos Básicos de la Estrategia Empresarial80
4.7.- Enfoques para la formulación de Estrategias80

4.8.- Análisis Interno82
4.8.1.- Condiciones de la Cooperativa82
4.8.2.- Posición Competitiva83
4.8.3.- Cultura Organizacional83
4.9.- Pronóstico de la Empresa a futuro86
4.10.- Matriz de la Consultaría de Boston87
4.11.- Análisis Externo88
4.11.1.- Competencia88
4.11.1.1.- Matriz de Perfil Competitivo88
4.11.2.- Realidad Económica91
4.12.- Análisis Financiero93
4.12.1.- Balances93
4.12.2.- Costos93
4.12.2.1.- Costos Fijos93
4.12.2.1.- Costos Variables93
4.12.3.- Tasa de Interés95
4.12.4.- Punto de Equilibrio96
4.12.5.- Razones Financieras99
4.13.- Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	...109
4.13.1.- Competidores Potenciales	...111
4.13.2.- Rivalidad entre Compañías Establecidas	...114
4.13.3.- El Poder de Negociación de los Compradores	...120

4.13.4.- El Poder de Negociación de los Proveedores	...121
4.13.5.- La Amenaza de los Productos Sustitutos	...122
4.13.6.- El Rol del Macroambiente	...124
4.14.- Recursos	...130
4.15.- Diagnóstico	...132
5.- ESTRATEGIAS GENERALES	...133
5.1.- Estrategias Administrativas y Financieras	...134
5.2.- Estrategias de Publicidad	...134
5.3.- Estrategias de Ventas	...135
5.4.- Estrategias Competitivas, Tecnológicas y Ambientales	...136
5.5.- Desarrollo de Metas Estratégicas	...136
5.5.1.- Responsables e Indicadores de Gestión	...137
5.6.- Estrategias Comerciales	...144
5.6.1.- Desarrollo de Estrategias	...144
5.6.2.- Prueba de Coherencia	...160
5.6.3.- Ponderación de Estrategias	...166
5.6.4.- Análisis de la Estrategia Escogida	...167
5.6.4.1.- Introducción	...167
5.6.4.2.- Resumen Ejecutivo	...168
5.6.4.2.1.- Misión	...169
5.6.4.2.2.- Visión	...169
5.6.4.2.3.- Mercado	...169

5.6.4.2.4.- Infraestructura	...169
5.6.4.2.5.- Inversión	...169
5.6.4.2.6.- Generación de Empleo	...170
5.6.4.3.- Generalidades	...170
5.6.4.4.- Búsqueda de los Nuevos Clientes	...170
5.6.4.5.- Descripción del Proyecto de la Institución	...171
5.6.4.5.1.- Actividad Principal de la Empresa	...171
5.6.4.5.2.- Metas y Objetivos del Empresario	...172
5.6.4.5.3.- Objetivos por Áreas Funcionales	...172
5.6.4.5.4.- Metas	...173
5.6.4.5.5.- Objetivos Personales	...173
5.6.4.6.- Plan de Mercadeo	...174
5.6.4.6.1.- Características del Producto	...174
5.6.4.7.- Descripción de los Clientes Potenciales	...177
5.6.4.7.1.- Análisis del Cliente	...177
5.6.4.7.2.- Análisis de la Demanda	...179
5.6.4.7.3.- Investigación de la Demanda	...179
5.6.4.8.- Análisis de la Competencia	...184
5.6.4.8.1.- Competencia Directa	...185
5.6.4.8.2.- Competencia Indirecta	...185
5.6.4.8.3.- Análisis de F y D de la Competencia	...186
5.6.4.9.- Organigrama Propuesto	...188

5.6.4.10.- Balances	...189
5.6.4.10.1.- Inversión Inicial	...191
5.6.4.10.2.- Balance General	...192
5.6.4.10.3.- Ingresos	...193
5.6.4.10.4.- Depreciaciones	...194
5.6.4.10.5.- Costos	...195
5.6.4.11.- Punto de Equilibrio	...196
5.6.4.12.- Flujo de Caja Proyectado	...197
6.- Conclusiones	...200
7.- Recomendaciones	...202
8.- Bibliografía	...204
9.- Anexos	...208

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- INCREMENTO No SOCIOS Pag 6
- ESTRUCTURA TÍPICA DE UNA COOP DE AHOR Y CRED Pag 29
- LINEAS DE AUTORIDAD DE UNA COOP DE AHOR Y CRED Pag 31
- FLUJO DEL DINERO EN UNA COOP DE AHOR Y CRED Pag 33
- FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO Pag 34
- ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA Pag 52
- DISTRIBUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN EL ECUADOR Pag 58-59
- PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Pag 76
- MATRIZ DE LA CONSULTORIA DE BOSTON Pag 88
- MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO Pag 90
- INDICADORES ECONÓMICOS DEL ECUADOR Pag 93-94
- CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE COSTOS Pag 95-96
- PUNTO DE EQUILIBRIO ACTUAL DE LA COOPERATIVA Pag 100
- FUERZAS DE PORTER APLICADAS A LA COOPERATIVA Pag 124
- PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS Pag 127
- ROL DEL MACROAMBIENTE DE LA COOPERATIVA Pag 130
- CUADRO DE PONDERACIÓN DE ESTRATEGIAS Pag 168
- PROCESO DE INVERSIÓN Pag 178
- PROCESO DE CRÉDITOS Pag 179

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO DE UN PROYECTO INTEGRAL
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL COLEGIO DE
ARQUITECTOS DEL AZUAY**

La Cooperativa del CAE es una institución que se creó en el año 2003 con el objeto de satisfacer las distintas necesidades financieras de los socios del CAE, en la actualidad cuenta con 463 socios y se encuentra encaminada dentro del sector cooperativo de la región.

Una vez realizados los estudios internos, externos y del mercado se han podido generar algunas estrategias que mejoren o encaminen a la institución a los objetivos planteados al momento de su creación.

Realizada la evaluación de las estrategias se escogió aquella que es más realizable: “La expansión de la Cooperativa en sus funciones y servicios a varios clientes” fue la estrategia escogida y sobre la cual se desarrolló el proyecto y realizó un estudio de factibilidad. Esto permitió la concepción de conclusiones y recomendaciones para los administradores y Directivos de la institución.

Erick Albán Zalamea

ABSTRACT

CAE Cooperative is an institution created in 2003 with the objective of satisfying the different financial necessities of CAE's members; currently it has 463 members working among the cooperative sector of the region.

After performing internal, external and market studies it was possible to generate some strategies that improve the institution or lead the company to the objectives determined when the cooperative was created.

Following the evaluation of strategies the most achievable was chosen: "The expansion of the Cooperative's functions and services to various clients". This was the starting point to develop the project and perform a feasibility study. The study allowed the determination of conclusions and recommendations for the administrators and Directors of the institution.



A handwritten signature in black ink, appearing to be "Graciela Estigarribia".

INTRODUCCIÓN



Nuestra comunidad presenta una serie de necesidades que obligan a las instituciones públicas y privadas a crear centros de atención financieras que logren cubrir parte de las mismas.

Debido a la creciente demanda de capitales, con los cuales se pretende generar un beneficio a los habitantes de la urbe Cuencana; el Colegio de Arquitectos del Azuay decidió crear una fuente de recursos que permita satisfacer a sus asociados las distintas demandas financieras y otras que se producen con el transcurso del tiempo.

En la presente tesis se analizarán aspectos importantes del producto y de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del CAE, para luego desarrollar un plan estratégico que le permita brindar un servicio más eficiente y productivo. De igual manera es de suma importancia el analizar los impactos que han provocado y provocarán en la Cooperativa la aplicación de las reformas constitucionales y legislativas que han sido puestas en vigencia; como ha sido la eliminación de la obligatoriedad de afiliación a los distintos gremios y colegios profesionales.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, desde un tiempo remoto se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de

conquista de tierras. Ya en el Siglo XX tuvo otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación futurista. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores, para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia.

Es importante el compromiso de todos los integrantes de la empresa, esto implica realizar un muy buen trabajo coordinado en equipo.

También es primordial señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a seguir; la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

La formulación de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito del CAE requerirá de un análisis histórico y superficial de la empresa y el producto, el que se realizará en el capítulo 1, además de una investigación de los aspectos internos y externos de la empresa los cuales serán vistos en el capítulo 2, para finalmente formular opciones estratégicas que nos permitan sugerir de entre estas, aquella que se crea más conveniente y esté acorde a las capacidades, recursos y expectativas que posee la empresa.

CAPITULO I



shutterstock - 2001803

LA INSTITUCIÓN Y EL PRODUCTO

LA EMPRESA

La empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer bienes y/o servicios que al ser vendidos producirán un valor marginal conocido como utilidad; pero en el caso de las cooperativas a este se le conoce y cataloga como un excedente.

La empresa en cualquier sistema económico será el motor que mueva la economía de un país; la importancia radica en su capacidad generadora de riqueza, que al ser distribuida equitativamente propicia la paz social y por ende tranquilidad y desarrollo .

La Empresa fruto de estudio de esta tesis es la Cooperativa de Ahorro y Crédito del CAE de la cual pienso que lo más conveniente es dar una pequeña reseña histórica, a más de describir otros aspectos que permitirá familiarizarse de mejor manera con la misma.

DEFINICIÓN

Según la ley de cooperativas del Ecuador actualizada a marzo del 2006, nos dice que; “son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros”¹.

CONCEPTO DE LA ORGANIZACIÓN

Lo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito del CAE pretende, es brindar a la comunidad servicios financieros de calidad, que cumplan con las necesidades y requerimientos de sus afiliados.

¹ www.monografias.com; conceptos y definiciones

RESEÑA HISTÓRICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito del CAE, se creó con la finalidad de proporcionar a la comunidad del gremio de arquitectos los servicios financieros necesarios mediante personal especializado, y a la vez cumplir con un objetivo social, buscando de esta manera siempre el bienestar del socio.

Es una compañía de nacionalidad Ecuatoriana, que se rige por las leyes y reglamentos vigentes en la República del Ecuador.

El 23 de Septiembre del 2003, por convocatoria del Señor Arquitecto Marcelo Astudillo, Presidente del CAE, un grupo de arquitectos reunidos en Asamblea deciden constituir una Cooperativa; para este efecto se contó con la presencia de la Economista Miriam Mora T. funcionaria de la Subdirección de Cooperativas del Austro, quien explicó todos los aspectos relacionados con la doctrina y principios del Cooperativismo, Leyes, Reglamentos, Estatutos, al tiempo de exponer los beneficios que se obtienen con esta clase de organizaciones.

La Asamblea conociendo los pormenores del Cooperativismo, resuelve iniciar con este proceso, nombrando en calidad de Director de la misma al Señor Arquitecto Guillermo Pacheco Reinoso, quien procede a dirigir la Sesión, solicitando la conformación del Directorio.

Una vez conformado el directorio se identificaron algunas de las necesidades que ésta cooperativa podría satisfacer, dentro de los cuales se puede mencionar:

- Un espacio en el cual se pueda depositar el dinero de: los arquitectos, sus familiares y dependientes laborales; además que brinde la confianza necesaria al mantener sus fondos en un lugar seguro y los administre de una manera eficaz y eficiente, así como, generar una rentabilidad que cumpla con sus expectativas.
- De igual manera la creciente demanda de créditos que sirven como capital de trabajo,

consumo, etc. ha provocado el continuo crecimiento de un mercado dentro del cual las tasas, cuotas, comisiones y demás impuestos, provocan una desestabilización económica que impide una mejorable condición de vida de los agremiados; motivo por el cual se pretendió dar una solución a esta demanda sin que la calidad de vida del afiliado y otros recursos se vean afectados.

Ante estas circunstancias el Colegio de Arquitectos del Azuay, por iniciativa del Arquitecto Rodrigo Montero y la ejecución del Arq. Marcelo Astudillo, tuvo la acertada idea de crear la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Colegio de Arquitectos del Azuay cuyo objetivo principal es el brindar un servicio de calidad a sus socios, no solo en el área financiera sino en distintas áreas.

Los Estatutos fueron aprobados mediante Acuerdo Ministerial No. 0000131, el 9 de Diciembre del 2003, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el No. 6640, el 16 de Diciembre del 2003, con **VEINTE Y SEIS SOCIOS FUNDADORES**, que aportaron \$1.300,00. En la Actualidad la Cooperativa supera los 400 afiliados con un aporte en certificados socios que alcanza los \$25,000.00.

El primer Gerente de la Cooperativa, Ing. Com. Pablo Pazmiño M., realizó los esfuerzos necesarios para fortalecer los principios de la Cooperativa, buscando llegar a relacionar a la mayor parte de profesionales que pudieran asociarse a la misma.

DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito del CAE es una institución privada, dedicada a la prestación de servicios financieros, así como, la realización de convenios con empresas que faciliten diferentes tipos de servicios en las distintas áreas de necesidad que mantienen sus asociados, contando con un personal especializado y competente.

El proceso de afiliación de nuevos socios hacia la Cooperativa ha tenido un comportamiento de la siguiente manera:



BASES LEGALES DE LA INSTITUCIÓN

Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se registrarán por las normas establecidas en la Ley de Cooperativas, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

Las cooperativas no concederán privilegios a ninguno de sus socios en particular, ni podrán hacer participar de los beneficios, que les otorga esta Ley, a quienes no sean socios de ellas, salvo el caso de las cooperativas de producción, de consumo o de servicios que, de acuerdo con lo establecido en la Ley o en el Reglamento General, estén autorizados para operar con el público.

Las cooperativas en formación podrán denominarse pre cooperativas, y en esta condición no desarrollarán más actividades que las de organización. Pero, una vez que se estructuren de conformidad con la Ley de Cooperativas y su Reglamentación General, adquirirán personería jurídica.

Para constituir una cooperativa se requiere de once personas, por lo menos, salvo el caso de las cooperativas de consumo y las formadas sólo por personas jurídicas, que requerirán del número señalado en el Reglamento General.

Las personas interesadas en la formación de una cooperativa, reunidas, en la Asamblea General, aprobarán, por mayoría de votos, el estatuto que regirá a la misma.

Compete exclusivamente al Ministerio de Previsión Social y Cooperativas estudiar y aprobar los estatutos de todas las cooperativas que se originan en el País, concederles personería jurídica y registrarlas.

La fecha de inscripción en el Registro, que se llevará en la Dirección Nacional de Cooperativas, fijará el principio de la existencia legal de las cooperativas.

Si no se expresa lo contrario en el estatuto, se entenderá siempre que la responsabilidad de una cooperativa está limitada al capital social. Sin embargo, la responsabilidad limitada puede ampliarse por resolución tomada por la mayoría de los socios, en una Asamblea General que haya sido convocada para el efecto, y siempre que el Ministerio de Previsión Social y Cooperativas apruebe tal reforma en el estatuto.

Se entenderá también que una cooperativa se constituye por tiempo indefinido, a menos que en el estatuto se limite su duración.

En el caso de la Cooperativa del CAE el tiempo de duración es indefinido; podrá disolverse o liquidarse en cualquier tiempo, en la forma en la que establece la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el Estatuto de la institución.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito del CAE es una institución que está sujeta a las leyes y reglamentos ecuatorianos, regida por la subdirección de Cooperativas del Azuay (Ministerio de Bienestar Social), domiciliada en la ciudad de Cuenca en la Avenida 10 de Agosto entre Nicanor Corral y Emilio Crespo (Edificio Colegio de Arquitectos del Azuay), debidamente constituida mediante Acuerdo Ministerial No. 0000131, el 9 de Diciembre del 2003, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el No. 6640, el 16 de Diciembre del 2003.

SECTOR AL QUE PERTENECE

Sector Privado: El aporte del capital corresponde a personas naturales o jurídicas del sector privado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito del CAE se dedica a la prestación de servicios financieros, se encuentra dentro del sector de Cooperativas de ahorro y crédito (cerradas) de nuestro país, donde la principal actividad es la recepción de depósitos y retiros, el otorgamiento de créditos y la apertura de pólizas de Acumulación, complementada con la prestación de otros servicios y beneficios.

OBJETO SOCIAL

El objeto social de la institución es el de prestar servicios financieros de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes a costos inferiores a los del mercado y contribuya a la creación de empleo para la comunidad.

LA MISIÓN

En ella se resumen las características inherentes que identifican a una organización frente a otras similares con los preceptos, las creencias, los principios de la empresa. Esta definición ayuda a entender cómo se considera actualmente la empresa, señalando su propósito, sus clientes externos, los bienes que produce y los servicios que presta, los mercados que atiende, su filosofía y la tecnología básica de la empresa. Todo lo anterior, se puede resumir diciendo que la misión empresarial aclara a propios y extraños el interrogante de ¿Quiénes somos?²

La formulación de la misión empresarial comporta varios beneficios:

² MARIÑO, Hernando, "Planeación Estratégica de la Calidad", TM Editores, 1993

- 🖨️ Permite definir la organización
- 🖨️ Distinguirla de todas las demás
- 🖨️ Provee a todos los colaboradores con un entendimiento claro y conciso de cuál es la empresa para la que trabajan
- 🖨️ Sirve como marco para evaluar resultados y procesos presentes y futuros
- 🖨️ Asegura el alineamiento de propósitos en la empresa
- 🖨️ Desanima a las personas que no se identifiquen con la filosofía de la empresa y los propósitos de su dirección, evitando frustraciones de parte y parte
- 🖨️ Guía y facilita la transferencia de metas y objetivos a la estructura organizacional.

Según los estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del CAE se indica que la empresa fue creada para brindar a sus distinguidos Socios (as) los mejores servicios, que cumplan con el mejoramiento y estabilidad de su calidad de vida.

LA VISIÓN

El término visión describe los sueños de los directivos respecto a cuál debe ser el estado de la empresa a largo plazo. La visión de la empresa tiene que ver con el futuro y no con las circunstancias actuales.

Al igual que la misión, la responsabilidad por la definición de la visión recae sobre los altos directivos de la empresa. Es más, no se puede entender la función de un alto directivo si no establece el rumbo estratégico de su organización.

La visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del CAE es llegar a ser en un futuro no muy lejano una de las más grandes e importantes cooperativas de la Provincia del Azuay, orientada a satisfacer las necesidades de sus afiliados de una manera eficiente, brindando un servicio de calidad, que supere las expectativas de los demandantes, pero siempre cumpliendo con todas las leyes exigidas por los organismos de control y el Estado en general.

Una Cooperativa que reclute a todos (as) los (as) Arquitectos (as) de la región y que permita la unidad de cada uno de los profesionales para el fortalecimiento y mejoramiento de la Institución.

FINES

La Cooperativa tiene los siguientes fines:

- a) Promover la cooperación económica y crediticia entre sus socios.
- b) Recibir los aportes y ahorros que hagan los socios
- c) Otorgar crédito a sus asociados
- d) Realizar las operaciones de reposición de ahorros y de compensación de crédito de conformidad con la Ley de Cooperativas y su Reglamento General, el presente Estatuto y los Reglamentos internos que se dictaren en la Cooperativa.
- e) Crear recursos por medio del ahorro, establecer los servicios financieros y no financieros que requieren los socios para satisfacer sus necesidades de índole económica y social.
- f) Establecer los diferentes servicios adicionales que beneficien a los socios para el normal desenvolvimiento de sus actividades profesionales a fin de que les aseguren bienestar social y económico.
- g) Celebrar contratos con personas naturales o internacionales para la consecución de sus fines en condiciones que beneficien a la Cooperativa.
- h) Proporcionar a sus socios una adecuada capacitación cooperativa, económica y social.

OBJETIVOS

Los principales objetivos que tiene La Cooperativa de Ahorro y Crédito del CAE como empresa son:

- Prestar servicios financieros con una gama de productos.
- Mantener un personal competente y especializado.
- Adquirir equipos y sistemas que satisfagan las necesidades internas de servicio.
- Asociarse con otras empresas o instituciones afines para la diversificación de servicios.

- Obtener utilidades.
- Generar conocimientos y experiencia en el área financiera y demás áreas de servicio que la Cooperativa se encuentre brindando.
- Brindar al mercado un servicio de calidad.
- Cumplir con las expectativas de los socios y la Directiva.
- Generar un empleo digno.
- Ser líderes en el mercado en el que compite.

Metas y Objetivos del Empresario:

Objetivos Generales:

- ✳ Ser una empresa altamente competitiva y rentable en el mercado.
- ✳ Ayudar a nuestros clientes a superar sus problemas financieros, sociales y facilitar sus labores cotidianas.
- ✳ Brindar un servicio de calidad, el mismo que permitirá posicionarse en el mercado con una imagen confiable, definida y estable.
- ✳ Buscar un beneficio económico para El Colegio de Arquitectos del Azuay, así como también para la Cooperativa.
- ✳ Resolver problemas de estancamiento de la empresa y proporcionarle superación y diversificación.
- ✳ Establecer una diferenciación con el resto de competidores que se encuentran en el mercado financiero.

Objetivos por Áreas Funcionales:

● Ventas y Publicidad:

Contar con una Base de Datos que proporcione información a cerca de los posibles clientes que demandarán el servicio, así como mantener una constante labor de publicidad y mercadeo de cada uno de los nuevos y actuales productos que la empresa se encuentra ofreciendo a sus asociados y mercado en general.

● **Administración:**

Coordinar las tareas y actividades con los diferentes departamentos, con la finalidad de que todas las áreas cuenten con los recursos necesarios y que contribuyan al éxito de la empresa. De igual manera planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos y estrategias que se desarrollen durante el funcionamiento de la institución.

● **Finanzas:**

Proveer de los recursos necesarios a los departamentos para que se adquiera los materiales necesarios y realice las respectivas negociaciones con los proveedores, así como, mantener los niveles adecuados de liquidez e inversión en las distintas cuentas y productos que se manejan dentro de la empresa.

Metas:

- ✳ Llegar a ser una empresa líder en su mercado local.
- ✳ Posicionarse en la mente del cliente al momento de requerir este producto, garantizando la calidad en los diferentes productos o servicios.

Objetivos Personales:

- ✳ Conseguir que la cooperativa genere una buena rentabilidad.
- ✳ Generar el crecimiento de la empresa para que en un lapso máximo de uno y medio a dos años (2008-2010) cubra el mercado local y sea reconocida por todo el gremio de arquitectos y vinculados.
- ✳ Afrontar cualquier crisis o problema que se presente en la organización ya sea de

carácter interno o externo para alcanzar los objetivos planteados por la misma.

- ✿ Lograr una imagen sólida de la empresa en el mercado local.

Políticas Generales:

- ✿ Mantener información verídica y constante.
- ✿ Actuar con responsabilidad y sinceridad tanto con los socios, como, con empresas colaboradoras.
- ✿ Contar en la empresa con personal capacitado y calificado.
- ✿ Mantener un portafolio de productos innovadores, que cumplan con las necesidades y expectativas de los clientes.
- ✿ Organizar y supervisar los procesos.
- ✿ Responsabilidad de la Dirección.
- ✿ Excelencia en el Servicio al Cliente.
- ✿ Conservar mecanismos de motivación y capacitación para el personal que labora dentro de la institución.

POLÍTICAS ESPECÍFICAS ACTUALES DE LA EMPRESA

Las principales políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del CAE son:

- Mantener los índices de liquidez necesarios que garanticen la seguridad y eficiencia al momento de la atención al afiliado.
- La empresa maneja una política de cobranzas y de pagos bajo un período no superior a dos meses, dentro de los cuales se han de saldar las deudas evitando poseer rubros altos en cartera vencida.
- La Cooperativa del CAE maneja sus cuentas según lo estipulado en la ley y sus excedentes no son la excepción, los repartos de los mismos se dan al concluir el periodo económico brindando un 15% de estos a sus trabajadores y pagando los impuestos a los

que la empresa se debe. Adicionalmente se ha dispuesto la puntualidad en las cancelaciones de las remuneraciones pertinentes y beneficios de ley a los empleados, así como incrementos salariales que motiven su buen accionar, sin tener que sacrificar a ninguna de las partes involucradas en la actividad de la Cooperativa.

- Mantener la transparencia en la información y procesos que se ejecutan dentro de la Cooperativa.
- Respeto y Comunicación con los Empleados.
- Recompensar por el trabajo extra y eficiente.
- Reclutar equipo humano calificado y la capacitación de los empleados debe ser continua.

VALORES

Los valores que se han planteado para encaminar a la Cooperativa son:

- Ética en el desarrollo de actividades.
- Compromiso con la empresa y sus clientes.
- Calidad en cada una de las áreas de servicios.
- Eficiencia, competitividad y rentabilidad.
- Responsabilidad social.

UBICACIÓN Y TAMAÑO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito del Colegio de Arquitectos del Azuay se encuentra ubicada en el sector el Paraíso - ciudad de Cuenca, en la provincia del Azuay. La razón por la que esta empresa se encuentra ubicada en ese lugar no es debido a ningún estudio o estrategia de posicionamiento geográfico, sino, debido a que sus instalaciones funcionan dentro del edificio del Colegio de Arquitectos del Azuay, y al ser esta una Cooperativa cerrada y cuyo mercado total

se encuentra comprendido por todos los arquitectos, sus familiares y las personas que mantienen alguna relación laboral, se puede determinar que la ubicación geográfica es muy buena.

En cuanto al tamaño que ocupa la empresa, este es bastante reducido debido a que la naturaleza de la empresa y el tipo de servicios que se prestan dentro de la misma no requieren mayor espacio físico, así como también, el tiempo que se requiere para la prestación de los mismos son mínimos.

INFRAESTRUCTURA

La infraestructura de la Cooperativa es bastante simple, como se mencionó anteriormente se encuentra ubicada dentro de las instalaciones del Colegio de Arquitectos del Azuay pero por la naturaleza del negocio el espacio requerido es mínimo en donde la organización, un layout y correcta ejecución de los procesos juegan un papel primordial. Con respecto a las características que posee el espacio en donde funciona la Cooperativa, éste cumple con los requisitos que cualquier oficina de negocios necesitaría cumplir para poder prestar un servicio adecuado, así como, niveles mínimos de seguridad, que se requieren al manejarse flujos de dinero.

CONDICIONES

Actualmente la Institución se encuentra conformada como una Cooperativa cerrada, existiendo restricciones y limitantes para el ingreso a la misma por parte de personas que no sean arquitectos. La Cooperativa cuenta en la actualidad con cuatrocientos doce socios, adecuadamente registrados en la Subdirección de Cooperativas del Azuay, mismos que han realizado un aporte de \$50,00 cada uno por un concepto de compra de acciones a las cuales se les identifica con la Cuenta Certificados Socios. Por el momento la empresa cuenta con un portafolio de cuatro productos principales en el área de créditos, dos opciones para ahorro y

ofrece una serie de productos o servicios relacionados a través de empresas con las que se mantienen convenios de colaboración interinstitucional.

EL PRODUCTO

En la actualidad en nuestro país, los créditos de **consumo o trabajo** son los más caros de Latinoamérica, con comisiones e impuestos que encarecen los mismos y los hacen poco accesibles para la comunidad; por ello generan altas tasas de rentabilidad para las instituciones ligadas al área financiera; de igual manera los costos de mantenimiento de cuenta, transacciones, certificados superan la tolerancia de la población que ve constantemente disminuidos sus saldos en cuenta por tales motivos.

La Cooperativa del CAE ha hecho que sus socios estén exentos de todos estos costos de mantenimiento así como posee tasas activas de interés sumamente bajas acorde a la capacidad de sus afiliados y al objeto social que le rige.

De esta manera la empresa ha puesto a servicio de sus socios un portafolio con los siguientes productos:

► PRÉSTAMO URGENTE

El Préstamo urgente es aquel que concede hasta un monto de US \$2.000,00 con un plazo de pago de 90 días como máximo. Útil para cubrir obligaciones y realizar consumos personales, aprobación de planos, conclusión de obras o necesidades emergentes.

Este préstamo se otorgará en plazo máximo de 24 horas hábiles, posteriores a la entrega de la documentación solicitada y cumpliendo los requisitos exigidos.

PAGO.- El pago se realizará en tres cuotas con vencimiento cada 30 días vía débito en la cuenta del Prestatario previo depósito en ventanilla de la Cooperativa.

GARANTÍA.- Las garantías serán personales de acuerdo al tipo de socio, las que pueden ser: Sobre firmas del deudor solamente; sobre firmas del deudor y su cónyuge; sobre firmas del

deudor, su cónyuge y una garantía quirografaria; sobre firmas del deudor, su cónyuge y un cheque posfechado por el monto del préstamo o; sobre firmas del deudor, su cónyuge y un garante, todos estos serán previamente calificados y aprobados por la Gerencia y la Presidencia de la Comisión de Crédito.

Adicionalmente la Cooperativa del CAE a través de su personal Administrativo ha de ejecutar las respectivas investigaciones en la Corte Suprema de Justicia, con el objeto de identificar si el solicitante, garante o sus respectivos cónyuges mantienen juicios. En el caso de tener juicio(s) por dinero, la Comisión de Crédito, evaluará al mismo(s), y si es necesario deberá ser justificado(s) este(os).

► **PRÉSTAMO NORMAL**

Este préstamo sirve para adquirir equipos de construcción, materia prima, muebles, enseres de oficina, etc.

Este préstamo se otorgará en plazo máximo de 48 horas hábiles, posteriores a la entrega de la documentación solicitada y cumpliendo los requisitos exigidos según el artículo 10 del reglamento de crédito.

Su monto en la actualidad es de hasta **US \$8.000,00** para arquitectos y de **US \$5.000,00** para los demás socios, debido a que la empresa posee una garantía adicional con los arquitectos a través del CAE. **Estos créditos se ejecutarán con un plazo de pago máximo de 360 días calendario.** El monto mínimo es de **\$500,00** y el tiempo de pago es negociable de acuerdo a las necesidades y características del socio según los considere el Comité de Crédito.

En el caso de aquellas personas que hayan hecho uso de un crédito anterior y reporten puntualidad y cumplimiento en sus pagos; serán premiadas con un incremento de hasta \$500,00; en el monto de futuros créditos que soliciten.

PAGO.- El pago se realizará en X cuotas con vencimiento cada 30 días vía débito en la cuenta del Prestatario previo depósito en ventanilla de la Cooperativa.

GARANTÍA.- Las garantías serán personales de acuerdo al tipo de socio, las que pueden ser: Sobre firmas del deudor, su cónyuge y una garantía quirografaria; sobre firmas del deudor, su cónyuge y un cheque posfechado por el monto del préstamo o; sobre firmas del deudor, su cónyuge y un garante, todos estos serán previamente, calificados y aprobados por La Comisión de Crédito.

Adicionalmente la Cooperativa del CAE a través de su personal Administrativo ha de ejecutar las respectivas investigaciones en la Corte Suprema de Justicia, con el objeto de identificar si el solicitante, garante o sus respectivos cónyuges mantienen juicios. En el caso de tener juicio(s) por dinero, la Comisión de Crédito, evaluará al mismo(s), y si es necesario deberá ser justificado(s) este(os).

► **LÍNEA DE CRÉDITO DIRECTA**

Estos préstamos serán otorgados a aquellos socios que deseen mantener una relación de trabajo continuo con la Cooperativa del CAE. Para ello se requiere que el socio y su garante presenten llenada una solicitud, en donde añadirán la documentación requerida en cualquier crédito. En la solicitud no constará el monto, plazo, ni propósito del mismo, debido a que únicamente se ejecutará una calificación y pre-aprobación de crédito.

La Comisión de Crédito será la encargada de dictaminar el monto y plazo de crédito al cual califica el solicitante.

Este préstamo se otorgará en plazo máximo de 25 minutos, una vez ya ejecutada la pre-aprobación del crédito y será entregado contra la firma de pagaré tanto por el solicitante como su garante.

Su monto en la actualidad es de hasta **US \$8.000,00** para arquitectos y de **US \$5.000,00** para los demás socios, debido a que la empresa posee una garantía adicional con los arquitectos a través del CAE. Estos créditos se ejecutarán con un plazo de pago máximo de 360 días calendario. El

monto mínimo es de **\$500,00** y el tiempo de pago es negociable de acuerdo a las necesidades y características del socio según los considere el Comité de Crédito.

PAGO.- El pago se realizará en X cuotas con vencimiento cada 30 días vía débito en la cuenta del Prestatario previo depósito en ventanilla de la Cooperativa.

GARANTÍA.- Las garantías serán personales de acuerdo al tipo de socio, las que pueden ser: Sobre firmas del deudor solamente; sobre firmas del deudor y su cónyuge; sobre firmas del deudor, su cónyuge y una garantía quirografaria; sobre firmas del deudor, su cónyuge y un cheque posfechado por el monto del préstamo o; sobre firmas del deudor, su cónyuge y un garante, todos estos serán previamente, calificados y aprobados por la Comisión de Crédito.

Adicionalmente la Cooperativa del CAE a través de su personal Administrativo ha de ejecutar las respectivas investigaciones en la Corte Suprema de Justicia, con el objeto de identificar si el solicitante, garante o sus respectivos cónyuges mantienen juicios. En el caso de tener juicio(s) por dinero, la Comisión de Crédito, evaluará al mismo(s), y si es necesario deberá ser justificado(s) este(os).

► **CRÉDITOS ESPECIALES**

OBJETIVO.- Conceder créditos a aquellos socios que demuestren alta capacidad de pago o suficiente generación de efectivo para cubrir un crédito y mantengan calificaciones no menores a B durante los 2 últimos años en el sector financiero.

CLIENTE.- Para aquellos clientes que tienen calificación A, pudiéndose establecer excepciones de calificación B siempre y cuando la cuantía relativa a esa calificación no sea de trascendencia.

DESTINO.- Para cubrir cualquier necesidad de gasto, consumo, inversión, pago de obligaciones no vencidas en el sector financiero.

MONTO MÁXIMO.- Hasta **5000 dólares** normalmente, pudiéndose considerar excepciones hasta **10000 dólares**; cuya decisión dependerá de la comisión de Crédito. En montos excepcionales y superiores a los 5000 dólares hasta 10000 dólares se considerara la intervención adicional del Consejo de Administración.

PLAZO.- Hasta 90 días plazo máximo con pago total y sin opción a renovaciones; excepcionalmente se considerara una renovación. Este debe ejecutarse con 3 pagos mensuales.

GARANTÍAS.- Las garantías de esta operación serán quirografarias, con respaldo de cheques personales y/o de clientes (los cheques serán debidamente calificados), además del respectivo pagaré.

Adicionalmente la Cooperativa se mantiene realizando una serie de convenios con empresas que prestan servicios en las distintas áreas de necesidad de nuestros socios, diferentes a las financieras, con el objeto de acceder a descuentos y productos de calidad, servicio posventa e ingresos adicionales para la empresa.

El estado económico de la empresa es aceptable y sólido, debido a que en la actualidad ha aumentado considerablemente la rotación de créditos, captación de fondos, la utilización de servicios correlacionados; mismos que han resultado en la generación de utilidades y fortalecimiento del patrimonio de la empresa.

PERSONAS FACULTADAS PARA AFILIARSE A LA COOPERATIVA

Siempre que llenen los requisitos establecidos en el Reglamento General y en el estatuto, pueden ser socios en una cooperativa:

- 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.

Ninguna persona podrá ser miembro de una cooperativa de la misma clase o línea de aquélla a la que esa persona o su cónyuge ya pertenecen; salvo las excepciones contempladas en el Reglamento General.

Tampoco podrán ser socios de una cooperativa quienes hubieren defraudado en cualquier institución pública o privada, o quienes hayan sido expulsados de otra cooperativa por falta de honestidad o probidad.

Los miembros de una cooperativa deberán tener una ocupación compatible con la actividad fundamental que vayan a desarrollar en dicha entidad.

La Dirección Nacional de Cooperativas vetará el ingreso de las personas u ordenará la separación del socio o socios que se hallen comprendidos en las prohibiciones anteriores o del Reglamento General.

Los derechos y obligaciones de los socios, las condiciones para su admisión o retiro y los causales para su exclusión estarán determinados en el Reglamento General y en el estatuto de la cooperativa.

Una cooperativa no podrá excluir a ningún socio sin que él haya tenido la oportunidad de defenderse ante los organismos respectivos, ni podrá restringirle el uso de sus derechos hasta que haya resolución definitiva en su contra.

Cada socio tendrá derecho a un solo voto, sea cual fuere el número de certificados de aportación que posea.

Ningún socio tendrá voto cuando se trate, en cualquiera de los organismos, sea algún asunto en que él haya intervenido en calidad de comisionado o de empleado de la cooperativa.

Los socios de una cooperativa pueden separarse de ella en cualquier momento, y los que así lo hicieren no serán responsables de las obligaciones que contraiga la institución con posterioridad a la fecha de su salida.

Las personas admitidas como socios de una cooperativa serán responsables, en igualdad de condiciones con los demás miembros, de las obligaciones contraídas por la entidad antes de su ingreso.

Los acreedores personales de los socios de una cooperativa no podrán ejercer acción judicial sobre todo o parte del capital o bienes de la institución.

Los socios que, por cualquier concepto, dejen de pertenecer a una cooperativa y los herederos de los que fallezcan tendrán derecho a que la cooperativa les liquide y entregue los haberes que les corresponde.

En la liquidación a que se refiere el texto anterior no se tomará en cuenta: la cuota de ingreso, el fondo no repartible de reserva, el de educación, los bienes sociales de propiedad común que no hayan sido convertidos en certificados de aportación y los que tengan, por su naturaleza, el carácter de no reembolsables, así como tampoco las herencias, donaciones y legados hechos a la cooperativa.

La antedicha liquidación se efectuará dentro de los treinta días siguientes a la realización del balance inmediato posterior a la separación o fallecimiento del socio.

A los socios que se separan voluntariamente, a los que sean excluidos de las cooperativas y a los herederos de los que fallecieron no se podrá descontar ningún porcentaje de sus haberes, fuera de aquellas deducciones determinadas en la Ley.

El Consejo de Administración no podrá autorizar la entrega de los haberes del socio separado o excluido o de los herederos del que falleciere, hasta que se realice la liquidación de todas las obligaciones pendientes con la cooperativa que hayan sido contraídas por dicho socio durante su permanencia en la entidad.

En el estatuto de la cooperativa se podrá estipular que los socios paguen una cuota por su ingreso a ella, para cubrir los gastos de organización; cuota que será igual para todos los socios, abonada en dinero, en cualquier tiempo que ingresen.

Las personas que, posteriormente a la aprobación legal de una cooperativa, sean admitidas como socios, deberán pagar las cuotas de ingreso y las de amortización que hayan cubierto los socios fundadores, siempre que se hallen debidamente contabilizadas.

PROCESOS

PRINCIPIOS OPERACIONALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito cuentan con unos principios operacionales que orientan su accionar a nivel local, nacional e internacional. Estos principios se describen a continuación:

1. ESTRUCTURA DEMOCRÁTICA

ADHESION LIBRE Y VOLUNTARIA. La adhesión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito es voluntaria y abierta a todos los que se encuentren dentro del vínculo común aceptado, y que pueden hacer uso de sus servicios y estén dispuestos a aceptar las responsabilidades correspondientes.

CONTROL DEMOCRATICO. Los miembros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito disfrutan de igual derecho al voto (una persona un voto) y a participar en las decisiones que afecten a la Cooperativa de Ahorro y Crédito, prescindiendo del monto de sus aportaciones o el volumen de sus transacciones. La votación en las entidades u organismos de integración del cooperativismo de ahorro y crédito podrá ser proporcional o representativo, de acuerdo con los principios democráticos. La Cooperativa de Ahorro y Crédito es autónoma dentro del marco de la ley y la reglamentación, en atención a que la Cooperativa de Ahorro y Crédito es una empresa de ayuda mutua que sirve a sus miembros, que son los que gobiernan. Los cargos directivos elegidos no deben recibir sueldo. Sin embargo, las Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden reembolsar a éstos los gastos legítimos en que hayan incurrido por razón de su cargo.

AUSENCIA DE DISCRIMINACIÓN RACIAL, RELIGIOSA Y POLÍTICA. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito no hacen discriminaciones en lo que se refiere a raza, nacionalidad, sexo, religión y política.

2. SERVICIO A LOS COOPERATIVISTAS O ASOCIADOS.

SERVICIO A LOS COOPERATIVISTAS. Los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito están encaminados a mejorar el bienestar económico y social de todos los miembros.

RETRIBUCIÓN A LOS COOPERATIVISTAS. Para fomentar el ahorro, poder conceder préstamos y brindar otros servicios a los cooperativistas: los ahorros y depósitos devengarán una tasa equitativa de interés, de acuerdo con la capacidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Los excedentes derivados de las operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, una vez asegurados los niveles de reservas apropiados y creados otros fondos, serán distribuidos entre los cooperativistas en proporción a sus transacciones de préstamos con la cooperativa de ahorro y crédito.

Los excedentes, destinados a fondos especiales, siempre que éstos no sobrepasen el 50 por ciento del total de los excedentes, serán utilizados para mejorar o establecer los servicios que utilizados para mejorar o establecer los servicios que soliciten los cooperativistas, sin detrimento de otros.

RENTABILIDAD FINANCIERA. Es un objetivo primordial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, cimentar su fuerza financiera, incluyendo las reservas adecuadas y los controles internos que aseguren un servicio continuo a los cooperativistas.

3. METAS SOCIALES

EDUCACIÓN COOPERATIVISTA CONSTANTE (La regla de oro). Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito aspira a cumplir bien y con prontitud sus objetivos, deberá dedicar especial interés a estimular la educación cooperativista. Se trata de dos aspectos:

1) Educación Económica: Los cooperativistas aprenden a manejar su propia economía. Ello implica, hacer buenos planes de ahorros y de inversión de los préstamos. El aprovechar las grandes ventajas del ahorro colectivo y sistemático, creando al mismo tiempo una fuente de préstamos siempre creciente.

2) Educación Social: El ver y juzgar los aspectos económicos desde un punto de vista menos egoísta. Cada cooperativista, aporta esfuerzos para el bien de la comunidad y a cambio recibe los esfuerzos de todos los demás afiliados para su propio bien.

Ello nos mueve a actuar en forma cooperativa en lo personal y dentro de la sociedad donde vivimos y trabajamos. De ahí que se diga que la educación cooperativista es "El hábito de ver, pensar y actuar cooperativamente".

COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS. De acuerdo con sus filosofías y las prácticas de integración cooperativista, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, dentro de su capacidad, colaboran activamente con otras Cooperativas de Ahorro y Crédito y de otra índole y sus asociaciones a nivel local, nacional e internacional, para servir de la mejor forma a los intereses de los cooperativistas y sus comunidades.

RESPONSABILIDAD SOCIAL. Siguiendo los ideales y creencias de los pioneros cooperativistas, las cooperativas de ahorro y crédito buscan el desarrollo humano social. Su visión de justicia social se extiende tanto a los cooperativistas individualmente como a la

comunidad en que éstos trabajan y residen. El ideal de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es el de proporcionar servicios a todas las personas que los necesitan y los pueden usar. Cada persona es un cooperativista en potencia y apropiadamente forma parte de la esfera de interés y preocupación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Deben tomarse las decisiones en plena consideración del interés de la comunidad en que la Cooperativa de Ahorro y Crédito y sus miembros se mueven.

FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito, opera con un Consejo de Administración y comités auxiliares. La primera es electa en Asamblea General ordinaria de cooperativistas. Los comités auxiliares los nombra también la asamblea. Todos estos cargos son de carácter voluntario dentro de la Cooperativa. En las Cooperativas con volúmenes cuantiosos de operaciones se contrata personal a tiempo completo, para ayudar en las transacciones de crédito contando para ello con oficiales de crédito y en el área de control interno que es controlada por el Comité de Vigilancia, se contratan firmas de auditorías externas.

La Asamblea General elige de entre sus miembros a un presidente, vicepresidente, un secretario y vocales. En algunas Cooperativas se elige tesorero en lugar de gerente. Cuando se contrata un gerente, éste tiene la responsabilidad de administrar la Cooperativa y procurar la provisión de servicios a los cooperativistas.

La gerencia es un puesto remunerado, que contrata personal necesario acorde con la capacidad de pago de la Cooperativa. Es norma de control interno y de seguridad para las operaciones, que todas las personas que custodian los recursos y registros de la empresa cooperativa rindan una fianza y así garantizar el buen manejo de los fondos.

El Comité de Crédito analiza y aprueba las solicitudes de préstamos, de acuerdo a las políticas establecidas por el Consejo de Administración. Rinde informes periódicos a éste. Orienta a los cooperativistas en los planes de inversión y pago de préstamos. La función del Comité de Crédito, además de ser una de las más importantes, es muy delicada por su gran responsabilidad.

Como norma, sólo a los cooperativistas les está permitido el acceso a todos los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

El control democrático de la Cooperativa lo ejercen sus miembros a través de las asambleas ordinarias y extraordinarias en las que la Junta Directiva, la Junta de Vigilancia y los Comités dan cuenta de la gestión administrativa en el período correspondiente. Como se ha indicado, en la Asamblea General los cooperativistas eligen a los miembros directivos.

En una Cooperativa de Ahorro y Crédito todo cooperativista, miembro del Comité de Vigilancia, gerente o empleados tiene deberes y atribuciones que cumplir ya sea individual o colectivamente. La facultad de administración de una Cooperativa de Ahorro y Crédito en su sentido más amplio incluye:

- ▶ Para los cooperativistas asistir y participar en las asambleas ordinarias y extraordinarias. En las Cooperativas de Ahorro y Crédito los cooperativistas eligen la Junta Directiva y los comités de trabajo, como son el Comité de Crédito y el de Vigilancia. La auditoría externa es contratada para auxiliar al Comité de Vigilancia.

- ▶ Además de las reuniones normales de cada cuerpo directivo, se realiza por lo menos cada dos meses una reunión de cuerpos integrados para compartir información sobre el desarrollo de la Cooperativa, atender problemas en equipo y resolver y aprobar préstamos para directivos.

- ▶ Miembros de comités por nombramiento y comisión del Consejo de Administración participan y contribuyen con tareas específicas.
- ▶ El gerente contrata los servicios del resto del personal, que pueden tener o no la calidad de cooperativistas.
- ▶ Todos los empleados tienen la responsabilidad de ejecutar todas las tareas operativas de la Cooperativa.

RELACIONES FUNCIONALES DENTRO DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

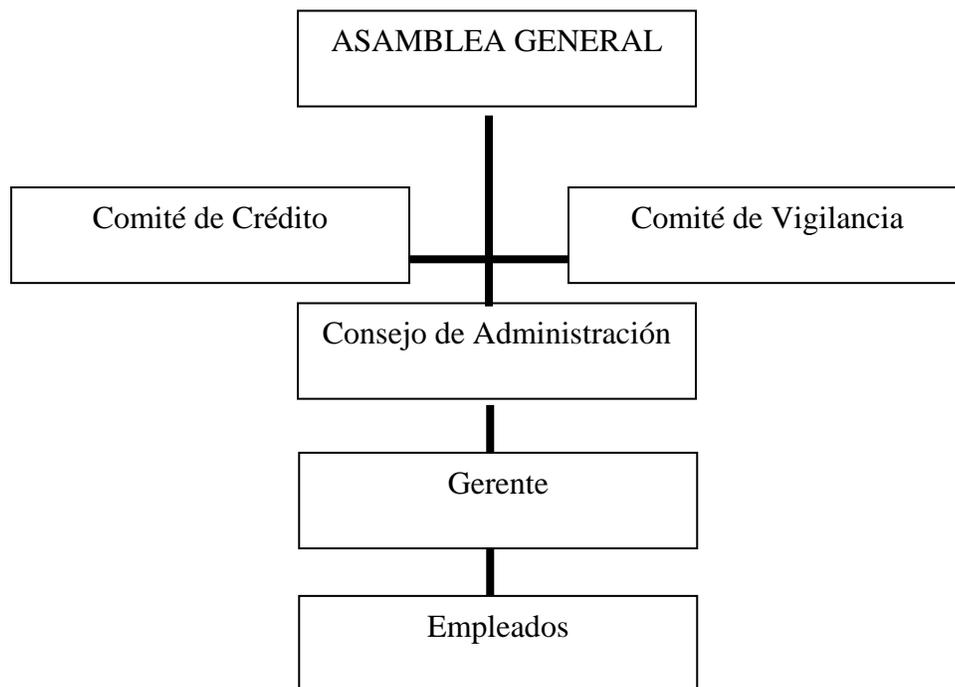
Podemos describir la línea de autoridad en una Cooperativa de Ahorro y Crédito como un cuerpo humano. La membresía es el cuerpo que le da forma y decide la política general.

- ✓ El consejo de Administración es el corazón que la gobierna y administra.
- ✓ La cabeza es el gerente que se encarga de ejecutar las operaciones diarias.
- ✓ Los empleados de la Cooperativa son las manos y los pies.
- ✓ El Comité de Crédito es el oído que escucha las necesidades de los cooperativistas.
- ✓ Los ojos son o el Comité de Vigilancia que miran porque todas las operaciones estén en orden.

Es responsabilidad de los cooperativistas asistir a las reuniones y asambleas. Ellos deben conocer los informes del Consejo de Administración y resto de comités. Los cooperativistas proponen primero y eligen después a los representantes de la Cooperativa, aprueban los estatutos o modifican los existentes.

En asamblea general, se presentan mociones para contar con nuevos servicios y luego de estudios de la gerencia y aprobación del Consejo de administración, se decide la respectiva ejecución. Se cuenta con que los cooperativistas ahorrarán sistemáticamente y recibirán préstamos oportunos cuando los necesiten. Los cooperativistas son en resumen los responsables del éxito de la Cooperativa porque de ellos depende seleccionar a los mejores directivos y darles su apoyo.

ESTRUCTURA TÍPICA DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO



- ✓ **El Consejo de Administración** dirige la marcha de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de acuerdo a los estatutos. Establece su reglamento interno, elabora a los demás directivos el plan estratégico y de actividades donde define su misión, se reúne regularmente para revisar los logros alcanzados, plantear cambios y formular recomendaciones. Las asambleas ordinarias y extraordinarias son normalmente

convocadas por el Consejo de Administración. El trabajo del consejo se centra en el planeamiento y definición de las políticas y de las actividades que deben ejecutarse.

El Consejo de Administración responde e informa a los cooperativistas.

La institución se relaciona con otras Cooperativas de Ahorro y Crédito similares a través de los diversos cuerpos directivos y comités. Para el éxito de su misión estratégica, el Consejo de Administración puede delegar sus funciones y atribuciones estatutarias pero no así su responsabilidad.

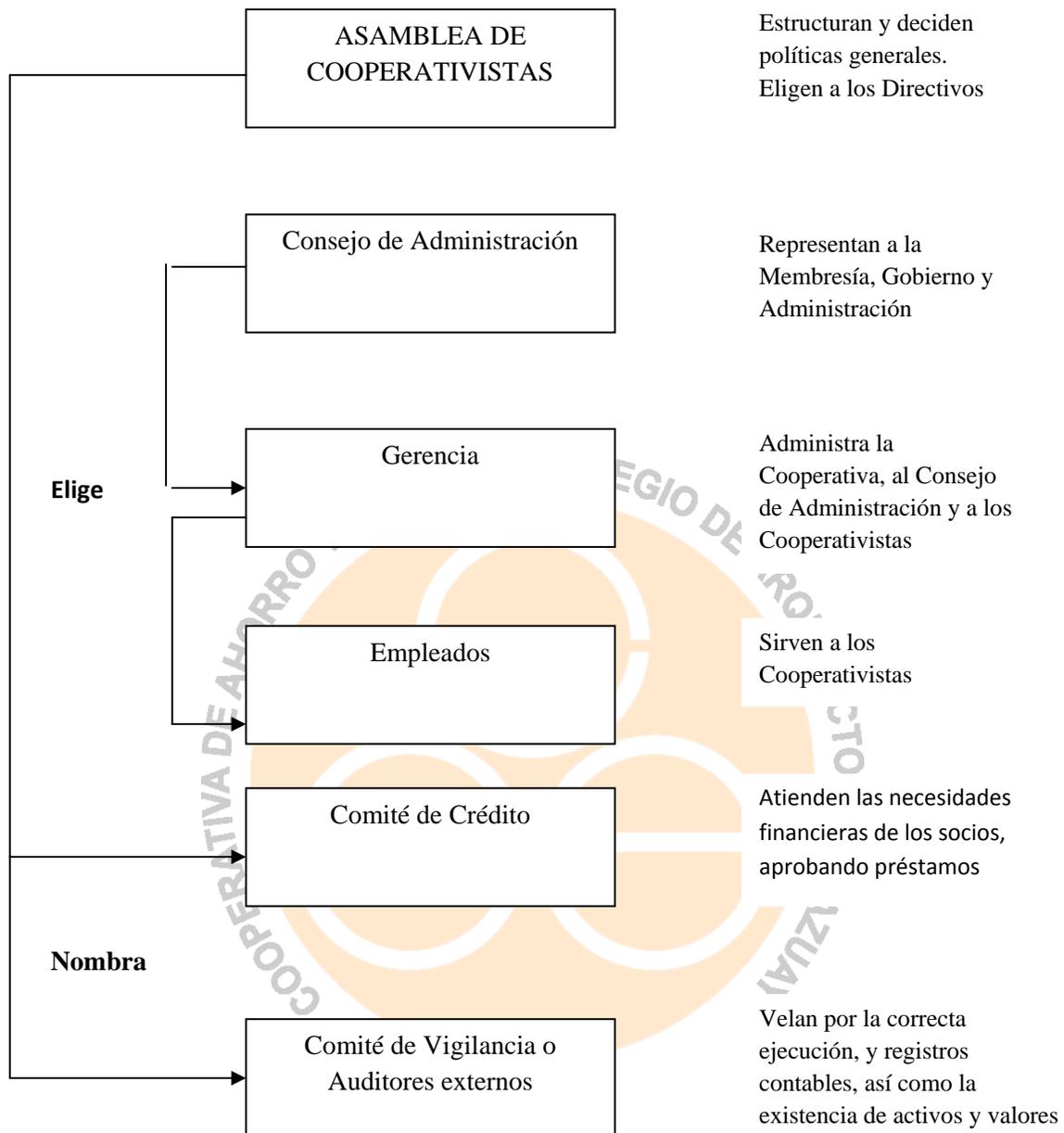
- ✓ **El gerente** es responsable de la administración de la empresa en aplicación de las políticas emanadas del Consejo de Administración y de las normas internas. Debe mantener los registros contables de manera de poder responder por todos los valores y bienes originados.

El gerente tiene la facultad para contratar y despedir al personal y asignar sus funciones y supervisar su trabajo. Se espera que el gerente haga las recomendaciones tendientes a mejorar los servicios y pueda ejecutar los que así corresponda a su autoridad gerencial. El gerente tiene la responsabilidad de informar tanto a los cooperativistas como al Consejo de Administración.

La capacidad empresarial, visión, dinamismo y habilidades administrativas del gerente contribuyen al éxito de la empresa cooperativa.

- ✓ **Los empleados** sirven y trabajan bajo la autoridad y supervisión de la gerencia y responde ante ella. Aunque los empleados reciben trabajo por delegación, son también responsables de estimular, informar y lograr que los cooperativistas estén conscientes de su participación en la cooperativa. El trabajo realizado por los empleados contribuye al bienestar de la empresa cooperativa.

Líneas de Autoridad en una Cooperativa de Ahorro y Crédito



El Comité de Crédito analiza las solicitudes de préstamos dentro de las políticas y límites fijados por la Junta Directiva teniendo la facultad para aprobarlas, rechazarlas, aplazarlas o modificarlas.

La Cooperativa debe procurar ofrecer el mejor servicio de crédito a sus cooperativistas que permita su crecimiento individual, familiar y comunitario, orientando el crédito a fines productivos y de interés social. El Comité de Crédito debe tomar en cuenta la solvencia moral y no fundar sus decisiones solamente en la existencia de una garantía, sobre todo cuando el propósito del préstamo es con fines productivos.

Para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito funcione eficientemente, es esencial que cada persona y cada organismo directivo entienda el papel que desempeña en la organización y conozca las funciones que corresponden a los otros cuerpos directivos, que todos respondan a una sola autoridad (sepan quién es esa autoridad).

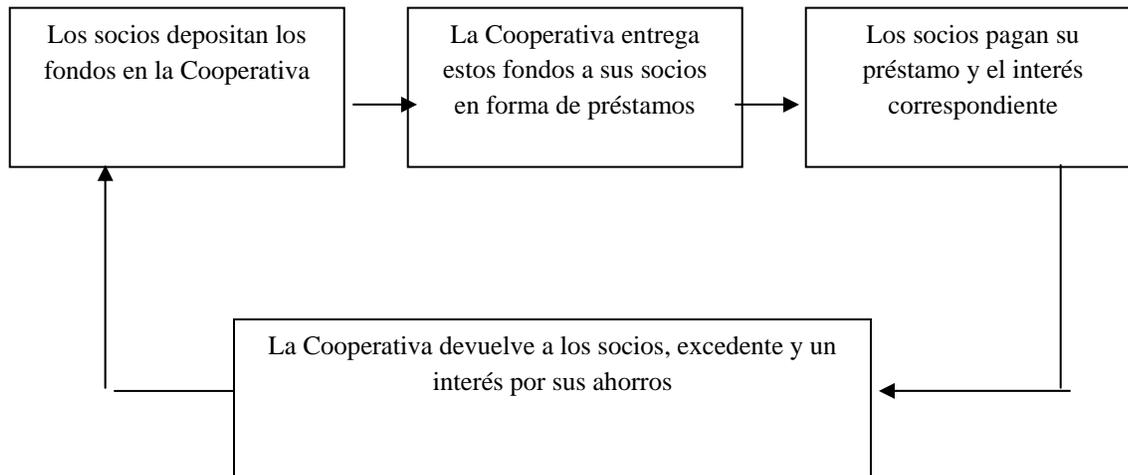
Para toda responsabilidad debe haber la delegación y compromiso apropiado; toda persona necesita conocer la diferencia entre políticas y procedimientos, y debe aceptar el principio de democracia dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Cómo circula el Dinero en una Cooperativa de Ahorro y Crédito

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito requieren de recursos financieros aportados por sus miembros. El dinero fluye de los cooperativistas hacia la Cooperativa de Ahorro y Crédito y de ésta al cooperativista en una variedad de maneras. Las personas se afilian a las Cooperativas pagando su cuota de ingreso y aportaciones, depositando sus ahorros, a través de varios instrumentos: ahorros retirables, depósitos a plazo fijo, etc.

Por otra parte los miembros de una Cooperativa de Ahorro y Crédito devuelven el dinero a ésta, al pagar cuotas de sus préstamos y el interés correspondiente.

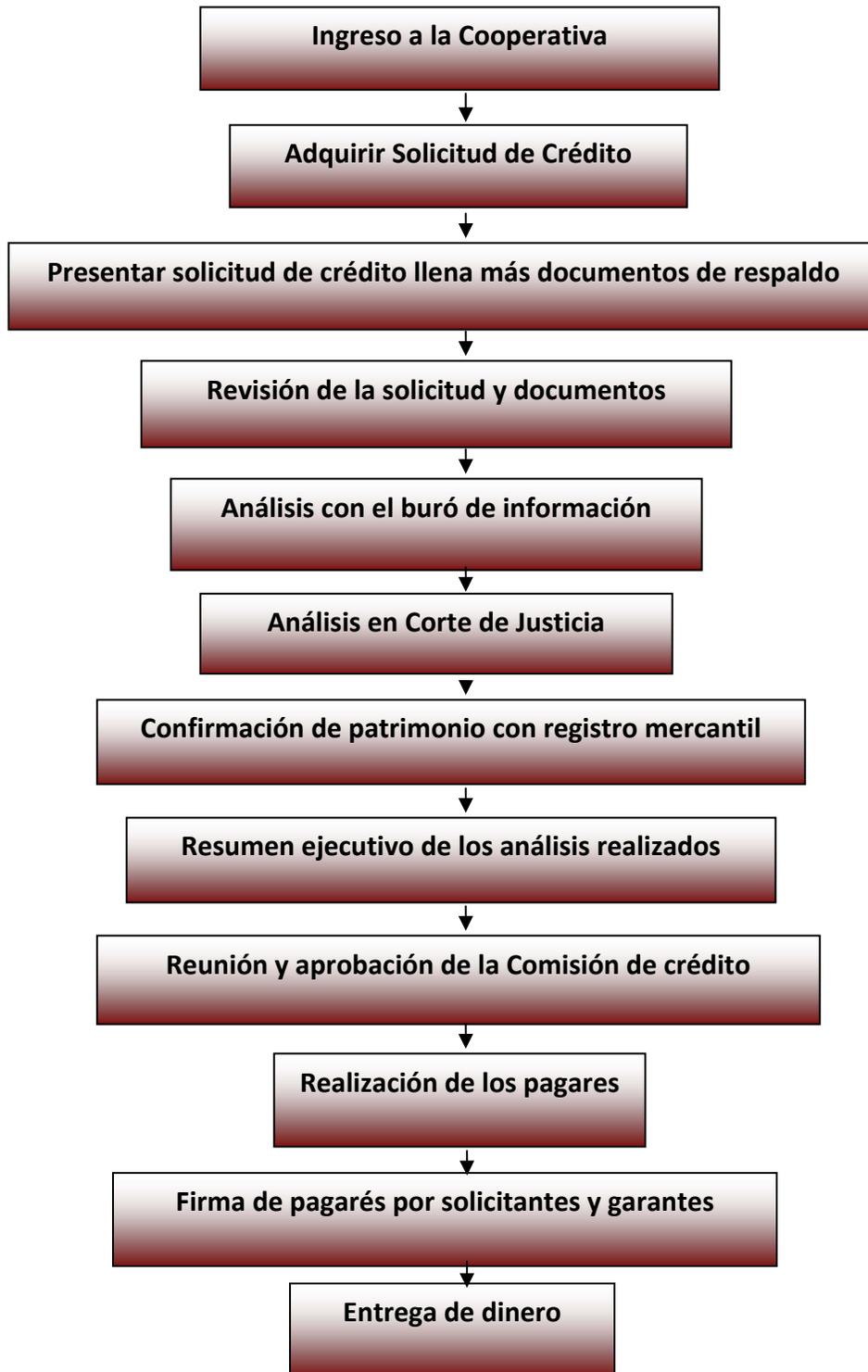
FLUJO DEL DINERO EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO



Los cooperativistas reciben dinero de la Cooperativa a través de:

- ✓ El dinero que éstos ahorran, es prestado a otros miembros, cargándoles la tasa de interés establecida.
- ✓ Cada año, después de deducirse los gastos operativos, financieros y constituir las reservas, el resto de los ingresos de la empresa cooperativa se devuelve a los mismos cooperativistas en forma de excedentes.

Flujo grama del Proceso de Crédito:



En Ecuador, aunque las CACs tienen solamente una participación en el mercado de 1,6% en términos del volumen de activos, las cooperativas financieras manejan 1,2 millones de cuentas, comparado con 1,5 millones de cuentas manejadas por los bancos.³

CARACTERÍSTICAS

Para poder establecer una caracterización de las cooperativas debemos establecer las diferencias que existen en comparación con las sociedades de capital y empresas del estado. El cuadro siguiente trata de mostrar estas diferencias.

Elementos	Capitalistas	Públicas	Cooperativista
Titulares	Accionistas – socios	Público	Asociados
Objetivo	Maximizar los beneficios en relación al capital aportado	Incrementar el bienestar de la sociedad	Brindar servicios y/o productos a sus asociados sin discriminación alguna
Control y dirección	En función del capital invertidos	El Estado	En función de los Asociados (un hombre un voto)
Poder de decisión	A cargo de los propietarios y en relación al capital integrado.	A cargo de funcionarios designados por el estado	Se basa en el principio de igualdad, Todos los asociados poseen los mismos derechos a opinar y votar.

³ Enciclopedia Encarta 2005.

³ Documento de la DGRV San José en preparación para agosto de 2000.

Capital	Fijo, por lo tanto generalmente no puede disminuir del monto constituido	Mixto, de acuerdo a políticas públicas	Variable, de acuerdo al ingreso e egreso de los asociados, si un asociado se retira se le reintegra el valor de las cuotas sociales integradas
Condiciones de ingreso	Restringida al capital	Restringida al estado	Libre sujeta a aprobación del resto de los asociados
Ganancia o excedentes	Se invierte y se reparte entre sus accionistas en proporción al capital invertido	Si existen utilidades se las capitalizan	Se capitaliza o se distribuye entre los asociados en proporción a las operaciones realizadas o servicios prestados por los asociados. Principio de equidad
Equilibrio empresarial	Ingreso marginal es igual al costo marginal	Costo promedio es igual al costo promedio	Ingreso marginal es igual al costo marginal

COMERCIALIZACIÓN

La presentación y venta de los productos y servicios se efectúa a través de un mercadeo en el que se utiliza varios mecanismos como son: telemercadeo, mercadeo interpersonal, mercadeo a través de la Web, trípticos, hojas volantes, convenios con empresas para mutuo mercadeo, revistas, prensa, etc.

ORÍGENES:

DEL SISTEMA COOPERATIVO EN GENERAL

La historia del sistema cooperativo se remonta a la práctica de diferentes modalidades de asociación tradicional, especialmente en el ámbito rural y en actividades de carácter agropecuario, tal era el caso, por ejemplo en Latinoamérica, los **ayllus** de la cultura Inca que comprendió lo que ahora es Perú, Bolivia, Ecuador, parte de Chile y el norte argentino. De igual modo, en las culturas del norte de América como la azteca en México y las **juntas** en Costa Rica. Estas manifestaciones tradicionales de la cooperación aún están vigentes en muchos países de América Latina y en el mundo, este sistema de cooperativismo en épocas pasadas, que se identificaba por la autoayuda, solidaridad y cooperación entre sus integrantes en las diferentes actividades fueron determinantes para iniciar lo que hoy se conoce como los principios del sistema cooperativo.

El cooperativismo, a lo largo de su historia ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política, modo de producción, sin embargo, actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos Países, y su desarrollo y difusión indica que podría llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que las han implantado.

Una de las características importantes de la teoría cooperativista es su sencillez, pues no surge como producto de sesudas reflexiones de filósofos o teóricos, sino del sentido común.

Dentro del movimiento cooperativo moderno mundial se afianza en el pueblo de Rochdale condado de Lancashire, Inglaterra, cerca de Manchester. Fue en 1844 un grupo de 28 trabajadores de la industria textil, que vivían en este pueblo, trataron de controlar su destino económico formando una cooperativa llamada la Rochdale Equitable Pioneers Society (la Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale).

La idea tubo su origen a fines del año 1843, en tal época la industria textil se encontraba en su apogeo y proporcionaba una gran actividad en las más importantes manufacturas de Rochdale.

Frente al desamparo de la clase trabajadora algunos tejedores recordaron las ideas de Robert Owen considerado el padre del cooperativismo.

Lejos de tratar de rehuir responsabilidades, el 24 de octubre de 1844 dieron constitución legal a su sociedad. La entidad fue registrada bajo el título: "Rochdale Society of Equitables Pioneers" (Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochdale). Por su sencillez y como alternativa de solución para el establecimiento de una nueva forma de vida rápidamente ganó adeptos, además de que las conclusiones formuladas por ellos, revisadas y ampliadas, constituyen los fundamentos del cooperativismo.

Una de las conclusiones a que llegaron los obreros textiles de Rochdale, al integrar la primera cooperativa de consumo es: "El incentivo de lucro es el origen y la razón de ser de los intermediarios, y debe sustituirse por una noción de servicio mutuo o cooperación entre los consumidores". La esencia que encierra esta conclusión es que la clase consumidora, permanente y universal, está siempre a merced de la acción de los intermediarios, cuyo móvil principal es el lucro; por lo tanto, la clase trabajadora tiene el derecho y el deber de defender, y la mejor forma de haberlo es con solidaridad.

Estos valores son puestos en práctica a través de los Seven Rochdale Principles (los siete principios Rochdale), los principios que originalmente establecieron los pioneros de Rochdale para las sociedades cooperativas fueron los siguientes:

1. Libre ingreso y libre retiro
2. Control democrático
3. Neutralidad política, racial y religiosa
4. Ventas al contado
5. Devolución de excedentes
6. Interés limitado sobre el capital
7. Educación continua.

Así, las cooperativas más antiguas son las de consumo, y su objetivo central es suministrar a los miembros de la misma, a precios módicos, los artículos que requieren para la satisfacción de sus necesidades. Pero es necesario indicar que el movimiento cooperativo no se limita a este ámbito, ya que también se han desarrollado diferentes clases de cooperativas de acuerdo a las necesidades del hombre.

Después la corriente social de pensadores, políticos y religiosos, promovieron las organizaciones cooperativas para establecer condiciones de justicia social, incluso en varios países las leyes antecedieron al hecho cooperativo.

La corriente religiosa de la Iglesia Católica tuvo su importancia en el desarrollo del sistema cooperativo a partir de las encíclicas Rerum Novarum, Quadragesimo Anno y Populorum Progressio, que buscaron mecanismos cooperativos para solucionar los problemas que afectaban a grandes capas de la población, encontrando en el cooperativismo una posible solución. Esta acción fue importante en los países de América Central y los de la Región Andina.

La corriente estatal de Latinoamérica que se inició con medidas legislativas y de impacto inicial muy significativas, que creaban un marco legal para el funcionamiento de las cooperativas. A partir de los años de 1950 y 1960 se brindó a través del Programa Alianza para el Progreso, un fuerte impulso al cooperativismo como inductor de progreso económico y social permitiendo además, que los Estados instituyeran oficinas especiales para la promoción, desarrollo y registro de cooperativas, canalizando así muchos de sus recursos y prestaciones hacia el cooperativismo.

Desde los años de 1970, los movimientos cooperativos de Latinoamérica, exceptuando a El Salvador, cuentan con profesionales calificados, egresados de universidades europeas y centroamericanas para trabajar en el marco del proceso de integración en empresas cooperativas.

En la actualidad existen organizaciones a nivel mundial que incentivan el cooperativismo, tal es el caso de la Alianza Internacional de Cooperativas (ACI).

En la actualidad la Cooperativa de la Sociedad Rochdale continua el legado del espíritu de cooperación establecido en 1844, hace más de 150 años.

DEL SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO

Friedrich Wilhelm Raiffeisen, nació el 30 de marzo de 1818 y falleció el 11 de marzo de 1888, este hombre dejó un legado a la humanidad con una rica experiencia en cooperativismo de ahorro y crédito.

Raiffeisen impulsó al sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, basado en los principios de auto ayuda, auto responsabilidad y auto administración, en su tiempo fundó varias cooperativas en su país natal, y aquellos principios e ideas aun continúan vigentes en mas de 100 países del mundo, con alrededor de 300 millones de socios, en más de 700.000 cooperativas.

El inicio de la industrialización en el siglo XX, dio lugar a una economía libre e independiente, apareciendo en los sectores pobres, prestamistas inescrupulosos que agudizaban la miseria, ante esta situación Raiffeisen, fundó en 1846, la asociación para la obtención de pan y frutas. Después de que consideró que solamente la autoayuda sería el medio más eficiente, fundó en 1864 la asociación de crédito de Heddesdorf.

Posteriormente, en 1866 Raiffeisen escribió sus experiencias en su libro: "las asociaciones de cajas de crédito como medida para evitar la miseria de la población rural, artesanal y obreros urbanos", éste libro tubo 8 ediciones y se difundió en todo el mundo.

Para la compensación de liquidez entre las pequeñas Cooperativas de Ahorro y Crédito, se creó en 1872 el Banco Cooperativo Agrario Renano en Neuwiend, como primera caja central rural. También trató de crear un Seguro Cooperativo, mismo que fue fundado en Berlín en 1922 y hoy lleva su nombre.

Por lo tanto el mes de marzo constituye para el sistema cooperativo de ahorro y crédito un mes de recordación, ya que fue el mes del nacimiento y muerte de uno de los principales gestores del cooperativismo de ahorro y crédito.

Actualmente el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida, a través de las organizaciones: a nivel nacional que es la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), a nivel Latinoamericano, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), y a nivel mundial, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU).

DEL SISTEMA COOPERATIVO EN EL ECUADOR

La legislación Cooperativa data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones Cooperativas de primer y segundo grado, en esto intervinieron directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social. Cabe citar también la acción desarrollada por los gremios, sindicatos de trabajadores, organizaciones clasistas y personal de movimiento cooperativo sobre todo norteamericano.

La acción de las instituciones religiosas fue dirigida a crear y fomentar la organización de cooperativas de ahorro y crédito.

El 7 de septiembre de 1966 en la presidencia interina de Clemente Yerovi Indaburu, se promulgó la Ley de Cooperativas, y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo.

El crecimiento cooperativo en la década del sesenta al setenta fue vigoroso (449% de entidades y 402% de asociados); sin embargo, hacia fines de los años de 1970, al reducirse los recursos y la acción de fomento del Estado y del exterior, este proceso desaceleró el crecimiento cooperativo.

Actualmente, predominan las cooperativas de servicios y las de consumo, pero cabe destacar la organización que han sabido desarrollar por iniciativa propia, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la integración cooperativa se sustenta en federaciones verticales y en centrales; además el índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los ochenta, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se ha visto fortalecidas las Cooperativas en especial las de Ahorro y Crédito.

1937.- El 30 de noviembre siendo Jefe Supremo el General Alberto Enriquez Gallo, se expide la primera Ley de Cooperativas en el Ecuador.

1961.- En el Ecuador, bajo el gobierno del Dr. José María Velasco Ibarra, se crea la Dirección Nacional de Cooperativas, inicia sus actividades de difusión, educación, Legalización, fiscalización y estadística del movimiento cooperativo.

1963.- El 30 de junio se constituye la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. El 23 de septiembre del mismo año se aprueban los Estatutos de este organismo rector del movimiento cooperativo de ahorro y crédito, integrado en su inicio por 34 COAC`s que aglutinaban a 3.000 socios

1964.- Se forma el Banco de Cooperativas del Ecuador, como entidad crediticia y enlace de las diferentes líneas de Cooperativas; se inicia con un considerable préstamo concedido por la AID con el objetivo fundamental de que las COAC`s sean quienes capitalicen a esta entidad. El 12 de diciembre de 1964 recibió autorización legal para operar, y el 13 de mayo de 1965 concedió los primeros préstamos. En la actualidad ya no existe, por cuanto se vio obligado a cerrar sus puertas por una mala práctica administrativa gerencial.

1969.- Nace COOPSEGUROS del ECUADOR, bajo el auspicio de la federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, según Acuerdo Ministerial del 20 de febrero de 1970

1971.- El 18 de mayo de 1971, con el propósito de fomentar el espíritu cooperativo en la sociedad ecuatoriana, a través del Instituto Cooperativo Ecuatoriano, mismo que se conforma de varios organismos de integración y servicios cooperativos, instituciones públicas y privadas que fomentan el desarrollo cooperativo.

1976.- Decae de un modo sustancial el apoyo del gobierno ecuatoriano al cooperativismo. Se reduce significativamente la asignación presupuestaria a la dirección Nacional de Cooperativas.

1988.- La FEACOAC comienza a trabajar en créditos con dos fuentes de Financiamiento: una proveniente de fondos BIDCOLAC y que constituyen la base más importante de la cartera; y la otra fuente basada en recursos propios, pero es un pequeño porcentaje del total de la cartera (4%) Sucede una de las intervenciones más controversiales y cuestionadas de la Superintendencia de Bancos, de la Cooperativa de Ahorro y Créditos "San Francisco de Asís" Ltda., la entidad de

mayor renombre continental de su ramo. Después de esta intervención se declaró el estado de liquidación el 15 de noviembre del mismo año.

1992.- El 7 de agosto de 1992, el Dr. Rodrigo Borja Cevallos, Presidente Constitucional de la Republica, objetó totalmente, el proyecto de Ley que creaba la Superintendencia de Cooperativas, cortando serias y valiosas proyecciones de desarrollo del cooperativismo nacional.

1998.- El Dr. Fabián Alarcón, Presidente Interino de la Republica, expide el Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el publico, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos, que entre otros aspectos, disponía que los COAC`s abiertas al público y que estaban bajo el control de la dirección Nacional de Cooperativas, debían solicitar su ingreso al control de la Superintendencia de Bancos.

1998.- En la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, con la participación de 27 entidades cooperativas, se conformó el Consorcio de Cooperativas de Ahorro y Crédito del sector Rural del Ecuador.

VARIEDADES O TIPOS

Las cooperativas, según la actividad que vayan a desarrollar, pertenecerán a un solo de los siguientes grupos: producción, consumo, crédito o servicios.

Cooperativas de producción son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común.

Cooperativas de consumo son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio.

Cooperativas de crédito son las que se reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.

Cooperativas de servicios son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad.

En cada uno de estos cuatro grupos se podrá organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones del Reglamento General; clasificación y disposiciones que podrán ser ampliadas o reformadas por el Ministerio de Previsión Social, según la normas establecidas en esta Ley.

Igualmente, en cualquiera de los cuatro grupos se podrá establecer cooperativas estudiantiles y juveniles; si su actividad no es incompatible con la calidad de los socios.

Además de la actividad fundamental a que se dedique cada cooperativa, de acuerdo a su clase o línea, se podrá establecer en ella diferentes servicios adicionales que beneficien a los socios.

Organizaciones de integración cooperativa

La integración del movimiento cooperativo se hará a través de las siguientes organizaciones: Las Federaciones Nacionales de Cooperativas y la Confederación Nacional de Cooperativas; Las Uniones y Asociaciones Cooperativas, y las Instituciones de Crédito Cooperativo.

Productos:

Las actividades que se realizan principalmente son:

1. Depósitos:

A la vista (no existe monto establecido, a una tasa pasiva del 2.5%)

A plazo fijo (desde \$1.000 en adelante, a un plazo desde 30 días con tasas variables entre el 4 y 6.5 por ciento)

2. Créditos:

Normales (1 año plazo, garantía sobre firmas y pagaré, hasta \$8.000)

Urgentes (90 días plazo, garantía contra cheques o letra de cambio, hasta \$2.000).

Línea de crédito directa (calificación y aprobación de créditos de manera anticipada, donde la Comisión de Crédito determina el monto y plazo que se puede otorgar al cliente en el momento que surja la necesidad, y éste vea agilizado el trámite que no excederá de media hora. De 1 a 360 días, garantía sobre firmas y pagaré, de 0 a \$8000)

3. Convenios de colaboración interinstitucional para la generación de descuentos y planes corporativos para los Cooperados.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Es posible considerar como sustitutos de las cooperativas de ahorro y crédito a aquellos productos financieros que son ofrecidos de manera legal e inclusive ilegal por distintas instituciones financieras o personas cuyo objetivo trasciende en obtener utilidades a través de un valor cobrado por concepto de intereses o el pago de valores por el mismo concepto. Dentro de estos es posible mencionar: la Banca, Captadoras de Fondos, Cajas de Ahorro, Pirámides Financieras, tarjetas de crédito, etc. A estos mismos es posible añadir la ejecución de créditos directos por parte de las distintas empresas comercializadoras de distintos productos en lo que a la rama de créditos corresponde.

PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

Debido al objeto social con el que se maneja la Cooperativa es posible considerar como empresas de servicio complementario a aquellas que brindan todo tipo de servicio que satisface las necesidades de los socios de la Cooperativa y no pueden ser satisfechos por la misma. Es decir productos como seguros de todo tipo, venta de productos de primera necesidad, materiales y herramientas de trabajo, etc.

ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRATIVA

El gobierno, administración, contraloría y fiscalización de una cooperativa se hará a través de la Asamblea General de Socios, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, de la Gerencia y de las Comisiones Especiales, de conformidad con las atribuciones señaladas en la Ley, en el Reglamento General y en el estatuto para cada uno de dichos organismos.

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

Las Asambleas Generales pueden ser ordinarias o extraordinarias, y serán convocadas por el Presidente de la Cooperativa. Las primeras se reunirán por lo menos dos veces al año, en el mes posterior a la realización del balance semestral. Y las segundas se llevarán a efecto a pedido del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, del Gerente o de por lo menos la tercera parte de los socios.

El voto en las Asambleas Generales no podrá delegarse, excepto en el caso de cooperativas numerosas o de socios que vivan en lugar distantes del domicilio de la cooperativa, de conformidad con las disposiciones constantes en el Reglamento General y en el estatuto.

La Asamblea General podrá sesionar con la concurrencia de la mayoría de los socios efectivos de la cooperativa. En tratándose de la segunda convocatoria, podrá hacerlo con el número de socios asistentes.

El Consejo de Administración es el organismo directivo de la cooperativa, y estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve, elegidos por la Asamblea General.

El Presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General.

En caso de faltar el Presidente, lo reemplazarán en sus funciones los Vocales del Consejo de Administración, en el orden en que hayan sido elegidos.

Cuando haya conflictos entre socios y el Presidente de la Cooperativa, la Asamblea General, de creerlo conveniente, designará a un socio para que la presida, el cual ejercerá sus funciones sin intervención del titular.

El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la cooperativa.

El número de miembros que deban tener los Consejos de Administración y de Vigilancia estará determinado por la cantidad de socios con que cuente la cooperativa, de conformidad con las disposiciones del Reglamento General.

Tanto el Presidente del Consejo de Administración como el del Consejo de Vigilancia serán designados por los respectivos Consejos, de entre sus miembros.

Las dificultades y controversias surgidas entre el Consejo de Vigilancia y cualquiera de los socios o entre los socios, serán resueltas por el Consejo de Administración. Si los conflictos surgieren entre los socios y el Consejo de Administración, serán resueltos por el Consejo de Vigilancia. Tanto los fallos del Consejo de Administración como los del Consejo de Vigilancia serán susceptibles de apelación ante la Asamblea General.

El Gerente es el representante legal de la cooperativa y su administración responsable, y estará sujeto a las disposiciones de esta Ley, del Reglamento General y del estatuto.

El Gerente será designado por el Consejo de Administración, salvo las excepciones que establece el Reglamento General.

El Gerente no sólo podrá garantizar las obligaciones autorizadas por el Estatuto o la Asamblea General, en negocios propios de la cooperativa, y, por ningún concepto, podrá comprometer a la entidad con garantías bancarias o de cualquier otra índole dadas en favor personal de un miembro de la institución, de extraños o de sí mismo.

Las Comisiones Especiales pueden ser designadas por la Asamblea General o por el Consejo de Administración; pero en todas las cooperativas y organizaciones de integración del movimiento habrá obligatoriamente la Comisión de Educación y la de Asuntos Sociales.

Las atribuciones, limitaciones y deberes específicos, tanto de los organismos como de los dirigentes de las cooperativas, se determina en el Reglamento General, además de los que pueden constar en el estatuto de la institución, que no podrán estar en conflicto con las disposiciones de esta Ley o del indicado Reglamento.



CAPITULO II



shutterstock - 1403238

LA EMPRESA: ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

ESTRUCTURA ORGÁNICA

EL PERSONAL

Descripción de Puestos y Funciones

Gerente: Administrar y dirigir las acciones del personal y de la Cooperativa. Dirigir y controlar las labores técnico-administrativas y financieras. Ejercer representación legal técnica-administrativa. Suscribe y firma los títulos de los accionistas. Autorizar la adquisición de bienes y materiales de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias institucionales. Cumplir y hacer cumplir la ley de Servicio Civil, remuneraciones, código de trabajo, ley de Cooperativas y más disposiciones institucionales. Realizar estudios correspondientes a la contratación de personal, adquisición de materiales y convenios de colaboración interinstitucional para mejorar el servicio de la institución.⁴

Contabilidad: Prepara programas económicos y financieros de la empresa para conocimiento de la gerencia. Programa las actividades que debe desarrollar el departamento; así como también emite órdenes para liquidación de cuentas. Supervisa, coordina, dirige las actividades del departamento. Es un cargo controlador debido a que por intermedio de él se realizan todas las actividades normales.

Sus funciones son:

- ▶ Llevar los libros y registros contables de conformidad con las normas y sistemas establecidos.

- ▶ Coordinar los pagos a proveedores.

⁴ JARAMILLO, Humberto; apuntes tomados en clases, Recursos Humanos, 7mo Ciclo, 2003.

- ▶ Archivar Documentos Contables.
- ▶ Llevar control contable de los ingresos y egresos, además de elaborar los estados financieros en el tiempo debido.
- ▶ Elaboración de conciliaciones bancarias.
- ▶ Archivo de pólizas y comprobantes.
- ▶ Mantener actualizados los libros y auxiliares contables.
- ▶ Realizar los registros contables relacionados con la apertura, movimiento y cancelación de cuentas bancarias.
- ▶ Elaborar la nómina de empleados.
- ▶ Diligenciar mensualmente el pago de la Retenciones en la fuente y otros impuestos según establece la Ley de Régimen Tributario Interno.
- ▶ Recibir los estados bancarios, notas crédito y notas débito.
- ▶ Custodiar los documentos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- ▶ Desarrollar y poner en marcha controles internos en las actividades que realiza.
- ▶ Desempeñar las demás funciones que sean necesarias para garantizar el mejoramiento y el normal funcionamiento de la Administración.¹¹

Secretaria: Realiza labores variadas de secretaría. Organiza y clasifica el archivo. Recibe y hace llamadas telefónicas, transcribe actas, solicitudes, documentos y oficios, etc.⁵

Caja: realiza las actividades que le concierne a una cajera como depósitos, retiros, actualizaciones de libretas, se encarga de la atención a clientes, diario de movimientos, cortes de caja, envío de efectivo, elaboración de arqueos, apertura de cuentas, promoción de productos y colocación de los mismos.

⁵ JARAMILLO, Humberto; apuntes tomados en clases, Recursos Humanos, 7mo Ciclo, 2003

Servicios: brindar un buen servicio a los socios, receptor llamadas, dar asistencia a cualquiera de los departamentos del área administrativa, promocionar los productos que ofrece la Cooperativa, asesorar a los socios, realizar cobros oportunos, mantener informada a la gerencia sobre las inquietudes de los socios.

Detalle de Actividades y Tareas:

- ✓ Asesoría telefónica a los clientes en el área de servicios.
- ✓ Realizar actividades de intermediación entre los proveedores de servicios y los socios de la empresa.
- ✓ Mercadear los productos nuevos y ya existentes que ofrece la Cooperativa a sus afiliados o potenciales socios.
- ✓ Recepción y comunicación de mensajes a las personas a las cuales va dirigida.
- ✓ Poner en exhibición folletos y trípticos de los servicios que ofrece la Cooperativa.
- ✓ Archivar correspondencia enviada – recibida de presidencia y gerencia.
- ✓ Atención personalizada y de calidad a los socios.
- ✓ Sacar copias de la documentación.
- ✓ Realizar actividades que asigne el jefe inmediato.
- ✓ Manejo del archivo de la Cooperativa (cartas, facturas, pagarés, documentos, etc.) y mantenerlos ordenados.
- ✓ Participar en reuniones con empresas que brindan sus servicios y con la cuales mantenemos convenios de colaboración interinstitucional.

- ✓ Atender y solucionar quejas de socios en relación al servicio.
- ✓ Dar atención al cliente personalmente o vía telefónica en relación a precios o descuentos.
- ✓ Efectuar recuperación de cartera en el caso de facturas pendientes por servicios.
- ✓ Realizar notas de débito a todos los socios de la Cooperativa que mantengan contratado algún servicio (planes Porta y Movistar, Seguro Exequial, Seguro Médico, Seguro Vehicular, Tarjeta Supermaxi).
- ✓ Realizar el ingreso de socios de la Cooperativa a la Subdirección de Cooperativas, presentando los documentos requeridos por la misma.

La Cooperativa cuenta con poco personal pero que se ha visto que es lo suficientemente eficiente para desempeñar las funciones que se le ha asignado a cada miembro; la gente que trabaja en la Cooperativa se resume a cuatro personas que cumplen los siguientes cargos:

- ✿ **Gerente General:** Este cargo es desempeñado por el Ing. Erick Albán Zalamea. ⁶
- ✿ **Departamento Contable:** Este cargo es desempeñado por la Cpa. Ruth Mejía Coronel. ⁷
- ✿ **Departamento de Servicios:** Este cargo es desempeñado por la Ing. Fernanda Garzón Andrade. ⁸
- ✿ **Área de Cajas:** Este cargo es desempeñado por la Ing. Gloria Segarra Figueroa. ⁹

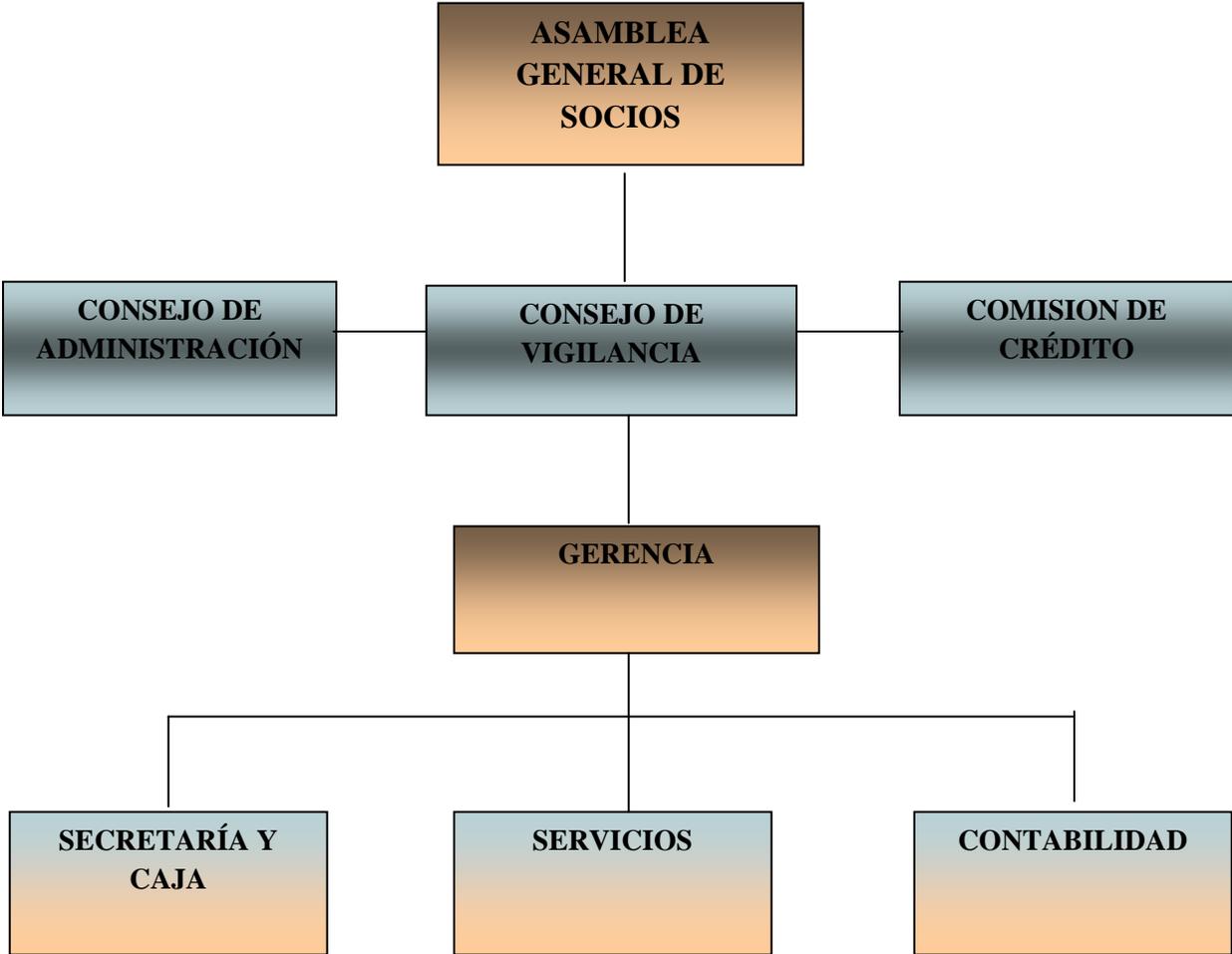
⁶ Fuente Cooperativa del CAE

⁷ Fuente Cooperativa del CAE

⁸ Fuente Cooperativa del CAE

⁹ Fuente Cooperativa del CAE

ORGANIGRAMA



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

PRESIDENTE:	Arq. Egidio Tosi Moreno
SECRETARIO:	Arq. Fernando Pérez Avecillas
VOCAL PRINCIPAL 1:	Arq. Guillermo Pacheco Reinoso
VOCAL PRINCIPAL 2:	Arq. Freddy Crespo Alvarado
VOCAL PRINCIPAL 3:	Arq. Raúl Abril Quezada
VOCAL PRINCIPAL 4:	Arq. Jhonny Villavicencio Chocho
VOCAL PRINCIPAL 5:	Arq. Jhon Galindo Dumas
VOCAL PRINCIPAL 6:	Arq. Giovany Cordero Ochoa
VOCAL PRINCIPAL 7:	Arq. Maria Eugenia Dávila
VOCAL SUPLENTE:	Arq. Oscar Ullauri
VOCAL SUPLENTE:	Arq. José Sardi

CONSEJO DE VIGILANCIA

PRESIDENTE:	Arq. César Peralta Lupercio
SECRETARIO:	Arq. Juan Fernando Pacurucu
VOCAL PRINCIPAL 1:	Arq. Pablo León González
VOCAL PRINCIPAL 2:	Arq. Gabriel Ávila Vicuña
VOCAL PRINCIPAL 3:	Arq. Guido Alvarez Serrano
VOCAL SUPLENTE:	Arq. Guido Pérez Avecillas
VOCAL SUPLENTE:	Arq. Wiston Añazco

COMISIÓN DE CRÉDITO

VOCAL PRINCIPAL 1: Arq. Ivan Maldonado Maldonado

VOCAL PRINCIPAL 2: Arq. Carlos Caldas Calle

VOCAL PRINCIPAL 3: Arq. Juan Pablo Quito

VOCAL SUPLENTE: Arq. Silvia Lojano Contreras

VOCAL SUPLENTE: Arq. Fanny Abad Romero

PERSONAL ADMINISTRATIVO

GERENTE: Ing. Com. Erick Albán Z.

CONTADORA: CPA Ruth Mejía C.

CAJERA-SECRETARIA: Leda. Daniela Picón ..

SERVICIOS: Ing. Com. Fernanda Garzón A.

CLIENTES Y PROVEEDORES

MERCADO (¿A QUIÉN VA DIRIGIDO?)

Va dirigido a las personas que cada día sienten la necesidad de mantener fondos en un lugar seguro y que sea merecedor de su confianza, así como también respalde sus necesidades crediticias de manera oportuna y a bajo costo. Adicionalmente a esto, ayude a satisfacer

diferentes tipos de necesidades que se presentan en el transcurso del tiempo y que la Cooperativa puede hacerlo con agrado.

Clientes

En lo que se refiere a los clientes de la Cooperativa, estos se encuentran restringidos por los estatutos. Al ser una cooperativa cerrada solo permite el ingreso de arquitectos, familiares y personas relacionadas laboralmente con arquitectos o con la Cooperativa. De esta manera actualmente el número de clientes de la institución se encuentra comprendido por 412 entre los actualmente mencionados; y de ellos es posible identificar a 375 como socios activos.

Es importante destacar que los créditos no tienen ninguna restricción o direccionamiento específico, pero el objetivo primordial de los mismos es complementar las actividades de los arquitectos en su ejercicio profesional.

Proveedores

En cuanto a lo que se refiere a los proveedores, se podría considerar como tales a las empresas que ofrecen servicios complementarios o aquellas con las que la Cooperativa mantiene alianzas estratégicas o de trabajo. Es importante mencionar que por el momento se mantiene una cultura gerencial en la que la fidelidad de la empresa siempre será dirigida hacia el socio o cliente de la Cooperativa y no hacia las empresas oferentes de distintos productos o servicios; permitiendo el ingreso de cualquier postulante siempre y cuando se mejore la calidad o precio del producto o servicio a ofertar.

COMPETENCIA LOCAL Y REGIONAL

El mercado crediticio ha demostrado tener una demanda insatisfecha que se ve reflejada en la fluctuación de los precios y tasas de interés durante las épocas de austeridad o incertidumbre

política. Dentro de la competencia local y regional es posible identificar a las siguientes cooperativas por ser estas las que mantienen características más afines a las de esta institución.

Competencia Local

En cuanto se refiere al mercado local se conoce que la creación de nuevas cooperativas se mantiene en un constante crecimiento y va asumiendo importancia dentro del mercado financiero del sector. A continuación se detalla una breve descripción de aquellas Cooperativas que por su tamaño y representatividad son consideradas como las principales.

Coopac Austro Cia. Ltda. Cooperativa de ahorro y crédito del austro con 23 años de servicio a Cuenca, la provincia del Azuay y al Austro ecuatoriano; con oficinas en Cumbe, el Valle, Oña, Saraguro, Girón, Jima, Gualaceo, Pasaje, Paute, Azogues, Cañar, Ossining New York y próximamente en Queens. Denominada la cooperativa del migrante con dirección Cuenca: Corazón de Jesús y Baltasara de Calderón 3-91. (Fuente: Pagina Web Cooperativa coopac Austro)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito, Juventud Ecuatoriana Progresista, cuya matriz está ubicada en la parroquia Sayausí, nació en el año 1971. Fue impulsada, principalmente, por el Padre Javeriano Roberto Samaniego, que en representación de su congregación religiosa y de la Arquidiócesis de Cuenca, trabajaba en las parroquias de Sayausí, Molleturo y Chaucha. La entidad financiera nace luego que 12 jóvenes, hombres y mujeres, culminaron el curso de organización de cooperativas, dictado por el Padre Roberto Samaniego, en la escuela fiscal de Sayausí..

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo nació en Paute, febrero de 1996, en el contexto de la reconstrucción del cantón Paute, luego de los daños causados por el desastre de La Josefina (1993) con 120 socios fundadores. En la actualidad está en la Costa, Sierra y Oriente distribuidos en 25 oficinas y más de 110.000 socios y socias que deciden con voz y voto sobre el destino de la cooperativa.

Cooperativa Riobamba La decisión y compromiso de directivos y personal administrativo, por ampliar la cobertura geográfica, consigue que la cooperativa inicie sus operaciones financieras en la ciudad de Cuenca el mes de julio del 2006, en un local ubicado en un lugar estratégico “mercado el arenal”, en la Av. de las Américas entre General Escandon y 12 de abril.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Se creó con la finalidad de estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios; es un referente del sistema cooperativo, nacida un 20 de Octubre de 1967 y se constituye legalmente el 15 de mayo de 1972.

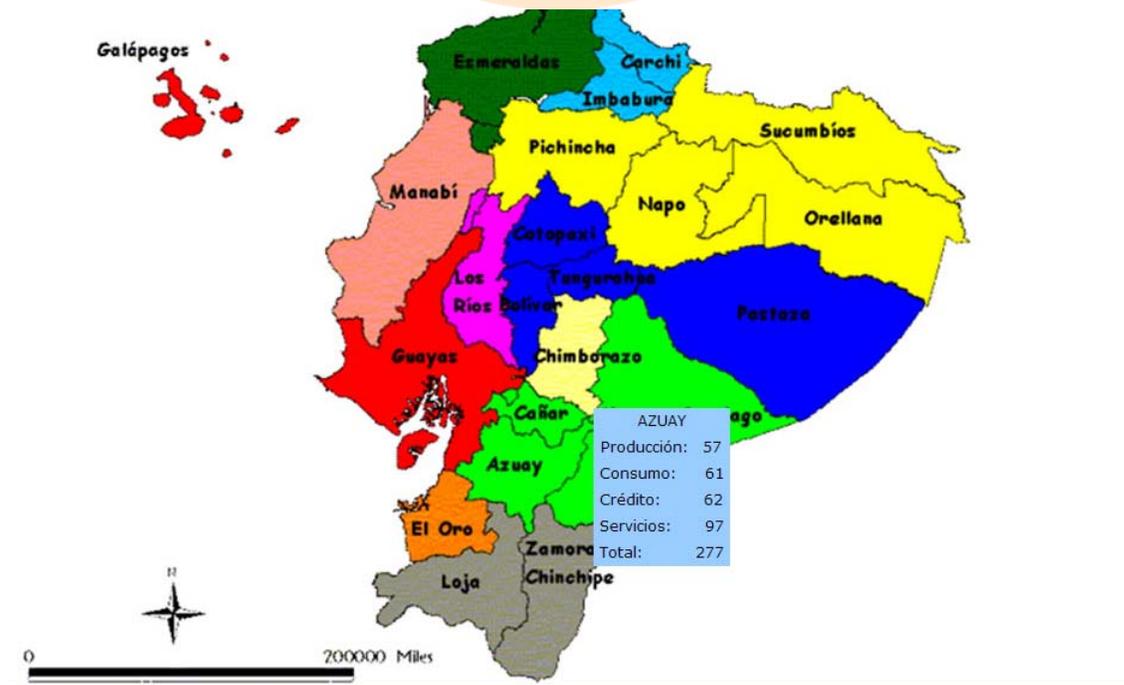
PRINCIPALES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL AZUAY

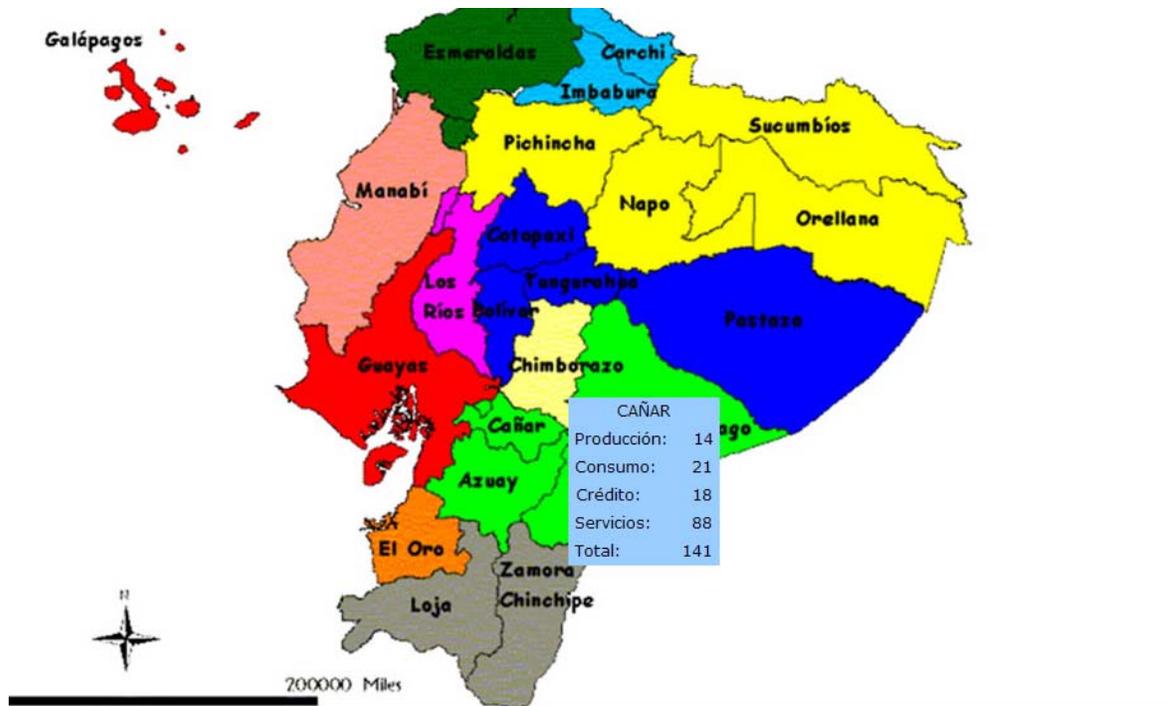
- Alianza del valle
- Financoop
- Camara de comercio de Quito Ltda.
- Calceta Ltda.
- 11 de junio
- 15 de abril
- 23 de julio
- 29 de octubre
- 9 de octubre Ltda.
- Andalucía
- Atuntaqui
- Cacpeco
- Chone
- Comercio
- Cotocollao
- Cacpe Biblian
- El sagrario
- Guaranda
- La dolorosa
- Nacional
- Ocus
- Pablo Muñoz Vega
- Coopad
- Progreso
- Riobamba
- San francisco de Asís
- San francisco

- San José Ltda.
- Santa Rosa
- Tulcán
- Padre Julián Lorente Ltda.
- Cacpe Pastasa
- Codesarrollo
- Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda.
- Coopmego
- La Merced

Distribución de las Cooperativas en el Ecuador

En el país existen dos polos históricos de mayor desarrollo numérico del cooperativismo: las provincias de Pichincha (24%) y Guayas (16.5%). Le siguen, en orden de importancia, Manabí (7.9%), Tungurahua (6.5%), Chimborazo (6.5%), El Oro (4.5%), Azuay (4.3%), Imbabura (4.3%), Loja (3.9%), Esmeraldas (3.8%), Cotopaxi (3.6%), Los Ríos (2.5%), Cañar (2.47 %), Carchi (2.3%) y Bolívar (1.8%); las demás provincias tienen porcentajes inferiores a la unidad. (Fuente Página Web UCACSUR)





Competencia Extranjera (información internacional)

El cooperativismo en el mundo

Desde su nacimiento con los Pioneros de Rochdale, el movimiento cooperativo no ha cesado de crecer en todo el mundo. Hoy, los miembros de cooperativas en todo el planeta superan los 800 millones.

En 1994 la ONU estimó que el sustento diario de más de 3.000 millones de personas (la mitad de la población mundial) era asegurado o facilitado por empresas cooperativas.

Importantes sectores de población son miembros de cooperativas en todo el mundo

- En Argentina existen más de 18.000 cooperativas que reúnen a una cifra superior a los 9 millones de miembros.
- En Bélgica existían unas 30.000 cooperativas en 2001.

- En Canadá una de cada 3 personas es miembro de una cooperativa. Solo el movimiento Desjardins en Quebec reúne a más de 5 millones de socios.
- En Colombia y Costa Rica un 10% de la población es miembro de cooperativas.
- En los Estados Unidos un 25% de su población es miembro de una cooperativa.
- En India los miembros de cooperativas superan los 240 millones de personas.
- En Japón una de cada 3 familias es cooperativista.
- En Kenya una de cada 5 personas es socia de una cooperativa.
- En Singapur los cooperativistas son 1.400.000, lo que representa una tercera parte de su población.



Las cooperativas tienen un peso significativo en las economías nacionales

- En Bélgica las cooperativas farmacéuticas tienen una participación en el mercado de 19.5%
- En Brasil las cooperativas producen el 72% del trigo, el 43% de la soja, 39% de la leche, 38% del algodón, 21% del café y 16% del país y sus exportaciones son superiores a los 1.300 millones de dólares.
- En Bolivia una sola cooperativa de ahorro y crédito maneja alrededor de la cuarta parte de los ahorros nacionales.
- En Colombia las cooperativas de salud atienden a un 25% de la población del país.

- En Corea las cooperativas agrícolas reúnen a más de 2 millones de productores rurales (un 90% del total) y facturan anualmente una cifra superior a los 11.000 millones de dólares. Adicionalmente las cooperativas pesqueras coreanas tienen una participación en el mercado de un 71%.
- En Chipre las cooperativas representan el 30% del sector bancario y son responsables de la comercialización del 35% de su producción agropecuaria.
- En Eslovenia las cooperativas agrícolas son responsables del 72% de la producción lechera, 79% de la ganadera, 45% de la de trigo y 77% de la de patatas.
- En Estados Unidos existen más de 30 cooperativas con una facturación anual superior a los 1.000 millones de dólares. Además, un 30% de la producción agrícola nacional es comercializada a través de más de 3.400 cooperativas activas en todo el país.
- En Finlandia las cooperativas son responsables de la producción de un 74% de los alimentos, un 96% de los lácteos, un 50% de la producción de huevos, 34% de la producción forestal y manejan un 34% de los depósitos en el sistema financiero.
- En Hungría las cooperativas de consumo fueron responsables del 14.4% de las ventas minoristas de artículos generales y de alimentos durante 2004.
- En Japón las un 91% de los productores agropecuarios son socios de cooperativas que en conjunto facturan anualmente una cifra superior a los 90.000 millones de dólares.



- En Kenya las cooperativas tienen una participación del 45% en el PBI del país y gestionan el 31% de los depósitos y ahorros nacionales. Además producen un 70% del café, un 76% de los productos lácteos y un 95% del algodón.
- En Kuwait las cooperativas de consumo manejan el 80% del comercio minorista del país.
- En Letonia las cooperativas tienen una participación del 12.3% en el sector de la industria alimenticia.
- En Moldavia las cooperativas de consumo son responsables del 6.8% del comercio minorista.
- En Noruega las cooperativas producen el 99% de la leche y derivados, las cooperativas de consumo manejan el 25% del mercado, las pesqueras son responsables del 8.7% de las exportaciones nacionales y las forestales tienen una participación del 76% en el sector. Uno de cada 3 habitantes del país es miembro de una cooperativa.
- En Polonia las cooperativas producen el 75% de la leche y derivados.
- En el Reino Unido la mayor agencia de viajes independiente es una cooperativa.
- En Singapur las cooperativas de consumo tienen una participación del 55% en el sector de supermercados y facturan una cifra superior a los 700 millones de dólares anuales.
- En Suecia las cooperativas de consumo tienen una participación de 17.5% en su mercado.
- En Uruguay las cooperativas producen el 90% de la leche y sus derivados, el 34% de la miel y el 60% del trigo nacional.
- En Vietnam la actividad de las cooperativas representa un 8.6% al Producto Bruto Interno.



Las cooperativas crean y mantienen empleos en todo el planeta

- Las cooperativas dan empleo a más de 100 millones de personas en todo el mundo, lo que representa un 20% de lo que aportan las empresas multinacionales en esta materia.
- Sólo en Europa los bancos cooperativos emplean a más de 700.000 personas
- En Canadá las cooperativas dan empleo a más de 160.000 personas
- En Colombia una cooperativa de salud es la segunda empresa en el ranking nacional de generación de empleo
- En Eslovaquia las cooperativas emplean a más de 75.000 personas
- En Francia 21.000 cooperativas dan empleo a más de de 700.000 personas
- En Kenya las cooperativas emplean a más de 250.000 personas
- En Uruguay las cooperativas dan empleo directo o indirecto a más de 40.000 personas, cifra equivalente a casi un 3% de la población económicamente activa en el país.

La información presentada en esta sección fue tomada del sitio web de la ACI mundial y responde a diversas encuestas y relevamientos efectuados en los últimos años.

FACTORES ESPECÍFICOS DE LA INDUSTRIA

Las cooperativas son organizaciones de cooperación voluntaria diseñadas como modelo alternativo a la competencia capitalista.

El término cooperativa abarca una gran variedad de movimientos asociativos de cooperación. Por ejemplo, las cooperativas de consumidores están integradas sólo por consumidores que desean adquirir bienes en mancomunidad para reducir sus gastos; las cooperativas de productores son asociaciones de trabajadores que poseen y gestionan sus propias empresas; las cooperativas de marketing son muy corrientes en la agricultura y están formadas por grupos de trabajadores de este sector; las cooperativas de crédito son asociaciones de individuos particulares que ponen en común sus ahorros.

En casi todos los países se han promulgado leyes específicas para regular este tipo de asociaciones. A escala internacional, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) —organización que integra a casi todas las cooperativas existentes en el mundo— consideró necesario uniformar los principios rectores de estas asociaciones y, tras su vigesimotercer congreso en Viena en 1966, estableció los principios que debían regular la actividad de las cooperativas: la pertenencia a una cooperativa debe ser voluntaria y no existir discriminación por razón de sexo, raza, clase social, afiliación política o creencias religiosas, permitiendo la libre pertenencia de cualquier persona que pueda ser útil a la cooperativa y esté dispuesta a aceptar sus responsabilidades dentro de la misma (principio de asociación libre).

Las sociedades cooperativas son organizaciones democráticas. La administración y gestión deben llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios. Todos los miembros deben tener los mismos derechos y el mismo poder dentro de la cooperativa y participar en la toma de decisiones (principio de participación democrática: un miembro, un voto).

Las aportaciones de capital, en caso de estar remuneradas, deben recibir un tipo de interés reducido (principio de remuneración mínima del capital).

Los beneficios económicos que obtenga la cooperativa pertenecen a los cooperativistas y deben distribuirse evitando que unos socios se beneficien a costa de otros (principio de distribución equitativa de los ingresos). Esta distribución se hará de acuerdo con la decisión de los cooperativistas pero respetando los siguientes criterios: en primer lugar, destinando una parte al desarrollo de la cooperativa; en segundo lugar, reservando otra parte para previsión de gastos

extraordinarios y en tercer lugar, distribuyendo los beneficios entre los cooperativistas en proporción a sus aportaciones a la sociedad.

Todas las sociedades cooperativas deben destinar fondos a la formación profesional de sus miembros y empleados, así como a la del público en general para respetar los principios de cooperación económica y democrática (principio de educación cooperativa).

Todas las organizaciones cooperativas, con el fin de ser útiles a la comunidad en la que operan y a sus socios, deben cooperar de forma activa con otras cooperativas a escala local, nacional e internacional (principio de cooperación entre cooperativas).

© 1993-2003 Microsoft Corporation.

Cooperativismo de Ahorro y Crédito

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) es la asociación gremial y agencia de desarrollo para el sistema internacional de cooperativas de ahorro y crédito.

Esta entidad trata de obtener los mejores datos estadísticos disponibles con base en las respuestas de las cooperativas de ahorro y crédito miembro y no miembro a la encuesta anual de WOCCU sobre asociaciones nacionales de cooperativas de ahorro y crédito y oficinas de programas de WOCCU.

A finales de 2007, se llegó a verificar que en todo el mundo, más de 49,000 cooperativas de ahorro y crédito atienden a más de 177 millones de personas. Las asociaciones cooperativas financieras y las cooperativas de ahorro y crédito regionales y nacionales afiliadas a WOCCU representan 96 países en todo el mundo.

Año	Países	CAC's	Socios
2007	96	49,134	177,383,728
2006	96	46,367	172,007,510
2005	92	42,705	157,103,072

2004	82	41,042	128,338,297
2003	84	40,457	123,497,445
2002	78	40,258	118,268,624
2001	93	36,901	112,274,887
2000	92	36,512	108,261,819
1999	94	37,759	100,826,082

Fuente: *Informe Estadístico*, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito

Estadísticas Financieras

Año	Ahorros (US\$)	Préstamos (US\$)	Reservas (US\$)	Activos (US\$)
2007	\$987,861,248,618	\$847,896,069,374	\$115,358,461,836	\$1,181,465,915,014
2006	\$904,120,858,300	\$758,208,659,672	\$106,825,743,418	\$1,092,135,905,636
2005	\$763,819,930,158	\$612,201,609,601	\$91,557,493,495	\$894,454,835,782
2004	\$707,438,184,755	\$531,418,500,904	\$82,926,748,099	\$824,653,392,302
2003	\$656,370,220,745	\$482,574,187,446	\$74,674,165,182	\$758,478,695,455
2002	\$589,219,828,002	\$424,950,529,304	\$67,419,839,501	\$676,049,302,487
2001	\$530,450,127,834	\$393,588,341,911	\$60,352,532,307	\$605,518,296,805
2000	\$466,327,646,216	\$371,286,021,345	\$55,744,718,044	\$536,227,258,298
1999	\$407,570,732,541	\$314,438,114,540	\$46,706,382,026	\$470,567,493,573

Fuente: *Informe Estadístico*, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito

Texto e imágenes Cooperativismo en el Mundo tomado de [ACI Américas](#)

Información y Datos Cooperativismo de Ahorro y Crédito tomado de [WOCU](#)

COOPAC EN EL MUNDO

- 157' 103,072 personas

- 42,705 Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Depósitos captados por US\$. 763,819'930,158
- Créditos colocados por US\$. 612,201'609,601
- Reservas por US\$. 91,557'493,495
- Activos Totales por US\$. 894,454'835,782

	COOPAC	SOCIOS	AHORROS	PRESTAMOS	RESERVAS	ACTIVOS
AFRICA	7,468	9,602,714	2,089,673,987	2,138,442,995	118,148,443	2,059,575,430
ASIA	18,662	31,229,523	47,624,782,474	32,785,712,405	3,998,053,811	54,953,979,690
CARIBE	313	1,675,766	2,203,944,087	1,720,034,921	342,751,109	2,603,122,454
EUROPA	2,863	6,704,674	17,680,062,526	10,295,123,168	1,884,819,087	19,927,861,511
LATINOAMERICA	1,983	12,386,384	11,467,689,844	11,619,951,877	2,510,772,159	17,003,478,483
MEDIO ORIENTE	1,659	429,608	58,262,462	1,124,065,378	22,321	382,586
NORTEAMERICA	9,427	91,238,685	659,217,504,488	531,770,864,548	80,360,714,279	772,076,266,217
PACIFICO SUR	330	3,835,718	23,478,010,290	20,747,414,310	2,342,212,286	25,830,169,411

MATRIZ FODA

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

ANÁLISIS FODA

La evaluación del entorno, permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, con el propósito de identificar las oportunidades (factores externos positivos) y amenazas (factores externos negativos) que afronta una empresa. Asimismo sirve para estructurar un marco práctico, para obtener, organizar y analizar información del ambiente.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, e identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la empresa. Mientras mayor sea el nivel de especificidad en el proceso de evaluación, mayor será la posibilidad de enfrentar con éxito a los turbulentos cambios que se van produciendo en el medio ambiente.¹⁰

Después de haber realizado un análisis tanto de área interna como del área externa de la cooperativa, se puede proceder a determinar los factores de mayor incidencia y que nos permitirán plantear las estrategias que se pondrán en consideración de la institución.

Fortalezas (Factor Interno)

- **Bajas tasas de Interés:** Debido al objeto social con el que se ha manejado la Cooperativa, así como, el bajo costo operativo en el que esta incurre, le ha permitido

¹⁰ PAREDES y Asociados CIA. Ltda. “Como elaborar un Plan Estratégico”

mantener tasas bajas de interés por el costo de sus créditos.

- **Gastos Operativos bajos:** La Cooperativa no mantiene mayores egresos en lo que se refiere a gastos operativos debido a que cuenta con un subsidio del Colegio de Arquitectos del Azuay, mismo que asume algunos de los gastos de insumos básicos, así como, brinda un espacio físico el cual no tiene costo en concepto de arrendamiento.
- **Servicio de créditos inmediatos:** La Cooperativa maneja una política de análisis y respuesta a las solicitudes de crédito en un tiempo no superior a los dos días hábiles; tiempo en el que se puede dar una respuesta e inclusive entregar el dinero si la misma es afirmativa. En algunos casos este tiempo puede ser reducido a media hora haciendo que los productos sean más atractivos para su demanda.
- **Diversificación de Servicios:** La Cooperativa posee la capacidad de ajustarse a las circunstancias del mercado y económicas vigentes, esto se debe a la flexibilidad de sus políticas y reglamentos que la presiden. De igual manera la cooperativa se mantiene ofreciendo una serie de servicios, a través de alianzas estratégicas o la firma de convenios de colaboración interinstitucional con empresas de otras ramas de productos o servicios; siendo este un atractivo adicional para aquellas personas que aun no son socios de la institución.
- **Posicionamiento geográfico favorable:** la Cooperativa se encuentra ubicada en el interior del Colegio de Arquitectos del Azuay; y al ser los socios de este su mercado total, es posible considerar que la ubicación de la empresa es la óptima para su funcionamiento.

Oportunidades (Factor Externo)

- ☀ **Insatisfacción en la demanda de Créditos:** La Banca nacional presenta una serie de restricciones que impiden que los demandantes de crédito puedan acceder a los mismos

de una manera simple, sencilla u oportuna; esta demanda puede ser satisfecha por instituciones que mantienen procesos menos complejos de aprobación o análisis de riesgo y que a través de un servicio más personalizado puedan otorgar créditos oportunamente.

- ☀ **Posibilidades de crecimiento:** Las necesidades de los arquitectos y sus allegados son extensas y permanentes lo que asegura un mercado de continua demanda y un crecimiento constante; manteniendo la Cooperativa su objetivo de captar al gremio en su totalidad, así como al mayor porcentaje de su mercado externo.
- ☀ **Tasas de interés en continuo crecimiento:** El mercado financiero es fluctuante y la variación de las tasas de interés es de continuo crecimiento, viéndose desmotivada la demanda de créditos y la inversión de dineros. En tal virtud la Cooperativa mantendrá una tasa inferior a la establecida por el Banco Central, pero que de igual manera permita un crecimiento continuo de la empresa.
- ☀ **Altos niveles de especulación en el mercado:** Las constantes declaraciones, así como, la creación de nuevas leyes y tributos por parte de los gobiernos de turno hace que el sector financiero mantenga altos niveles de especulación en sus distintas áreas de productos.
- ☀ **Flexibilidad de los organismos de control para con las empresas cooperativas:** Es decisión del Gobierno actual el mantener un apoyo y flexibilidad para con la empresas cooperativas, con el objeto de dar un repunte a las mismas y que el mercado pueda satisfacer sus necesidades crediticias y financieras en general a través de éstas.

Debilidades (Factor Interno)

- **Nivel bajo de fondos para destinar a créditos:** La Cooperativa al tener un nivel bajo de capitalización y una gestión casi autónoma se encuentra restringido por los montos en

préstamos lo que genera descontento y deserción.

- **Baja imagen en su mercado:** La posición pasiva en la que estuvo por largo tiempo la Cooperativa provocó que su imagen se vea deteriorada y en algunos casos desconocida o anulada por una parte de su mercado.
- **Poca interacción con los Socios del Colegio:** La falta de una constante interacción con los socios y personal del Colegio de Arquitectos del Azuay, los mismos que representan nuestro mercado objetivo y potencial hacen que el número de socios afiliados a la Cooperativa no sea el adecuado.
- **Falta de interacción entre la Cooperativa y el Colegio de Arquitectos:** Las acciones que el Colegio de Arquitectos ha venido realizando no han contado en su mayoría con la colaboración de la Cooperativa, viéndose ésta relegada a funciones netamente internas.
- **Se cuenta con un único local:** Al ser una cooperativa cerrada esta mantiene un único local donde se pueden hacer depósitos y retiros, lo que obliga a sus afiliados a dirigirse a esta única sucursal para ejecutar cualquier trámite que desee.

Amenazas (Factor Externo)

- **Competencia:** La aparición de nuevas empresas crediticias que atraen a sus clientes con técnicas de mercadeo que oculta la información puede hacer que el mercado de clientes de la Cooperativa se vea disminuido.
- **Productos Sustitutos:** La continua gestión agresiva de las tarjetas de crédito así como el otorgamiento de créditos directos por parte de las empresas comercializadoras de productos puede provocar una falta de interés por asociarse a la Cooperativa.

- **Eliminación de la obligación a pertenecer a los gremios profesionales:** La eliminación de la obligatoriedad de pertenecer o afiliarse a los colegios profesionales o gremios afecta a las cooperativas de éstos, debido a que impiden que los nuevos profesionales o potenciales afiliados sean informados de la existencia y beneficios que pueden hacer uso al ingresar a las distintas cooperativas.

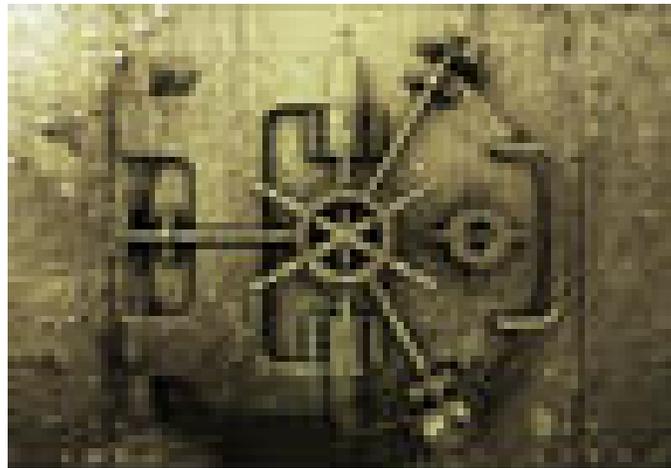
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Consisten en determinar los procesos básicos e importantes en los que la Cooperativa del Colegio de Arquitectos no puede fallar y que orientan al futuro.

- ✚ Mantener buenas relaciones con los proveedores y clientes evitando siempre otorgar el poder de negociación a cualquiera de las dos partes, objetivo que se logrará manteniendo un diversificado número de clientes y empresas con las que se mantenga convenios de colaboración interinstitucional.
- ✚ Ser competitivos en calidad del producto y servicios.
- ✚ Mantener la motivación en todas las áreas de la Cooperativa, principalmente en el área administrativa y Directorio.
- ✚ Buscar siempre la innovación en los procesos y caminar de la mano con los avances tecnológicos que surjan en el sector financiero.
- ✚ Definir de manera clara y sencilla los objetivos y metas de la empresa así como los planes para la consecución de los mismos. De igual manera mantener la competitividad en los precios, calidad y servicio que brinde la Cooperativa.
- ✚ Mantener la comunicación con personal y sus clientes

- ✚ De igual forma poseer una buena estructura corporativa que proyecte una imagen positiva a sus clientes y el entorno en el que se encuentra la empresa.
- ✚ Contar con el debido mantenimiento técnico de los equipos y sistema que posea la Cooperativa.
- ✚ Mantener políticas flexibles y adecuadas en los departamentos y áreas que permitan aplicar o ambientarse a las distintas estrategias escogidas por los directivos de la Cooperativa.
- ✚ Fomentar la motivación del personal así como su participación en las decisiones de la compañía con el objeto de mantener una buena relación patrono laboral.
- ✚ Contar con el debido apoyo del Colegio de Arquitectos del Azuay, a través del cual se logrará sustentar la mayoría de proyectos que la empresa tiene en mente.

CAPITULO III



PLAN ESTRATÉGICO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

INICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo.¹¹

CONCEPTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Algunos autores han brindado los siguientes conceptos de planeación estratégica:

- ✦ Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.¹²
- ✦ La planeación estratégica se define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, plantea estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener lo fines buscados.¹³
- ✦ También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y que se hará

¹¹ www.monografias.com/planeacionestrategica5/inicios/historia

¹² www.monografias.com/estrategia

¹³ www.monografias.com/planestrategico/conceptos

con los resultados.¹⁴

- ⊕ Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.¹⁵

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A partir de los conceptos anteriores se pueden determinar las siguientes características:¹⁶

- i. Proceso continuo, flexible e integral.
- ii. De vital importancia.
- iii. Responsabilidad de la directiva.
- iv. Requiere de tiempo en información.
- v. Pensamiento estratégico cuantificable.
- vi. Entorno.
- vii. Administración estratégica.
- viii. Cultural.

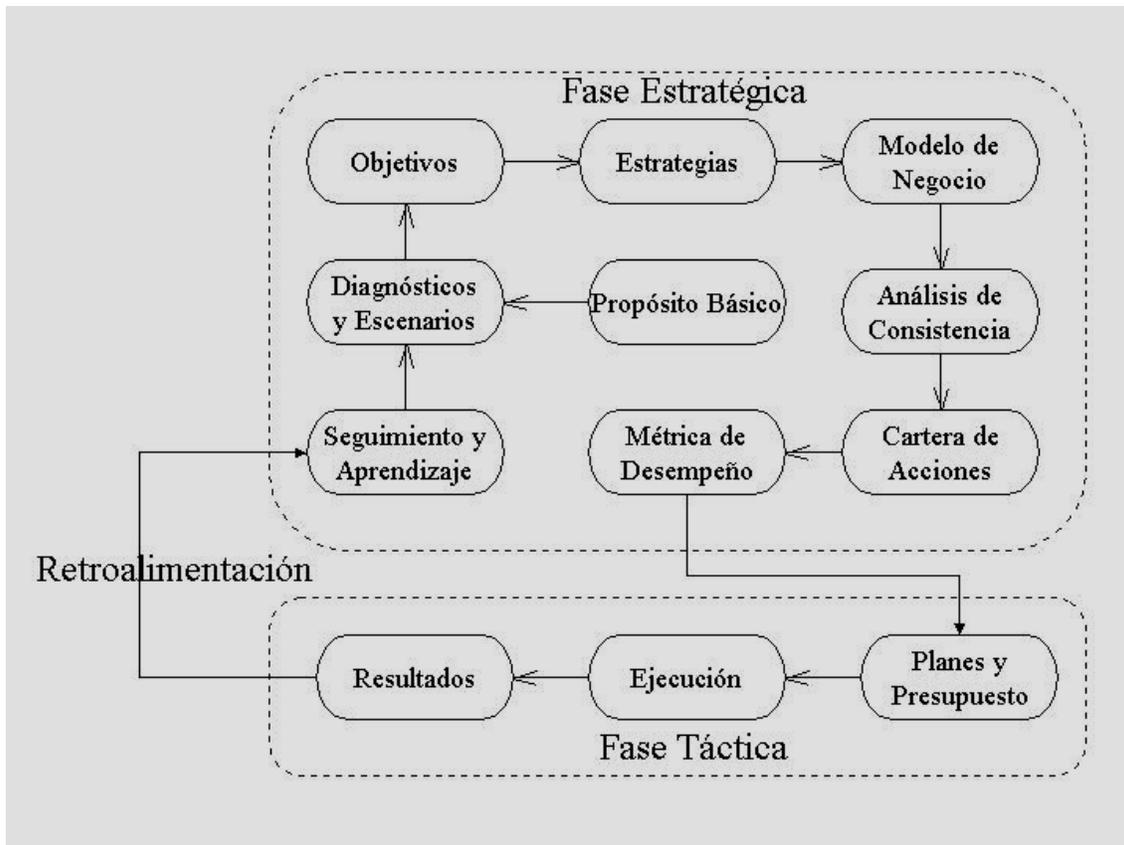
PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Un plan simplemente es la posición estratégica que una empresa tomará ante una situación específica, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esta posición tendrá que tomar en cuenta las siguientes preguntas ¿a quién debo dirigirme como clientes?, ¿qué productos y servicios debo ofrecerles? y ¿cómo hacer esto? Desafortunadamente una posición nunca permanece única y atractiva para siempre, ésta debe estudiarse, evaluarse y hacer las correcciones pertinentes y en el más acertado de los casos cambiarse.

¹⁴ JARAMILLO, José Carlos, Dirección Estratégica, McGraw Hill

¹⁵ MARIÑO, Hernando Planeación Estratégica de la calidad ,1993.

¹⁶ www.monografias.com/planeacionestrategica5



Fuente: www.monografias.com/planeacionestrategica

El esquema anterior muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, ya que engloba la mayor cantidad de pasos para cualquier organización, ya sea grande, pequeña o mediana, este modelo es adaptable a cualquiera de ellas.

*Por otro lado para simplificar la concepción de la estrategia se ha planteado un modelo del proceso de planeación estratégica que se seguirá en esta tesis, el mismo que será descrito a continuación:*¹⁷

1- ANÁLISIS INTERNO.- *En este primer paso se busca identificar los elementos internos de la empresa que van a afectar y limitar la estrategia. Se recomienda*

¹⁷ LEÓN, Mauricio, apuntes tomados en clases, Planeación Estratégica, 8vo. Ciclo. 2004.

iniciar con un poco de historia de la empresa y sobre todo de la visión que tuvo o tuvieron sus fundadores, porque en mucho indicará el carácter y naturaleza de la compañía, esta visión o motivación inicial de alguna manera define una "genética" de la organización.

Dentro de este primer paso deben estudiarse además el perfil estratégico de la empresa, es decir identificar su actual estrategia (explícita o no), el negocio al que se dedica (misión), posición competitiva, concepto que tiene la organización de sí misma, y los valores que los guían. También es sabio por parte del planificador encuestar a los empleados, conocer sus sentimientos y captar la "cultura organizacional".

Dentro de este primer paso hay también que hacer un esquema de todos los indicadores técnicos de la empresa, es decir, utilidades, endeudamiento, rotación, índices en general. Estos pasos nos mostrarán las realidades tal como son y nos dirán las fortalezas y debilidades de la empresa.

2- ANÁLISIS DEL ENTORNO.- *Partiendo de la ubicación y geografía hay que hacer un análisis del entorno que incluirá toda la información relevante de su mercado, país o región, políticas estatales, realidad socioeconómica, ingreso per cápita, industria o sector en que se desenvuelve, etc.*

Conviene hacer un análisis de la industria, competencia y de las fuerzas que influyen en la empresa. (5 fuerzas competitivas de Porter).

3- PRONÓSTICO ESTRATÉGICO.- *que puede estar incluido en los dos pasos anteriores, ya que hay que definir la visión a futuro de la empresa los cambios esperados en el entorno, las oportunidades y amenazas a futuro. En este tercer paso (o la culminación de los dos primeros) deberemos hacer un "vaticinio" de lo que puede suceder y lo que esperamos que suceda en la empresa.*

4- REVISIÓN DE RECURSOS.- *Es un balance de lo que podemos hacer con nuestra empresa tal como está y los recursos que podemos transformar. No solo hablamos de los activos de balance, sino de la gente, información, clientela, proveedores, etc.*

5-ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.- *En este punto definimos los objetivos estratégicos específicos que irán con la visión que tenemos para el futuro de la empresa y planteamos por lo menos dos alternativas estratégicas excluyentes, desde los objetivos a largo plazo, objetivos a corto plazo, objetivos funcionales y cómo lograrlos.*

6- PRUEBA DE COHERENCIA.- *En este punto revisamos que cada (alternativa estratégica se encuentre acorde con la misión de la empresa, valores, recursos, pronóstico. Si algo no es coherente la alternativa debe ser reestructurada. En este paso debemos poner las cosas en papel, en blanco y negro y proyectar cada estrategia con cifras exactas para no tener después sorpresas.*

7- EVALUACIÓN Y DECISIÓN.- *Evaluamos las estrategias que podemos aplicar, optamos por las más convenientes y sugerimos su aplicación.*

8- POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, MANUALES Y CONTROLES.- *Las estrategias escogidas deben ser "aterrizadas" a la realidad organizacional mediante la redacción exacta de las políticas que se deben tomar acorde a los valores de la empresa, y los procedimientos exactos deben ser definidos de manera que se ajusten a las estrategias.*

CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación Estratégica se clasifica en cuatro grupos que contienen catorce alternativas por las que una empresa puede optar y son: ¹⁸

1. Intensivas

- 1.1 Estrategia de Penetración en el Mercado. Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores fuerzas de mercadeo.
- 1.2 Estrategia de Desarrollo del Mercado. Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.
- 1.3 Estrategia de Desarrollo del Producto. Busca mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual. Cuando una empresa introduce un nuevo producto.

2. Integrativas

- 2.1 Estrategia de Integración hacia Adelante. Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.
- 2.2 Estrategia de Integración hacia Atrás. Busca la propiedad o un mayor control sobre proveedores.
- 2.3 Estrategia de Integración Horizontal. Busca la propiedad o mayor control de los competidores.

3. Diversificadas.

- 3.1 Estrategia de Diversificación Concéntrica: Añadir nuevos productos pero relacionados.
- 3.2 Estrategia de Diversificación de Conglomerado: Añadir nuevos productos no relacionados.
- 3.3 Estrategia de Diversificación Horizontal: Añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales.

¹⁸ Enciclopedia Encarta 2004

4. Otras

4.1 Estrategia de Asociaciones: Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.

4.2 Estrategia de Reducción: Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas.

4.3 Estrategia de Desposeimiento: Venta de una división o parte de una organización.

4.4 Estrategia de Liquidación: Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible.

4.5 Estrategia de Combinación: Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.

Para el caso de la Cooperativa del CAE y la presente tesis, se ha pensado básicamente en plantear una estrategia encaminada a tres clases, de las cuales más tarde se realizará un análisis del mismo y se escogerá la que cubra las expectativas propuestas para el mejoramiento de la institución; estas tres opciones se encuentran dentro de la clasificación de:

1. *Estrategia del desarrollo del producto*
2. *Estrategia de Diversificación Concéntrica*
3. *Estrategia de Penetración en el mercado*

ASPECTOS BÁSICOS DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuan bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará.

Según Peter Drucker, el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: "Eficiencia" y "Eficacia", dice que "Eficiencia" es "hacer correctamente las cosas" y "Eficacia" es "hacer las cosas correctas".¹⁹

ENFOQUES PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

1. Enfoque Ascendente.

Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque está en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.²⁰

2. Enfoque Descendente.

La iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes a nivel más bajo. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.²⁹

¹⁹ Encarta 2004

²⁰ Encarta 2004

3. Enfoque Interactivo.

Este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.²⁹

4. Enfoque a nivel dual.

La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa.²⁹

De cierta manera se puede decir que el enfoque por el que va encaminada la estrategia es el de nivel ascendente pues no importa quien plantee la estrategia, esta irá a ser aprobada por los mandos superiores de la organización, pero al mismo tiempo se deberán comprometer todos los miembros de la organización con la concepción de esta.

ANÁLISIS INTERNO

Condiciones de la Cooperativa

En general la Cooperativa se encuentra ya establecida y encaminada aunque aún le falta mucho por crecer y mejorar, tiene una política de análisis, aprobación y entrega de créditos inmediata o a la brevedad posible, se mantiene firmando convenios de colaboración interinstitucional con distintas empresas que se dedican a la prestación de servicios no relacionados con las actividades que realiza la Cooperativa. De igual manera la institución busca crear nuevos productos, que sean atractivos para los clientes, al mismo tiempo que generen una mayor solidez y rentabilidad. Sus créditos son netamente de consumo y sobre los mismos se han generado una serie de productos que puedan satisfacer las distintas necesidades de sus afiliados y de igual manera colaboren con la eficiencia en el desarrollo de las distintas actividades de la Cooperativa.

Lo que ha sido posible identificar es que pocos son los clientes que mantienen la totalidad o mayor parte de sus fondos dentro de la institución, alegando la mayoría de éstos, que al no tener el recurso de pago a través de cheques (cuentas corrientes) y la distancia en la que para algunos socios se encuentra ubicada la Cooperativa, no resulta conveniente el mantener esta cuenta como única. Esto provoca que la institución no mantenga niveles altos de captaciones y limita su capacidad de crédito para los socios que requieran de los mismos.

A pesar de que la Cooperativa se encuentra solventando la mayoría de sus gastos, aún mantiene niveles de dependencia con el Colegio de Arquitectos del Azuay lo que la impide desarrollarse de mejor manera dentro del aspecto comercial y de mercado, siendo este un limitante para su crecimiento e incursión en posibles nuevos nichos de mercado.

Por último la aplicación de normas dictadas por el Gobierno Nacional en la que se elimina la obligatoriedad de pertenecer a los distintos Colegios o Gremios de Profesionales ha provocado una disminución en el nivel de ingresos de nuevos socios a la Cooperativa y lo que es peor una incertidumbre con los actuales quienes mantienen el temor de que si el Colegio de Arquitectos cierra sus instalaciones, también lo hará la Cooperativa, siendo esto totalmente perjudicial en los planes de crecimiento de la misma.

Posición Competitiva

Después de haber realizado un análisis de la Cooperativa podemos concluir que la posición competitiva en la que se encuentra la empresa es bastante pasiva, no se ha preocupado por adentrarse más en el mercado o diversificarse dentro del mismo, no incurre en publicidad, ni posee mejoramiento continuo, dejando muchos vacíos y errores que intentaremos corregir con la presente tesis, adicionalmente se ha dejado de lado un mercado importante como lo es el de los relacionados, familiares y personas que presentan alguna relación laboral con los arquitectos, mercado que fácilmente puede superar el universo de socios potenciales.

Cultura Organizacional

Para captar la cultura organizacional de la Cooperativa del CAE se observó sus procedimientos, políticas, así como, se realizó una encuesta a cada uno de sus empleados y miembros del Directorio y una entrevista posterior a cada uno de sus miembros, cuyo formato es el presentado a continuación, mientras que los datos obtenidos se presentan en los anexos:



FORMATO DE LA ENCUESTA EMPLEADOS

Nombre:

Edad:

1. ¿Que actividad desempeña usted?

2. ¿Se siente a gusto en su trabajo?

Si

No

3. ¿Se siente bien remunerado?

Si

No

4. ¿Cómo es el trato que recibe por parte de su Jefe?

5. ¿Aporta con ideas para el mejor desarrollo de productos?

Si

No

6. ¿Han sido aplicadas?

Si

No

FORMATO DE LA ENCUESTA DIRECTIVOS

Nombre:

Edad:

7. ¿Que actividad desempeña usted?

8. ¿Se siente a gusto colaborando con la Cooperativa?

Si

No

9. ¿Se siente satisfecho con los resultados obtenidos por su gestión como Directivo?

Si

No

10. ¿Cómo es el trato que Ud. recibe por los empleados de la Cooperativa al momento de realizar gestiones en calidad de cliente?

11. ¿Aporta con ideas para el mejor desarrollo y funcionamiento de la Cooperativa?

Si

No

12. ¿Han sido aplicadas?

Si

No

Concluidas y tabuladas las encuestas y entrevistas se ha llegado a la conclusión de que existen buenas relaciones entre los miembros del Directorio, y el personal administrativo de la institución; a pesar de esto la posición de los Directivos de La Cooperativa del CAE es un poco pasiva debido, a que, al ser un voluntariado el que ejercen los mismos y las distintas obligaciones dentro y fuera de la ciudad que cada uno de los miembros posee, no les permite asistir con regularidad a las distintas reuniones que se realizan dentro de la institución provocando que muchas de las ocasiones los miembros mantengan desconocimiento de alguno de los temas que se tratan o se han tratado en reuniones anteriores y esto de cierta manera los desmotiva o genera una falta de deseo de participar en las actividades y decisiones de la empresa; a pesar de eso se sienten a gusto con la labor que desempeñan y tienen la confianza de que la empresa se encuentra en buen camino. De igual manera cabe destacar que los empleados se encuentran lo suficientemente capacitados como para atender las necesidades de la institución y de igual manera poder introducir en el mercado productos de calidad.

Pronóstico de la Empresa a Futuro

La Cooperativa al seguir en el futuro como se encuentra ahora se verá afectada por la competencia reduciendo drásticamente su participación en el mercado y sin la toma de medidas necesarias se verá obligada a cesar en sus funciones.

Además si la empresa no busca incrementar el número de sus clientes, la dependencia sobre los mismos no le permitirá incrementar los fondos destinados para mayores montos en préstamos, así como, el tiempo para la cancelación de los mismos; siendo este un factor importante para el crecimiento de la Cooperativa y que de lo contrario generaría un malestar en los socios actuales provocando una posible migración de los mismos a otras instituciones crediticias. Por todos estos motivos es necesario plantear estrategias que encaminen nuevamente a la Cooperativa a la concepción de los objetivos establecidos anteriormente en su visión.

Finalmente otro aspecto que fortalecerá a la Cooperativa será la afiliación obligatoria de los nuevos socios que ingresen al CAE o la apertura de la misma al mercado en general para que ésta

brinde sus servicios a la ciudadanía de Cuenca y la región en general; es decir, eliminar las restricciones para el ingreso de socios y hacerle una Cooperativa abierta.

MATRIZ DE CONSULTORIA DE BOSTON

Esta matriz permite evaluar cada uno de los productos que la empresa ofrece a sus clientes, identificado aquellos que son más representativos en el área de rendimiento, mercado, costos, etc.

Los resultados nos permiten descubrir, del total del portafolio de productos, aquellos en los que la empresa no posee mayor participación en el mercado o donde el mismo tiene un crecimiento nulo o bajo.

DIAGRAMA DE LA MATRIZ



Estrellas: El producto que se ofrece a los clientes es de gran utilidad y aceptación, siendo este el más solicitado y el que mayor rendimiento genera por la rotación que presenta cada año.

Vacas Lecheras: El crédito normal, es igualmente solicitado pero su porcentaje de demanda es menor, al igual que, su rendimiento.

Problemas: Los créditos hipotecarios están incrementando su demanda en proporciones considerables, pero lamentablemente la participación que tiene la Cooperativa sobre este en el mercado es nula en la actualidad.

Perros: Los convenios que la Cooperativa firma con las distintas empresas tienen una doble función, esta es la de generar un beneficio al socio, en lo que descuentos y servicios se trata; así como se genera un ingreso dentro de la cooperativa por concepto de comisiones o el otorgamiento de créditos para la adquisición de esos productos o servicios.



ANÁLISIS EXTERNO

COMPETENCIA

Matriz del Perfil Competitivo

A través del perfil competitivo, conoceremos en que posición se encuentran las empresas que representan mayor competencia en el mercado financiero, considerando para ello varias fortalezas y debilidades que permitirá a la Cooperativa compararse con otras empresas de su tipo.

Factores Claves de Éxito	Ponder General	Coop. CAE		Coop. Colegio de Médicos		Coop de Ing. Comerciales		Coop CREA.		Coop CICA	
		Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond
Tasas	0.4	4	1.6	2	0.8	1	0.4	2	0.8	3	1.2
Monto Préstamo	0.3	1	0.3	3	0.3	2	0.6	4	1.2	3	0.9
Imagen	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15
Solvencia	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Agilidad	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
TOTAL	1		2.95		2.00		1.85		2.9		3.00

Clasificación:

- 1 → Debilidad Importante
- 2 → Debilidad Menor
- 3 → Fortaleza Menor
- 4 → Fortaleza Importante

Al evaluar los resultados obtenidos en el cuadro anterior es posible determinar aquellas variables en las cuales los competidores más relevantes nos llevan ventaja, y por ende sobre aquellos puntos en los que debemos poner más interés, con el objetivo de mejorar la posición de la empresa con relación a estos y obtener resultados más satisfactorios.

Análisis de las Variables

Tasas

En esta variable sólo dos empresas poseen una fortaleza mayor dentro de las cuales se encuentra la Cooperativa del CAE, debido a que esta es una ventaja competitiva se debe poner gran empeño en la misma y no descuidarla.

Monto de Préstamo

La capacidad que poseen las cooperativas que mayor similitud tienen a la nuestra es muy variable, pero nuestra empresa en este aspecto califica con una debilidad importante, lo cual debe ser modificado con prontitud, caso contrario la estabilidad de la Cooperativa puede verse afectada por una disminución o fuga de clientes.

Imagen

La Cooperativa del CAE posee dentro de este punto una debilidad menor, misma que se encuentra en la actualidad y futuro combatiéndose a través de los convenios de cooperación interinstitucional, una reingeniería de procesos, incremento de productos y una mayor presencia dentro de las actividades que realiza el Colegio de Arquitectos del Azuay.

Agilidad

La Cooperativa es consciente de la necesidad de fondos de una forma ágil y oportuna, motivo por el cual se maneja a esta como una política interna al igual que productos que están de acuerdo a estas necesidades.

Solvencia

La Cooperativa en la actualidad busca alcanzar su punto de equilibrio que con la participación directa del Colegio este será logrado y al ser superado se procederá a la capitalización del excedente y con ello al crecimiento de la empresa. Pero en caso de no intervenir el Colegio se deberá buscar abrir la empresa al mercado regional.

REALIDAD ECONÓMICA

La situación económica en la que se encuentra el país actualmente se ha visto endurecida con el paso del tiempo aun más con el proceso de dolarización que se sufrió, el cual aumenta significativamente los precios, la inflación y especulación, al contrario de los ingresos per cápita que se han mantenido. Hoy en día se ha logrado una estabilidad temporal en los precios, erradicando sustancialmente la especulación y manteniendo estables los índices inflacionarios, a pesar de esto el costo de vida se mantiene en un nivel alto, motivo por el cual la empresa plantea la misión de desarrollar productos de calidad para satisfacer las necesidades actuales a precios accesibles a esta realidad.

El concepto de equidad en una sociedad supera el ámbito de la distribución y del ingreso para de manera amplia abarcar la igualdad de oportunidades, la distribución del consumo de las personas y de la riqueza que posee.

Como la distribución del ingreso esta asociada a los salarios, sueldos y las remuneraciones públicas, éstas han contribuido a aumentar la desigualdad social, al ubicar a un pequeño segmento de la población en los estratos de más altos ingresos y agigantar las diferencias entre pobres e indigentes. La masa salarial pública no se muestra compatible con la productividad de las empresas y la competitividad del Ecuador. Su elevada magnitud exige un sobre esfuerzo empresarial incompatible con la ineficiencia de los servicios públicos y resta recursos para la inversión social y la obra pública, impidiendo de este modo impulsar el desarrollo de la economía y la generación de un ambiente propicio para que fluya la inversión y las empresas puedan generar trabajo y pagar mejor a sus trabajadores.

El Ecuador presenta en el año 2009 una situación socio-económica indicada en los siguientes índices:

INDICADORES	VALORES
Salario mínimo vital nominal promed 2010	\$ 279.85
Salario nominal 2010	\$ 240
Salario real 2010	\$ 222.32
Canasta Básica Septiembre 2010	\$ 538.73
Desempleo Nacional Septiembre 2010	7.70%
Población pobre Septiembre 2010	38.30%
FUENTE: Internet (cifras económicas del Ecuador BCE) y periódicos locales	

Según la página de Internet del Banco Central del Ecuador al mes de septiembre del 2010, es posible identificar algunos datos que son de relevancia para los distintos análisis que realizaremos con respecto a los mercados anexos a la naturaleza del negocio de la institución:

SECTOR MONETARIO Y FINANCIERO	
INDICADORES MONETARIOS	
Tasas de interés	Ene-10
Activa referencial productivo corporativo	9,13
Activa referencial productivo empresarial (a)	9,97
Activa referencial productivo PYMES	11,19
Activa referencial consumo	18,08
Activa referencial vivienda	11,11
Activa referencial micro ac ampliada	23,07
Activa referencial micro ac simple	28,29
Activa referencial micro minorista	30,53

SECTOR REAL	
PRECIOS	
Inflación	Ene-10
Anual	4,44%
Mensual	0,83%
Acumulada	0,83%
Índice de Precios al Consumidor	125,87

ANÁLISIS FINANCIERO

Para la realización de la parte Financiera de la Cooperativa del CAE se desarrollará el análisis del Punto de Equilibrio, Costos, Ratios, Flujos de Caja y presupuestos basados en los balances entregados por la empresa.

BALANCES

Los balances que han sido proporcionados por la empresa y han ayudado en el presente estudio se encuentran en los anexos de la tesis.

COSTOS

Costos Fijos

Es un costo que permanece sin cambio durante un período determinado a pesar del cambio de actividad o volumen de producción alcanzado.²¹ Como son servicios básicos, sueldos, publicidad, depreciaciones en línea recta, amortizaciones, seguros, contribuciones al IESS, gastos de administración.

Costos Variables

²¹ SANGOLQUÍ, Miguel, Apuntes de clases, Contabilidad Administrativa, 3er ciclo, 2001.

Son los que varían en proporción directa al volumen de producción o ventas.²⁸ Como son: mano de obra pagada, por órdenes de producción o por horas, materia prima, depreciación por unidades de producción.

En el caso de la Cooperativa CAE se realizará a continuación un cuadro demostrativo de los costos en los que se incurre:

CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE COSTOS

INSUMOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Intereses en depósitos de ahorro		5308,72
Intereses en depósitos a plazo		692.15
Intereses en sobregiros		11,72
Remuneraciones Mensuales	22626.35	
Beneficios sociales	2622.97	
Gastos de Representación y Residencia	208.50	
Aportes al IESS	2728.70	
Fondos de Reserva	2413.71	
Otros (Bonos, Seguro Excequial)	353.80	
Movilización Fletes y Embalaje		132.36

Publicidad y Propaganda		35.84
Servicios Básicos	906.89	
Seguros	326.95	
Otros Servicios (Copias, Comisiones de Pagos de Impuestos, Limpieza, Agasajos y Atenciones, Gastos Bancarios)		746.12
Impuestos contribuciones y Multas	775.02	
Depreciaciones	82.09	
Suministros Varios (formularios, papelería, papeletas de deposito, tarjetas de presentación, forros plásticos y cartolas)		646.66
Mantenimiento y Reparaciones		171.97
Otros Gastos		53.87
Arrendamiento	450	
Auditoria	750	
COSTOS TOTALES	34244.95	7799.41

Fuente: Cooperativa del CAE

Como lo muestra el cuadro anterior se puede deducir que el total de costos en los que incurre la cooperativa para mantener su funcionamiento óptimo es de \$ 42044.36, dividido en un valor para costos fijos de \$ 34244.95 y para costos variables de \$ 7799.41.

TASA DE INTERÉS

La tasa de interés pasiva pactada dentro de la cooperativa ha sido establecida de acuerdo a un promedio ponderado de las tasas del mercado, tomándose en cuenta para ello a las cooperativas de mayor trascendencia y de igual manera premiar el ahorro de los socios. La tasa que se maneja actualmente dentro de la cooperativa es del 2.50%.

En caso de la tasa de interés activa, esta ha sido establecida en base al mercado pero de manera autónoma, debido a que la cooperativa no se basa en la tasa referencial del banco Central, si no en un estudio costo beneficio que permita cubrir sus necesidades, dar un servicio financiero a bajo costo y generar una rentabilidad adecuada. La tasa que se maneja actualmente dentro de la cooperativa es del 13% nominal.

PUNTO DE EQUILIBRIO²²

- ✦ El Punto de Equilibrio es el vértice donde se juntan el ingreso total con el costo total.
- ✦ Es el nivel de ventas que debe alcanzar la empresa para cubrir todos sus costos y gastos.
- ✦ Es el punto donde la empresa no incurre ni en pérdidas ni en ganancias.
- ✦ El Punto de Equilibrio se basa en la consideración de un rango relevante.

²² ZALAMEA L., Guillermo, Apuntes tomados en clase, Contabilidad Administrativa, 3er Ciclo, 2001

Rango Relevante: es aquel intervalo de actividad dentro del cual los costos fijos totales y los costos variables por unidades permanecen constantes (Ralph S. Polinemi). Este intervalo de actividad puede entenderse como la capacidad actual de producir y vender que tiene la empresa dentro de determinadas condiciones o limitaciones.

En el caso de la Cooperativa la capacidad actual que posee depende directamente del nivel de captaciones que ésta obtenga de sus socios o clientes que aperturan pólizas de acumulación y cuentas de ahorro las mismas que bordean los \$200,000.00 para el año 2009. Es preciso anotar que la cooperativa mantuvo un promedio de colocación del 85% en cartera de riesgo, siendo este el rango óptimo requerido pues el 15% corresponde al fondo de liquidez establecido por los organismos de control.

Determinación del Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de Equilibrio existen dos métodos conocidos que son:

1. Determinación del punto de equilibrio en unidades de producto.
2. Determinación del punto de equilibrio en cantidades monetarias.

1. **Unidades de Producto:** Se aplica a las industrias, en donde existe toda la información de costos de producción unitarios. Para la aplicación de este método se debe obtener previamente el Margen de Contribución.

La fórmula es:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen Contribución}}$$

Margen de Contribución

El Margen de Contribución es la diferencia entre el precio de venta y todos los costos variables; o sea

$$\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costos Variables Unitarios} = \text{Margen de contribución}$$

El nombre de Margen de Contribución nos da a entender que esa diferencia entre el precio de venta y el costo variable del producto contribuye a cubrir los costos fijos de la empresa así como también un margen de utilidad para los dueños del capital.

2. **Unidades Monetarias:** Se aplica mayormente a almacenes que conocen el costo de cada mercadería adquirida y sus precios de venta. Para la aplicación de este método se debe obtener previamente la razón del margen de contribución.

La fórmula es:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Razón Margen de Contribución}}$$

Razón del Margen de Contribución

La razón del margen de contribución es una relación que se utiliza para determinar el punto de equilibrio en unidades monetarias. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Margen de Contribución} = 1 - (\text{Costo Variable} / \text{Ventas})$$

$$\text{Margen de Contribución} = 1 - (7799.41 / 58881.57)$$

$$\text{Margen de Contribución} = 1 - (0.13)$$

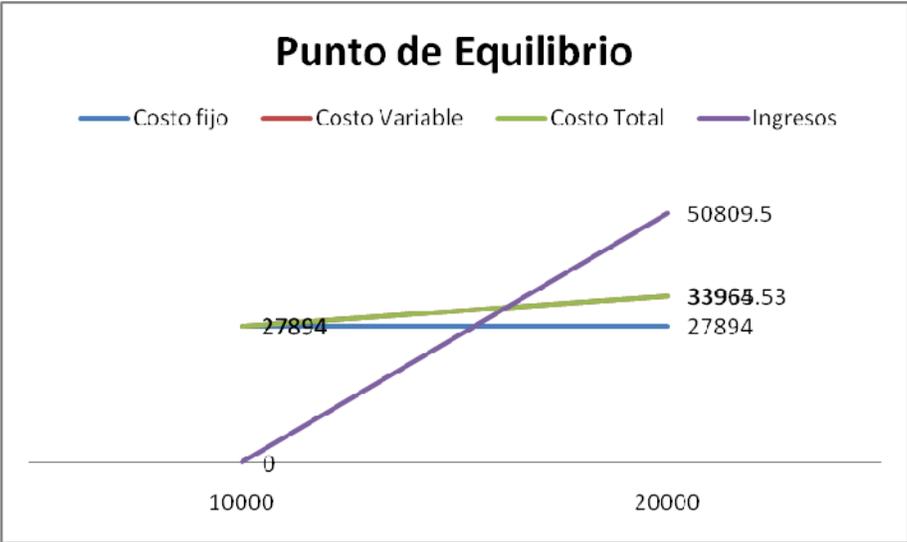
$$\text{Margen de Contribución} = 0.87$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Razón Margen de Contribución}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{34244.95}{0.87} = \$ 39,473.59$$

En cuanto a valores monetarios se puede mostrar que el punto de equilibrio de la cooperativa esta en los US\$ 39,473.59 y se encuentra a partir de este obteniendo utilidades, tomando como referencia los ingresos del año 2009 que son de 58,881.57 se puede observar que se esta obteniendo una buena utilidad.

GRÁFICO DEMOSTRATIVO



RAZONES FINANCIERAS

1. Razones de Solvencia

Solvencia:

Establece la cantidad de activos corrientes para pagar pasivos a corto plazo; o sea la cantidad “x” en USD de activos corrientes para pagar un USD de pasivo corriente. El parámetro estándar debería ser de 2 a 1, esto significa que se tienen \$2.00 USD de activo corriente para pagar \$1.00 USD de pasivo corriente, cualquier índice mayor a éste es bueno.

Activos Corrientes (1.1)

$$\frac{\text{Activos Corrientes (1.1)}}{\text{Pasivos Corrientes (2.1)}} = 2$$

Pasivos Corrientes (2.1)

CONDICIÓN DE ALERTA		
Índice	<	2

En el caso de la Cooperativa:

308,326.60

$$\frac{308,326.60}{257,254.38} = 1.20$$

257,254.38

2. Calidad de los Depósitos

Cartera Neta

$$\frac{\text{Cartera Neta}}{\text{Activos}} = 2$$

Activos

CONDICIÓN DE ALERTA		
Índice		70 – 80%

En el caso de la Cooperativa:

$$\frac{174,679.66}{311,157.79} = 56.14\%$$

B. RAZONES DE ESTABILIDAD

1. Estabilidad:

Nos muestra la forma en que los Activos No Corrientes están garantizando las Obligaciones a Largo Plazo, o sea cuanto de Activo No Corriente tiene la empresa para garantizar o en su defecto para pagar \$1.00 USD de Pasivo No Corriente.

Este índice podrá variar en los primeros años cuando la empresa necesite financiamiento para la compra de Activos No Corrientes, al inicio el índice será mayor que 1, el cual irá aumentando cuando se paguen los Pasivos. Por el contrario si el índice fuera menor a 1, esto significa que la empresa no tiene garantía suficiente para cubrir los Pasivos No Corrientes. Cuando el índice sea igual a 1 implicará que el Activo ha cubierto la totalidad del Pasivo. Como regla general este índice siempre resulta mayor que 1.

$$\frac{\text{Activo no Corriente (Neto) (1.2.)}}{\text{Pasivo no Corriente (2.2.)}} = \text{Variable}$$

CONDICIÓN DE ALERTA		
Índice	<	1

2. Solidez:

Nos indica cuánto de los Activos totales tiene la empresa para pagar \$1.00 USD de Pasivo total, porque este índice debe ser mayor que 1. Si en caso el índice fuera igual a 1, significaría que la empresa ya no tiene capital, y si fuera mayor que 1 la empresa estaría en posición de pérdida. Por el contrario un índice muy elevado de ésta razón implica que la empresa no tiene Pasivos y está trabajando exclusivamente con su Patrimonio, lo cual no puede ser conveniente en algunos casos.

$$\frac{\text{Activo Total (1.)}}{\text{Pasivo Total (2.)}} \quad \text{---} \quad 1.5 \text{ o más}$$

CONDICIÓN DE ALERTA		
Índice	<	1.50

En el caso de la Cooperativa:

$$\frac{311,157.79}{257,254.38} \quad \text{---} \quad 1.21$$

C. RAZONES DE RENTABILIDAD (PRODUCTIVIDAD)

3. Margen de Utilidad (Rentabilidad de las Ventas):

Expresa los centavos obtenidos en concepto de utilidad por cada \$1.00 USD de venta. Lo que significa que la empresa por cada \$1.00 USD de venta obtendrá una utilidad de 0.20 ó 0.30 centavos.

$$\frac{\text{Excedente del ejercicio (3.2.1)}}{\text{Ventas Netas (4.1.1.)}} \quad \text{---} \quad 0.20 \text{ ó } 0.40$$

CONDICIÓN DE ALERTA		
Índice	<	0.2

En el caso de la Cooperativa:

$$\frac{13,168.51}{58,881.57} = 0.22$$

4. Rentabilidad de la Inversión:

Nos indica el porcentaje en que rindió las utilidades del total de la inversión, o sea mide los rendimientos de la empresa. El parámetro estándar de esta razón puede ser un poco variable, pero lo recomendable es que sea por lo menos de un 5%; lo cual significa que los activos que tiene la empresa si están contribuyendo a generar utilidades dentro de la misma.

$$\frac{\text{Excedente del ejercicio (3.2.1)}}{\text{Activo Total (1.)}} = 3\% \text{ al } 7\%$$

CONDICIÓN DE ALERTA		
Índice	<	3%

En el caso de la Cooperativa:

$$\frac{13,168.51}{311,157.79} = 4.23\%$$

D. RAZONES DE MOROSIDAD

5. Total cartera de crédito vencida:

Nos indica el porcentaje en que el total de la cartera de crédito se encuentra vencida. El parámetro estándar debería tomarse como referencia el nivel de inflación, un resultado mayor al estándar determinaría que la organización no ha implementado políticas adecuadas de recuperación.

$$\frac{\text{Total Cartera Vencida (1.1.2.05.)} + \text{Total Cartera Reestructurada Vencida (1.1.2.06.)}}{\text{Total Cartera de Crédito}} = \%$$

CONDICIÓN DE ALERTA		
Índice	>	Nivel de inflación

En el caso de la Cooperativa:

$$\frac{4,737.93 + 0}{174,679.66} = 2.71\%$$

E. RAZONES DE RENTABILIDAD DE LA CARTERA

6. Rendimiento total cartera de crédito

Nos indica el margen de rendimiento en concepto de utilidad por cada \$1.00 USD de la cartera total de crédito otorgada. El parámetro estándar debería estar tomarse como referencia el nivel de inflación, un resultado menor determinaría que la organización no ha

implementado políticas adecuadas de otorgamiento de créditos.

$$\frac{\text{Total Intereses Cartera de Crédito (4.2.2.)}}{\text{Total Cartera de Crédito (1.1.2.)}} = 0.10 \text{ ó } 0.16$$

CONDICIÓN DE ALERTA		
Índice	<	Nivel de inflación

En el caso de la Cooperativa:

$$\frac{43,126.79}{174,679.66} = 0.25$$

E. RAZONES DE EFICIENCIA FINANCIERA

7. Ingresos Financieros

$$\frac{\text{Ingresos Financieros/ Cartera}}{\text{Tasa de Interés Institucional}} = 0.10 \text{ ó } 0.16$$

En el caso de la Cooperativa

$$\frac{0.25}{0.13} = 1.92$$

8. Excedentes del Periodo

$$\frac{\text{Total Intereses Cartera de Crédito (4.2.2.)}}{\text{Total Cartera de Crédito (1.1.2.)}} = 0.10 \text{ ó } 0.16$$

En el caso de la Cooperativa del CAE

$$\frac{25,219.33}{174,679.66} = 0.14$$

F. RAZONES DE CAPITALIZACIÓN

1. Patrimonio con respecto a los Pasivos



$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total Pasivos}} = 11$$

CONDICIÓN DE ALERTA		
Índice	>	11%

En el caso de la Cooperativa:

$$\frac{56,903.41}{257,254.38} = 22\%$$

2. Patrimonio con respecto al Activo

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total Activo}} = 10$$

CONDICIÓN DE ALERTA		
Índice	>	10%

En el caso de la Cooperativa:

$$\frac{56,903.41}{311,157.79} = 18\%$$

MEDICIÓN DE LA GESTION GERENCIAL Y DIRECTIVOS

ÍNDICES	2009
CAPITAL DE TRABAJO	74,629.65
ÍNDICE DE SOLVENCIA	1,34
ÍNDICE LIQUIDEZ	1,33
ÍNDICE LIQUIDEZ INMEDIATA	0,55
ÍNDICE DE SOLIDEZ	0,83

ÍNDICE DE PASIVO A CAPITAL	1,17
RENTABILIDAD GLOBAL	0,13
RENTABILIDAD PATRIMONIO	0,98

Los índices financieros reportan valores que representan lo siguiente:

- ▶ El capital de trabajo está integrado por los activos corrientes y pasivos corrientes lo que significa que la cooperativa cuenta con un capital propio que le permite atender los requerimientos de sus socios, y además que sus pasivos son inferiores a sus activos.
- ▶ El índice de solvencia, como resultado de los activos corrientes entre los pasivos corrientes arroja un índice aceptable, ya que en los activos corrientes se representa lo disponible, al igual que sus pasivos inmediatos, pueden ser cubiertos.
- ▶ El índice de liquidez como resultado de la relación entre activos corrientes, diferidos y sus pasivos arroja un índice aceptable, indicando la posibilidad de que la cooperativa puede cubrir sus pasivos inmediatos y los que ya se encuentren vencidos, utilizando el efectivo disponible.
- ▶ El índice de solidez, demuestra que en la cooperativa, como resultado de la relación entre sus activos y pasivos, sus pasivos se encuentran garantizados por sus activos dentro de los parámetros aceptables.
- ▶ El índice de pasivo a capital nos permite medir la relación ente el pasivo a largo plazo y el total de fuentes de fondos permanentes o de largo plazo, en el caso de la cooperativa su capital permanente se encuentra representado por las aportaciones de sus socios y si registra un pasivo a largo plazo por lo que genera un índice.
- ▶ La rentabilidad global nos representa un índice bajo en razón de que, al realizarse una relación con el activo total, debemos considerar que dentro de éste, se encuentra incluida la cartera de créditos, siendo un monto alto.

- La rentabilidad al patrimonio arroja como resultado de la relación entre la utilidad neta y su patrimonio un índice aceptable.

Se puede concluir que los índices representados cumplen con los estándares aceptables, lo que significa que la cooperativa durante el año 2009 ha cumplido con sus obligaciones esto se encuentra representado en sus balances y estados financieros.

Análisis de Ratios: Según el análisis financiero realizado hemos podido observar que la empresa en primer lugar posee un índice de liquidez o solvencia un poco bajo por lo que en un futuro esto podría considerarse como un problema para la institución pero de igual manera esto representa dinero colocado en cartera de riesgo por lo que se puede anotar un óptimo nivel de funcionamiento de los recursos de la Cooperativa, además es posible ver que la empresa maneja correctamente los mecanismos de recuperación de cartera y rentabilidad.

En conclusión se puede ver que la institución esta teniendo buenos resultados, pero en un análisis global estos resultados están enfocando no más que la realidad de las empresas de este tipo. Pero de acuerdo con la competencia estos índices pueden ir variando.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El desafío para los gerentes consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Michael E. Porter de Harvard School of Business Administration desarrolló un marco teórico para auxiliar a los gerentes en la realización de este análisis.

El marco teórico de Porter, conocido como el modelo de cinco fuerzas, se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria: ²³

- 1.- El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores,

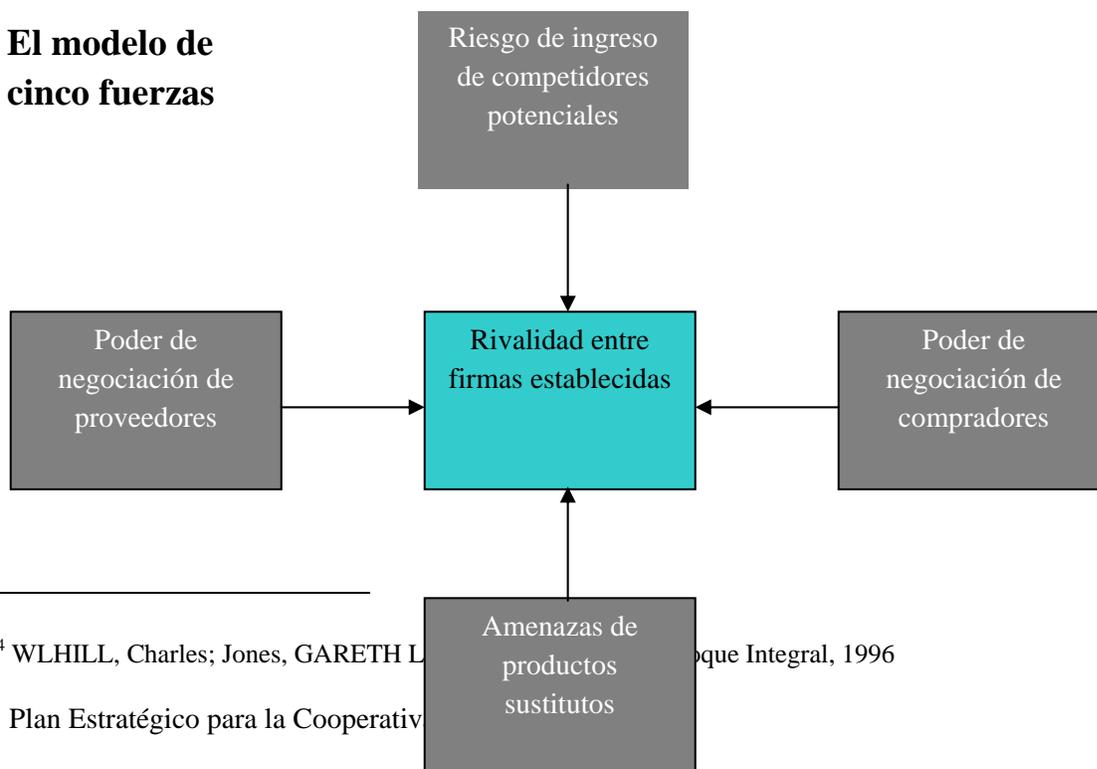
²³ WLHILL, Charles; Jones, GARETH L., Administración un Enfoque Integral, 1996

- 2.- El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria,
- 3.- El poder de negociación de los compradores,
- 4.- El poder de negociación de los proveedores, y
- 5.- La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Porter argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Dentro de su marco teórico, una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza puesto que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad, pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad.

La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo, debido a factores que se encuentran fuera del control directo de una firma, como la evolución industrial. En tales circunstancias, la tarea que enfrentan los gerentes estratégicos consiste en reconocer oportunidades y amenazas a medida que surjan y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además, es posible que una organización, mediante su selección de estrategias, altere la solidez de una o más de las cinco fuerzas con el fin de lograr ventaja.²⁴

El modelo de cinco fuerzas



²⁴ WILHILL, Charles; Jones, GARETH L. (1996). *El Modelo de las Cinco Fuerzas*. Ed. Que Pasa, 1996

"How Competitive Forces Shape Strategy", Michael E. Porter (March-April 1979).

COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en una industria, más difícil será para aquellas mantener su participación en el mercado y generar utilidades. Por consiguiente, un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales representa una amenaza para la rentabilidad de las firmas establecidas.³⁴

Debido a la creciente demanda de servicios crediticios y financieros y la rentabilidad que este genera, se podría provocar un posible incremento de nuevos competidores (competidores potenciales) que pueden incidir en una disminución de las utilidades de esta Cooperativa sobretodo si estos posibles competidores se ubican en la zona del Austro.

La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende en forma considerable de la dificultad de las barreras impuestas al ingreso. El concepto de barreras de ingreso implica que existen costos significativos para entrar en una industria. Cuanto mayor sean los costos por asumir, mayores serán las barreras de ingreso para los competidores potenciales. Difíciles barreras de ingreso mantienen a potenciales rivales fuera de una industria incluso cuando los rendimientos industriales son altos.³⁴

La creación de nuevas cooperativas se ve limitada por los requisitos y normas con las que se debe cumplir para obtener la aprobación y legalización de los organismos de control. Un número mínimo de socios, al igual que capital y otros factores pueden complicar la creación de nuevas cooperativas de ahorro y crédito. Pero en si los costos no son del todo onerosos como para impedir su formación.

Lealtad a la Marca: Esta fuente consiste en la preferencia que tienen los compradores por los productos de compañías establecidas. Una firma puede fomentar este tipo de fidelidad mediante publicidad constante de la marca y la empresa, protección de la marca registrada en los productos, innovación de productos a través de programas de investigación y desarrollo, un énfasis en la óptima calidad del producto y un buen servicio de postventa. La significativa lealtad a la marca representa una dificultad para los nuevos aspirantes si desean despojar la participación en el mercado de las organizaciones establecidas. De esta manera se reduce la amenaza de ingreso de potenciales competidores puesto que pueden advertir que es demasiado costosa la tarea de acabar con las muy establecidas preferencias de los consumidores.³⁴

Las Cooperativas de ahorro y crédito mantienen una imagen en las diferentes áreas de servicio que ofrecen a sus clientes, estas se encuentran relacionadas tanto en costos, solvencia, seguridad, agilidad, servicio post-venta y servicios correlacionados o vinculados a las distintas áreas de necesidad que presentan los clientes. Estos pueden ser factores de mucha importancia para los clientes y que pueden generar esa diferencia al momento de que los potenciales clientes tomen una decisión.

Ventajas de Costo Absoluto: Disminuir costos absolutos suministra a las compañías establecidas una ventaja que es difícil igualar por parte de los competidores potenciales. Las ventajas de costo absoluto pueden surgir de técnicas de producción superiores. Estas técnicas son producto de la práctica, patentes o procesos secretos del pasado; del control de particulares insumos necesarios para la producción como mano de obra, materiales, equipos o habilidades administrativas; o del acceso a capitales menores ya que empresas existentes representan menores riesgos que las firmas establecidas. Si estas últimas cuentan con una ventaja de costo absoluto, disminuye entonces por otra parte la amenaza de ingreso.³⁴

La Cooperativa ya cuenta con una fortaleza en sus costos financieros y por servicios podría optimizar procesos y gastos, pero esta disminución no será de mayor trascendencia, lo que se ha venido tratando es de generar nuevos servicios por los cuales se comisione un valor y al final

esto cubra con los gastos administrativos en los que se incurre para el funcionamiento de toda la Cooperativa. Esta gestión ha tenido buenos resultados y ya casi se ha logrado cubrir un 45% de los gastos con estos ingresos. La función del personal es que cada vez se llegue a mayores socios y con nuevos servicios con el objeto de cubrir todos los costos y gastos.

Economías de Escala: Las economías de escala son las ventajas de costo asociadas a compañías de gran magnitud. Las fuentes de las economías de escala incluyen reducciones de costo obtenidas a través de fabricación en serie de productos normalizados, descuentos por compras de materias primas y piezas en grandes volúmenes, la distribución de costos fijos sobre un gran volumen y economías de escala en publicidad. Si estas ventajas de costos son significativas, entonces un nuevo aspirante enfrenta el dilema de entrar en pequeña escala y soportar una significativa desventaja de costos, o correr el gran riesgo de ingresar en gran escala y asumir los enormes costos de capital. Un riesgo adicional de ingresar en gran escala consiste en que el aumento en la oferta de productos reducirá los precios y generará una fuerte retaliación por parte de empresas establecidas. Por tanto, cuando estas organizaciones poseen economías de escala, se reduce la amenaza de ingreso.³⁴

En el caso de la Cooperativas lo que se pretende es mantener un nivel elevado de socios, mismos que mantengan un buen nivel de ahorro y de esta manera canalizar los recursos para que sean colocados a través de créditos. Mientras más recursos sean captados y a su vez se mantenga una óptima gestión de colocación de fondos excedentes en créditos, mejor rentabilidad y crecimiento tendrá la empresa. En el caso de la Cooperativa del CAE se esta haciendo un esfuerzo para que los socios mantengan un buen nivel de fondos en la institución pero es una ardua gestión debido a que la mayoría de socios no permanecen dentro de la ciudad, impidiéndoles hacer depósitos o retiros constantes o prefieren la banca tradicional.

Si las compañías establecidas han generado lealtad a la marca para sus productos, poseen una ventaja de costo absoluto con respecto a los competidores potenciales, o si tienen significativas economías de escala, entonces disminuyen en forma considerable el riesgo de ingreso por parte de potenciales rivales. Cuando este riesgo es menor, las empresas establecidas pueden cobrar

precios más altos y obtener mayores utilidades que no serían posibles de otra manera. Obviamente, entonces, el interés de las organizaciones consiste en buscar estrategias consistentes con estos fines. En efecto, la evidencia empírica sugiere que la dificultad de las barreras de ingreso es el determinante más importante de las tasas de utilidad en una industria.³⁴

RIVALIDAD ENTRE COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS

La segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria. Si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios, puede resultar de una intensa rivalidad. La competencia de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las ventas. De esta manera, la intensa rivalidad entre firmas establecidas constituye una fuerte amenaza para la rentabilidad. El grado de rivalidad entre estas organizaciones dentro de una industria depende ampliamente de tres factores:³⁴

- 1.- Estructura competitiva de la industria,
- 2.- Condiciones de demanda, y
- 3.- La dificultad de barreras de salida en la industria.

El mercado financiero se encuentra en una constante lucha de precios y productos, dentro del cual aparecen nuevos competidores o empresas que pretenden absorber a aquellos clientes que requieren de servicios oportunos o no mantienen una fidelidad hacia su proveedor de servicios financieros. El mercado es muy variable y no posee mayores barreras de entrada o salida para aquellos que deseen incursionar en el mismo o parte de él. De igual manera el mercado competitivo dentro del cual se encuentran inmersas las cooperativas y las instituciones financieras sufre continuas modificaciones, debido a regulaciones políticas o internas de las mismas instituciones debido al lanzamiento de nuevos o novedosos productos.

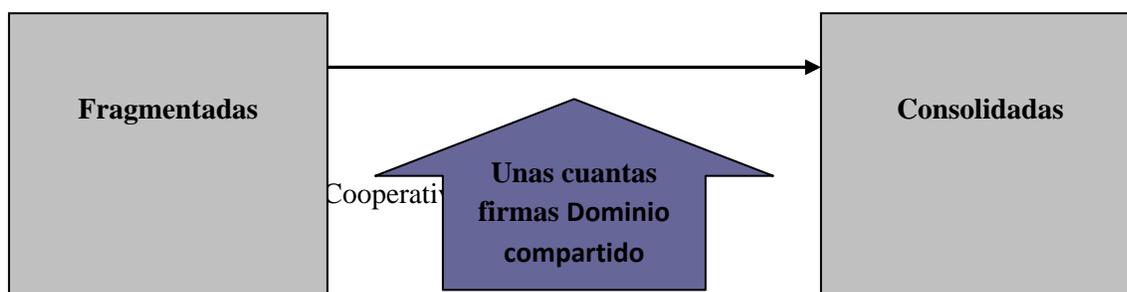
Estructura Competitiva: Este factor se refiere a la distribución en cantidad y magnitud de las compañías en una industria particular. Las diferentes estructuras competitivas tienen diversas implicaciones para la rivalidad. Las estructuras varían de fragmentadas a consolidadas. Una industria fragmentada contiene gran cantidad de empresas medianas o pequeñas, pero ninguna está en posición de dominar la industria. Una industria consolidada es dominada por una pequeña cantidad de grandes firmas o, en casos extremos, por una sola organización (monopolio).

Muchas industrias fragmentadas se caracterizan por bajas barreras de ingreso y productos populares difíciles de diferenciar. La combinación de estos rasgos tiende a generar ciclos de auge y fracaso. Las bajas barreras de ingreso implican que cada vez que la demanda sea fuerte y las utilidades sean altas habrá una corriente de nuevos aspirantes en espera para aprovechar el auge.

A menudo, la corriente de nuevos aspirantes dentro del auge en la industria fragmentada genera capacidad excedente. Una vez desarrollada una capacidad excedente, las compañías empiezan a reducir los precios para utilizar su capacidad de reserva. La dificultad que enfrentan las empresas cuando tratan de diferenciar sus productos de los de sus competidores puede empeorar esta tendencia. El resultado es una guerra de precios, que disminuye las utilidades de la industria, expulsa del negocio a algunas firmas y desanima a los nuevos aspirantes potenciales.³⁴

La Cooperativa CAE está ubicada dentro de las industrias fragmentadas debido a que ésta se encuentra conformada por pequeñas y medianas cooperativas; las cuales luchan por un segmento del mercado, siendo la principal estrategia de competencia la publicidad de la marca, aplicación de costos moderados y creación de nuevos y atractivos productos, que por ende producen incremento de costos, disminución de las utilidades e inclusive el cierre de muchas cooperativas que no logran soportar la lucha constante del mercado.

El Espectro de las Estructuras Industriales



En general, cuanto más popular sea el producto de una industria, más viciada será la guerra de precios. Esta parte negativa del ciclo se mantiene hasta que la capacidad general de la industria entra en línea con la demanda (mediante quiebras), en cuyo punto los precios se pueden estabilizar de nuevo.

Una estructura de industria fragmentada, entonces, se constituye en una amenaza en vez de ser una oportunidad. La mayoría de los auges relativamente tendrá corta duración debido a la facilidad de nuevos ingresos y a que en seguida habrá guerras de precios y procesos de quiebra. Puesto que la diferenciación a menudo es difícil en estas industrias, la mejor estrategia que puede seguir una compañía en estas circunstancias es la minimización de costos. Ésta permite que acumule altos rendimientos en condiciones de auge y sobreviva a cualquier fracaso posterior.

Es muy difícil pronosticar la naturaleza e intensidad de la competencia en las industrias consolidadas. La única certeza sobre estas industrias es que las empresas son interdependientes; es decir, las actuaciones competitivas de una firma afectan en forma directa la rentabilidad de las demás en ese ámbito.

Por tanto, en una industria consolidada, la actuación competitiva de una compañía afecta en forma directa la participación en el mercado de sus rivales, obligándolos a reaccionar. La consecuencia de esta interdependencia competitiva puede convertirse en una peligrosa espiral competitiva, en la que los rivales entre sí tratan de socavar sus precios, ocasionando la caída de utilidades industriales en el proceso.³⁴

Condiciones de Demanda: Las condiciones de demanda de la industria representan otro determinante de la intensidad de la rivalidad entre compañías establecidas. La creciente demanda tiende a moderar la competencia al suministrar mayor espacio para la expansión. La demanda aumenta cuando el mercado en su totalidad crece mediante la adición de nuevos consumidores o

cuando los consumidores existentes adquieren más productos de una industria. Cuando crece la demanda, las empresas pueden aumentar los ingresos sin apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. De esta manera, la creciente demanda proporciona a una organización la mayor oportunidad de ampliar sus operaciones.

Por el contrario, la declinación en la demanda genera mayor competencia ya que las compañías luchan por mantener los ingresos y la participación en el mercado. La demanda declina cuando los consumidores abandonan el mercado o cuando cada uno compra menos. Cuando se presenta esta situación, una empresa puede crecer sólo al apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. Por consiguiente, la declinación en la demanda constituye una mayor amenaza, ya que aumenta el grado de rivalidad entre organizaciones establecidas.³⁴

Debido al crecimiento poblacional, empresarial (micro y macro) y al emprendimiento de nuevos negocios; la demanda de créditos y servicios financieros cada día es mayor, motivo por el cual las empresas relacionadas con esta área de servicios no deberían poseer mayor grado de rivalidad, pero de igual manera las empresas pretenden crecer de forma acelerada, se mantiene una pugna por adquirir la participación del mercado de otras empresas de servicios similares. Las cooperativas de ahorro y crédito no solo mantienen un nivel de rivalidad en el área de servicio financiero, sino que éstas al poder ofrecer una serie de servicios adicionales, mantienen adicionalmente un grado de competencia en este mercado.

Barreras de Salida: Este factor representa una seria amenaza competitiva cuando declina la demanda industrial. Estas barreras son de carácter económico, estratégico y emocional que mantienen dentro de un ámbito a compañías en competencia aunque los rendimientos sean bajos. Si las barreras de salida son altas, las empresas pueden bloquearse en una industria desfavorable; puede generarse una excesiva capacidad productiva. A su vez, la capacidad excedente tiende a ocasionar a una intensa competencia de precios, con firmas que reducen precios en un intento por obtener los pedidos necesarios para utilizar su capacidad inactiva.

Las barreras de salida comunes incluyen las siguientes:³⁴

1. Inversiones en planta y equipos que no tienen usos alternativos y no pueden ser liquidados. Si la compañía desea abandonar la industria, tiene que dar por perdido el valor contable de estos activos.
2. Los elevados costos fijos de salida, como el pago de indemnización a trabajadores sobrantes.
3. Los vínculos emocionales con determinada industria, por ejemplo, una firma que no está dispuesta a salir de su ámbito original por razones sentimentales.
4. Las relaciones estratégicas entre las unidades de negocios. Por ejemplo, dentro de una organización diversificada, una unidad de actividades de bajo rendimiento puede suministrar ingresos vitales a una unidad de negocios de grandes rendimientos ubicada en otro ámbito. En consecuencia, la compañía puede estar renuente a salir del negocio de bajo rendimiento.
5. La dependencia económica en determinada industria, como cuando una empresa no es diversificada y depende, por tanto, de ese ámbito para lograr sus ingresos.

La empresa no presenta mayores barreras de salida debido a que la inversión en activos puede recuperarse a través de la venta de los mismos o la incursión de otro tipo de negocios en el que podrían ser utilizados. La principal barrera de salida podría darse por el aspecto emocional, debido a que, la cooperativa se creó con un objeto social que es el de servir al gremio de los arquitectos y si esta se liquidara todas las áreas de servicio y protección que presta se verían eliminadas.

La capacidad y preparación del personal es basta para desarrollarse en nuevos campos y si por fuerza mayor se necesita la desvinculación de algunos de ellos no provocaría mayor problema debido a que el grupo es bastante reducido.

Condiciones de demanda y barreras de salida como determinantes de las oportunidades y amenazas en una industria consolidada

Condiciones de Demanda

operativa del CAE

		Declinación de la demanda	Crecimiento de la demanda
<u>Barreras de Salida</u>	Altas	Gran amenaza de excesiva capacidad y guerras de precios	Oportunidades para aumentar precios mediante el liderazgo en precio y para ampliar operaciones
	Bajas	Moderada amenaza de excesiva capacidad y guerras de precios	Oportunidades para aumentar precios mediante el liderazgo en precio para ampliar operaciones

Interacciones Entre Factores: El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria depende de la estructura competitiva, las condiciones de demanda y las barreras de salida. En particular, dentro de una industria consolidada, la interacción de estos factores determina el grado de rivalidad. Por ejemplo, el ambiente de una industria consolidada puede ser favorable cuando el crecimiento de la demanda es elevado. Bajo tales circunstancias, las empresas podrían aprovechar la oportunidad para adoptar acuerdos de liderazgo en precios. Sin embargo, cuando declina la demanda y son elevadas las barreras de salida, existe la posibilidad de que el probable surgimiento de la excesiva capacidad ocasione guerras de precios. Así, al depender de la interacción entre estos diversos factores, el grado de rivalidad entre compañías establecidas en una industria consolidada podría constituir una oportunidad o una amenaza.³⁴

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Ésta es la tercera de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio (lo que aumenta los costos operativos). De manera alternativa, los compra-

dores débiles suministran a la compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos. Si los compradores pueden hacer demandas a una compañía dependen de su poder relacionado con el de aquella. Según Porter, los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:³⁴

1. Cuando la industria proveedora se compone de muchas firmas pequeñas y los compradores son unos cuantos y de poca magnitud. Estas condiciones permiten que los compradores dominen a las proveedoras.
2. Cuando los compradores adquieren grandes cantidades. En tal situación, los compradores pueden usar su poder de adquisición como apalancamiento para negociar reducciones de precios.
3. Cuando la industria proveedora depende de los compradores en un gran porcentaje de sus pedidos totales.
4. Cuando los compradores pueden cambiar pedidos entre empresas proveedoras a menores costos, enfrentando a las compañías entre sí para obligarlas a bajar los precios.
5. Cuando es económicamente factible que los compradores adquieran el insumo de varias firmas a la vez.
6. Cuando los compradores pueden usar la amenaza para satisfacer sus propias necesidades mediante integración vertical como instrumento de reducción de precios.

La industria financiera tiene en ésta una de sus principales amenazas debido a que los compradores o clientes de servicios financieros no poseen mayor fidelidad hacia la empresas que los proveen de los mismos; mas aún en los casos en los que el cliente sufre algún percance o inconveniente, la liquidación de cuenta o cierre de negocios con la empresa es casi garantizada. Por esta razón la competencia en el mercado se basa en la prestación de mejores, al igual que, personalizados servicios con el objeto de mantener a los clientes y obtener de estos una recomendación o publicidad para el ingreso de nuevos clientes. Esto desde un punto de vista es positivo, pero también se puede estar dejando del lado del comprador el poder de negociación lo que nos daría una desventaja competitiva.

Un buen ejemplo de esto es posible observarlo cuando las empresas luchan por captar fondos del mercado para mantener los índices de liquidez de sus empresas.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La cuarta de las fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los proveedores. Ellos pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta. De manera alternativa, los suministradores débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mayor calidad. Al igual que con los compradores, la capacidad de los abastecedores para hacer exigencias a una firma depende de su poder relacionado con el de aquella. Según Porter, los proveedores son más poderosos en las siguientes circunstancias:³⁴

1. Cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos y es importante para la compañía.
2. Cuando la organización no es un cliente importante para los proveedores. En tales instancias, su bienestar no depende de la compañía y ellos tienen pocos incentivos para reducir precios o mejorar la calidad.
3. Cuando los respectivos productos de los proveedores se diferencian a tal grado que para una firma es muy costoso cambiarse de abastecedor. En tales casos, el cliente depende de ellos y no puede enfrentarlos entre sí.
4. Cuando, a fin de aumentar los precios, los suministradores pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia adelante dentro de la industria y competir en forma directa con su cliente.
5. Cuando los compradores no pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia atrás y suplir sus propias necesidades como medio para reducir los precios de los insumos.

Para beneficio de la empresa, este punto no es de mayor importancia debido a que los

productos que se requieren de los proveedores tienen un buen número de sustitutos, además, existe en el mercado muchos proveedores que brindan los servicios y proveen de recursos necesarios para las cotidianas labores de la Cooperativa.

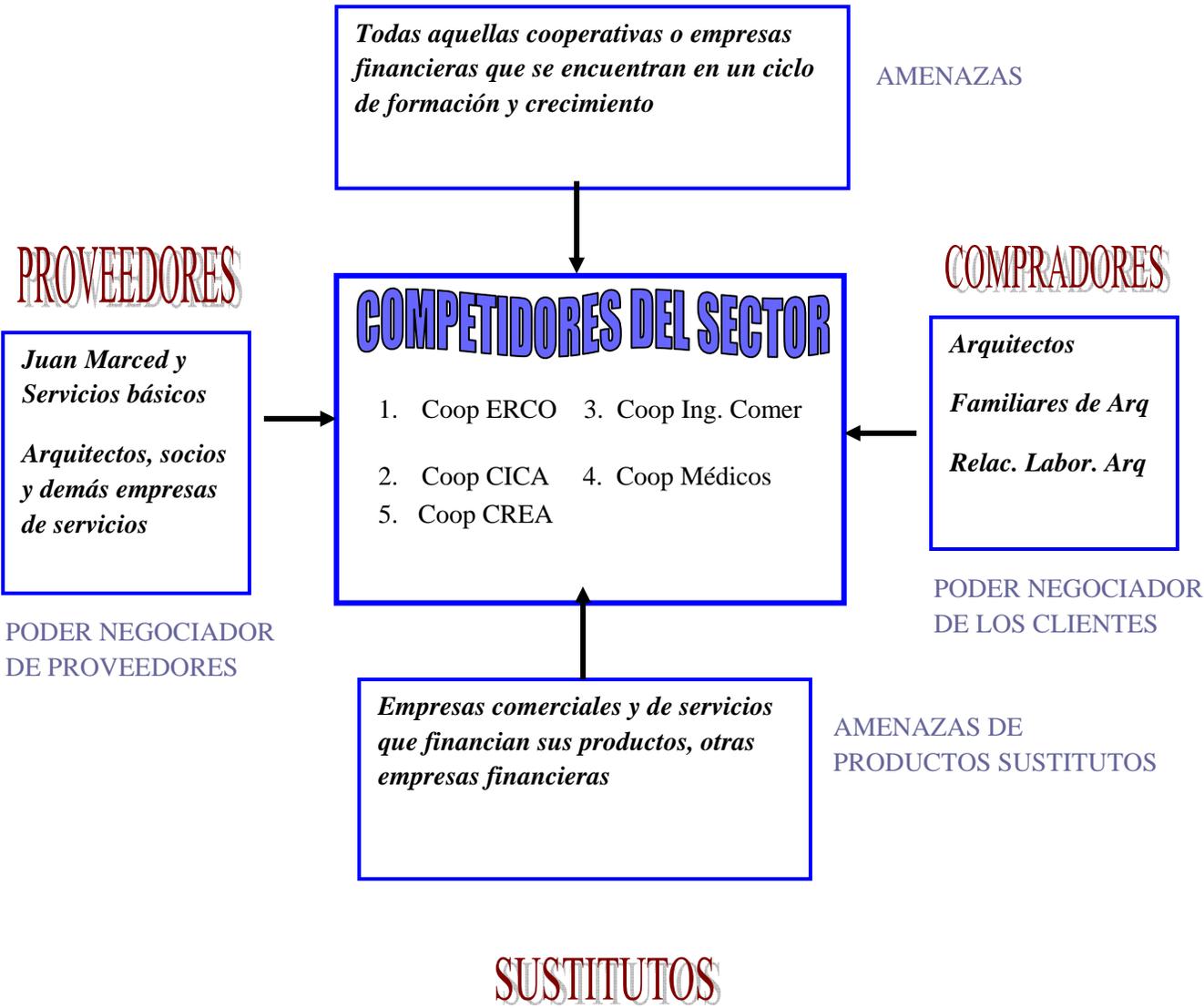
LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de productos sustitutos: los productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor como los del medio analizado.

La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. Sin embargo, si los productos de una empresa tienen unos cuantos sustitutos cercanos (es decir, si éstos son una débil fuerza competitiva), entonces, mientras las demás condiciones permanezcan constantes, la firma tiene la oportunidad de aumentar los precios y obtener utilidades adicionales. En consecuencia, sus estrategias deben diseñarse para sacar ventaja de esta situación.³⁴

Una de las áreas de servicio financiero se ha visto últimamente explotada por empresas comerciales o de consumo, en la que estas se han vuelto auto-financiadoras de los productos que ofrecen. Esto implicaría que mucho de los créditos de consumo ahora serán entregados por las propias empresas comerciales dejando de lado a las empresas financieras del ciclo del negocio. Esto a pesar de que los intereses que cobran son altamente superiores a los otorgados por las empresas financieras, pero la agilidad y la eliminación de muchos requisitos produce que los clientes opten por este recurso. Este es un aspecto que debe ser analizado con sumo cuidado debido que en el futuro puede dejar fuera del mercado a aquellas empresas que no estén listas para ofrecer productos competitivos o que sean atractivos para los clientes.

FUERZAS DE PORTER APLICADAS A LA COOPERATIVA CAE

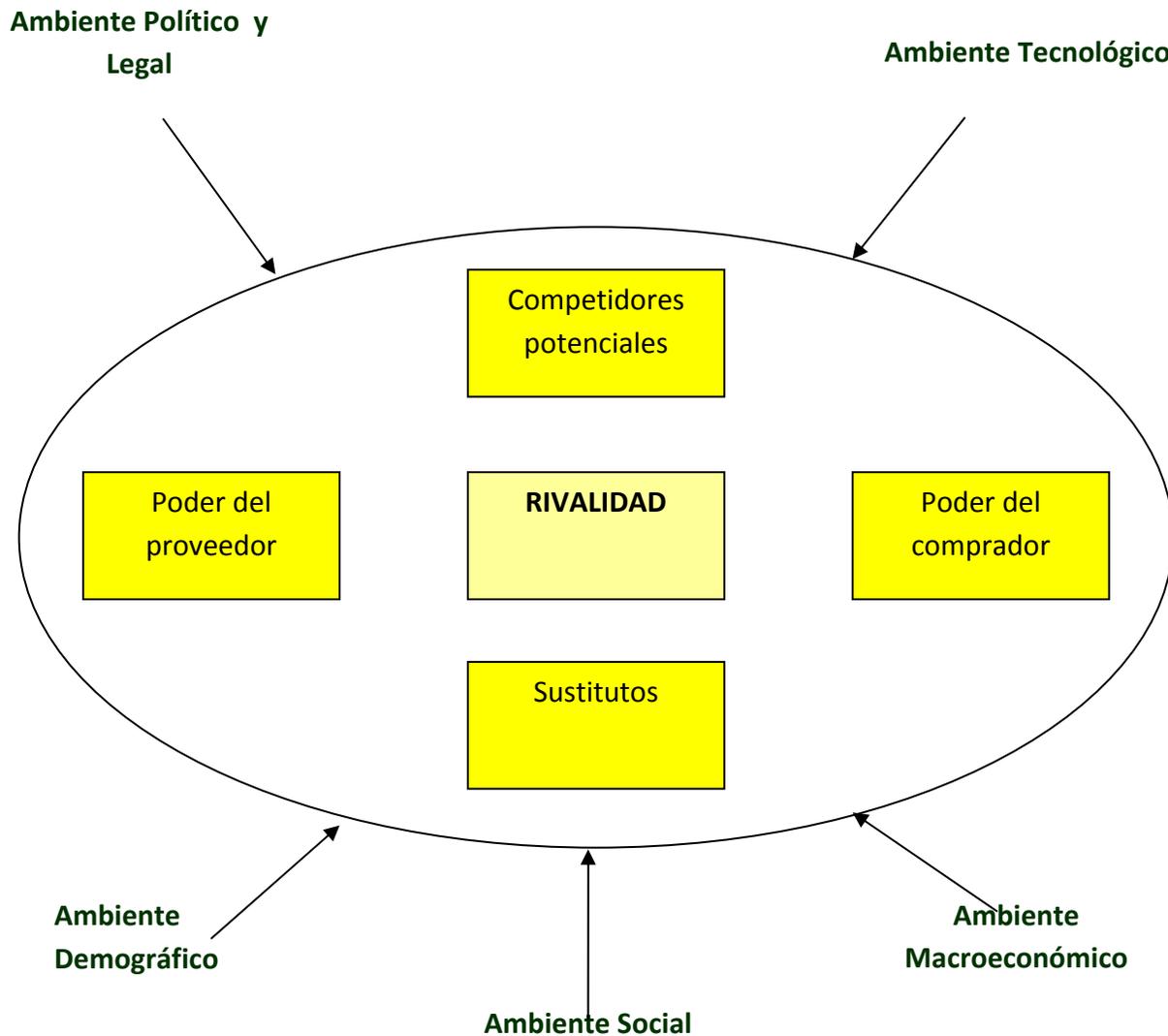


EL ROL DEL MACROAMBIENTE

Se han tratado a las industrias como entidades autónomas, aunque en la práctica se encuentren en un **macroambiente** más amplio. Es decir, un ambiente económico, tecnológico, demográfico, social y político más amplio.

Los cambios en el macro ambiente pueden tener un impacto directo en cualquiera de las cinco fuerzas expuestas en el modelo de Porter, alterando en consecuencia la relativa solidez de estas fuerzas y, con ello, el atractivo de una industria. ³⁴

EL ROL DEL MACROAMBIENTE



Brevemente se analiza el impacto que cada aspecto de estas fuerzas macro ambientales puede tener en la estructura competitiva de un medio industrial.

El ambiente macroeconómico: La condición del ambiente macroeconómico determina la prosperidad y bienestar general de la economía. Esto a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Los cuatro indicadores macroeconómicos más importantes en este contexto son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, las tasas de cambio monetario y las tasas de inflación.

Puesto que el crecimiento económico conduce a una expansión en el desembolso del consumidor, tiende a generar un alivio general de las presiones competitivas dentro de una industria. Esta instancia suministra a las compañías la oportunidad de ampliar sus operaciones. Ya que la declinación económica genera reducción en el desembolso del consumidor, aumenta las presiones competitivas. La declinación económica con frecuencia causa guerras de precios en industrias maduras.

El nivel de tasas de interés puede determinar el nivel de demanda para los productos de una compañía. Las tasas de interés son importantes siempre que los consumidores de manera rutinaria soliciten préstamos para financiar las compras de estos productos.

Las tasas de cambio monetario determinan el valor de las diferentes monedas nacionales entre sí. El movimiento en las tasas de cambio monetario tiene un impacto directo en la competitividad de los productos de una firma en el mercado mundial.

La inflación puede desestabilizar la economía, al producir un crecimiento económico menor, altas tasas de interés y variables movimientos monetarios. Si la inflación se mantiene en aumento, los proyectos de inversión se hacen riesgosos. La característica clave de la inflación es que hace el futuro menos predecible. En un ambiente inflacionario, puede ser imposible pronosticar con cierta exactitud el valor real de los rendimientos por obtenerse de un proyecto a cinco años. Tal incertidumbre hace que las organizaciones estén menos dispuestas a invertir. Su limitación a la vez reduce la actividad económica, situación que a la postre genera un desplome de la economía. De esta manera, la alta inflación representa una amenaza para las compañías.³⁴

El macro ambiente del país ha llegado una situación en la que los tres puntos se encuentran sólidos y no presentan precipitadas variaciones. La dolarización terminó con las constantes

fluctuaciones de las tasas de cambio monetario, como de igual manera la inflación y las tasas de interés tienden a una cifra internacional lo que tranquiliza a los inversionistas y consumidores regulares. Pero ahora la incertidumbre se da por el aspecto político en el que un comentario, mala interpretación o apresuramiento en la toma de decisiones por parte de los organismos del gobierno pueden provocar inestabilidad, acaparamiento, especulación de los fondos monetarios por parte de las instituciones y la población en general.

Principales Indicadores Económicos

Unidad Monetaria	Dólar de Estados Unidos de Norteamérica
<i>Producto Interior Bruto (PIB) 2010</i>	<i>25,019 millones de USD</i>
<i>PIB Per cápita 2010</i>	<i>1,761.00 USD</i>
<i>Tasa de Inflación Anual Agosto 2010</i>	<i>3.82%</i>
<i>Tasa de Interés Activa Septiemb 2010</i>	<i>9.04%</i>
<i>Tasa de Interés Pasiva Septiem 2010</i>	<i>4.25%</i>
<i>Riesgo País Septiembre 2010</i>	<i>1,025.00</i>
<i>Tasa de Desempleo Junio 2010</i>	<i>7.71%</i>

Fuente: “Cifras Económicas del Ecuador” Pag Web Banco Central del Ecuador Oct - 2009

INFORMACIÓN ECONÓMICA 2.1 Principales Indicadores Económicos Tasa de inflación (IPC): 4,3% (est. 2009) Tipo de cambio: 1 USD = 1 USD Ranking en el PIB mundial (PPA) = 66 de 228 países en el año 2009. Representación en el comercio mundial: En el 2009 el total de exportaciones de Ecuador fue de 13,76 mil millones de dólares y se encontró en el puesto 74 del ranking mundial¹. El total de importaciones de Ecuador fue de 14,09 mil millones de dólares y se encontró en el puesto 76 del ranking mundial². Índice de apertura comercial³: 0,72 en el 2008. Composición PIB por sector: Agricultura 6,8%, Industria 35,7% y Servicios 57,6% (est. 2009) Distribución del ingreso por deciles: el 10% más pobre recibe el 1,2% mientras el 10% más rico recibe el 43,3% (est. 2007). Mercado de capitales: las acciones que cotizaron en bolsa

en el año 2009 fueron de un valor de 4,247 mil millones ubicándose en el puesto 87 de 110 países. Mercado de bonos de carbono: este país es oferente de bonos de carbono. Energía: En el año 2007 el consumo de energía de Ecuador fue de 15,81 mil millones de kwh, la producción de energía fue de 16,42 mil millones de kwh, exportación de energía fue de 20,68 millones Kwh, la importación de energía fue de 1,12 mil millones Kwh.

Un punto que ha de mencionarse es la posibilidad de un convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo en el que se pretende reactivar al sector de la construcción con créditos a las instituciones cooperativas para que éstas a su vez lo coloquen en cartera de riesgo. Esto puede representar una ventaja sustancial debido a que el nicho de mercado al que actualmente se encuentra dirigida la Cooperativa del CAE tiene más de un 90% de relación con esta actividad y podría generar un crecimiento importante de la institución.

El Ambiente Tecnológico: El cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana. Al mismo tiempo puede generar un sinnúmero de nuevas posibilidades para un producto. En efecto, es creativo y destructivo; representa tanto una oportunidad como una amenaza. Uno de los más importantes impactos de cambio tecnológico consiste en que puede afectar las barreras de ingreso y, como resultado, reformar radicalmente la estructura de la industria.³⁴

El ambiente tecnológico puede generar amenazas como oportunidades. Si la institución mantiene una política de mejoramiento continuo los avances siempre beneficiarán para la obtención de resultados. La continua innovación genera costos, pero a su vez puede ayudar a alcanzar ventajas competitivas poco superables. Dentro de las cooperativas un mejoramiento en técnicas o procesos puede ser factor fundamental para el logro de ventajas competitivas con respecto a la competencia.

El Ambiente Social: Al igual que el cambio tecnológico, el cambio social origina oportunidades y amenazas.³⁴

La sociedad actual busca mejorar su estilo de vida en la que la afiliación a cooperativas de distinto índole puede colaborar en el ahorro familiar, de igual forma las personas mantienen un ritmo de vida acelerado y el mismo obliga a buscar lugares en los que se puedan realizar varias gestiones o se ofrezca un portafolio de productos bastante diversificado y con ello se genere un ahorro del recurso tiempo.

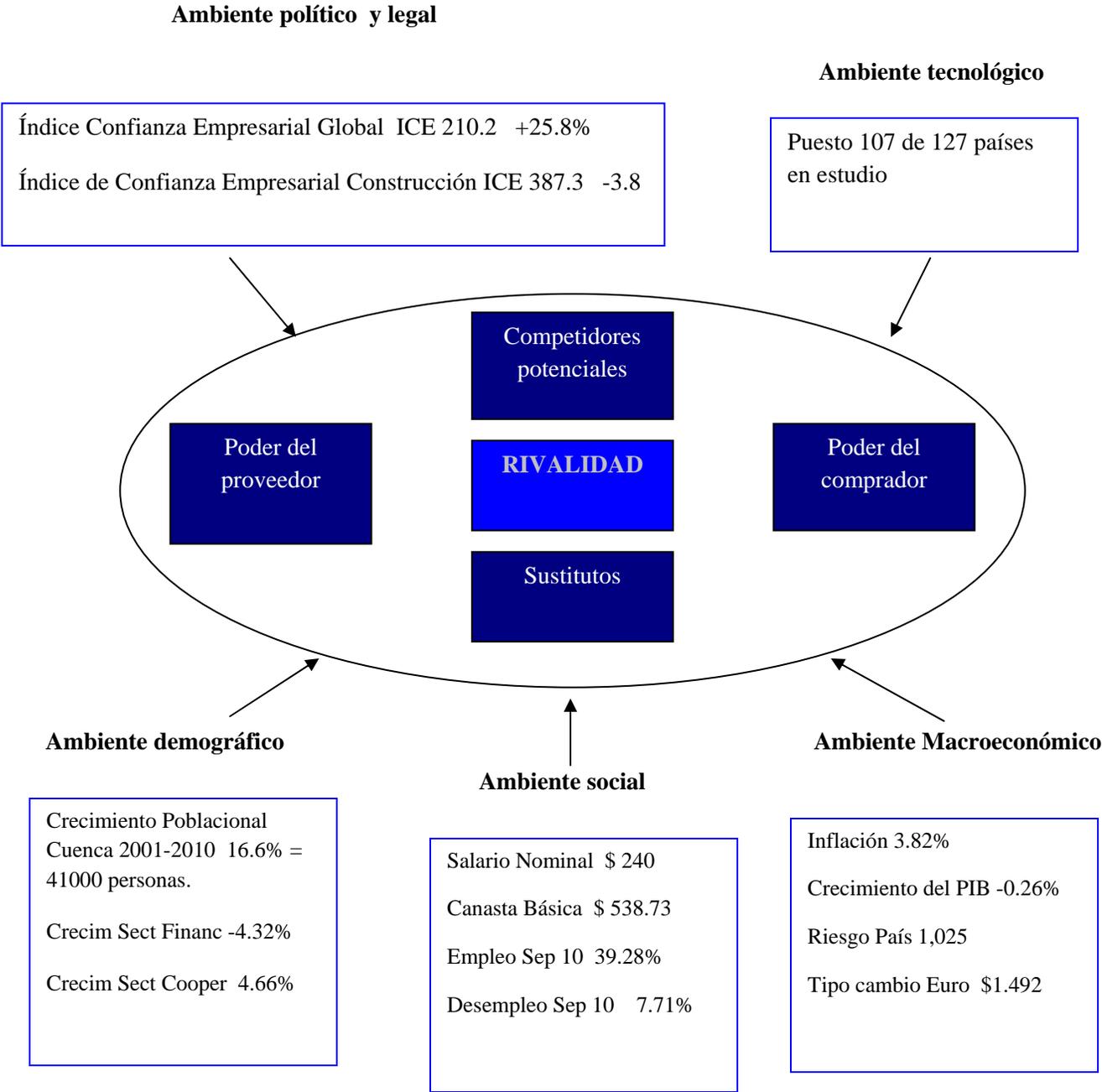
El Ambiente Demográfico: La cambiante composición de la población es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas.³⁴

El crecimiento poblacional puede desencadenar en un incremento de la demanda de los productos financieros que cumplan con las expectativas de los afiliados, todo esto debido que a pesar de las circunstancias económicas en las que se encuentra el país y el mundo; la población se mantiene en un ritmo de compra o de adquisición de bienes y servicios que hace atractivo para las empresas financieras el participar con créditos y opciones de ahorro.

El Ambiente Político y Legal: Los factores político y legal también tienen un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente.

Nuestro país se ha caracterizado por una inestabilidad política, económica, social, etc. debido a malas administraciones, comentarios fuera de lugar, llevados por decisiones que han afectado al sector económico-financiero nacional y las relaciones con el sector internacional.³⁴

EL ROL DEL MACROAMBIENTE EXISTENTE EN LA
COOPERATIVA DEL CAE



Fuentes: Página Web Banco Central (Enero del 2010)

Según un estudio mensual de opinión empresarial, el sector de la construcción se ha mantenido relativamente estable, con una muy ligera caída de optimismo desde 391.1 puntos en marzo a 387.3 puntos en la medición del mes de Diciembre del 2009. A juicio de algunos empresarios, la contracción de la actividad económica desarrollada por el sector y el aumento de los precios en el mes de diciembre, fueron las variables que mayormente afectaron la confianza de este sector. A pesar de ello, el indicador de confianza muestra un nivel muy superior a lo observado en igual periodo de años anteriores, denotando una mejor situación de la construcción en el año 2009.

El volumen de construcción ha disminuido al igual que al valor total planillado por este concepto; esto desencadenó en una disminución de la demanda laboral del sector de la construcción en la provincia del Azuay. De la misma forma se registró un importante crecimiento de los precios de los insumos para este sector en el mes de abril.

RECURSOS

Humanos

El personal con el que cuenta la Cooperativa, está capacitado para realizar sus funciones, pero para algunas de las estrategias que se piensan plantear para el mejoramiento del sistema de la cooperativa resultará necesario el incremento del personal, afortunadamente dentro del mercado laboral de la ciudad de Cuenca, se puede encontrar gente capacitada y con los conocimientos necesarios para poner en práctica cualquier estrategia como son los tecnólogos en marketing y publicidad, ingenieros comerciales, entre otros.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior el personal con el que actualmente cuenta la Cooperativa esta formado por:

- 🏠 Gerente
- 🏠 Jefe de Servicios
- 🏠 Contabilidad
- 🏠 Departamento Legal
- 🏠 Caja

🏠 Guardia

Materiales

En cuanto se refiere a recursos materiales, se puede decir que la Cooperativa cuenta con los implementos necesarios para cubrir con las necesidades de gestión operativa, financiera, análisis e investigación, mercadeo y comercialización, además de que los empleados cuentan casi con todos los equipos necesarios para realizar su trabajo sin ningún inconveniente. Los materiales con los que cuenta la cooperativa son:

- 🏠 Computadoras
- 🏠 Calculadoras
- 🏠 Impresoras
- 🏠 Materiales de Oficina
- 🏠 Equipos de comunicación

Tecnológicos

Con respecto a los recursos tecnológicos, se puede decir que la institución no se encuentra muy tecnificada pues la mayoría de las tareas son realizadas manualmente por los empleados a excepción del sistema de caja y contabilidad, pero se ha informado que el sistema será cambiado y que su remplazo contará con módulos que cumplan de mejor manera con los requerimientos que una cooperativa que se encuentra en etapa de crecimiento necesita.

Económicos

Los recursos económicos con los que se mantiene la Cooperativa son buenos, pues cuenta en parte con una utilidad razonable y por otro lado se ve un incremento en las captaciones de ahorros a la vista y plazo fijo, de igual manera la utilización de servicios crediticios y adicionales

se ve incrementada constantemente lo que a su vez hace que los usuarios mantengan saldos promedios mas elevados y de esa forma se genere una rentabilidad adicional para la institución.

DIAGNÓSTICO

Una vez realizados los análisis tanto internos como externos se ha llegado a la conclusión de que la empresa en la actualidad mantiene una posición sólida en el mercado en el que se desenvuelve, pero las amenazas y riesgos que sufre una institución que no incurre en publicidad, innovación, reducción de costos, ampliación de mercados, en definitiva búsqueda de ventajas competitivas sobre las demás cooperativas puede provocar el desmoronamiento de la misma.

Vale la pena anotar que al realizar el análisis interno se observó que la empresa se había instalado sin un estudio y procesos de pre-operación que garanticen la factibilidad de la misma.

Los análisis financieros demuestran resultados aceptables pero estos pueden ser un tanto fantásticos para los accionistas debido a que los mismos pueden descuidar los procesos que se realizan dentro de la institución. Se ha podido identificar entre los principales: una sobre dependencia en inversionistas y clientes, una falta de diversificación y una inexistencia en la búsqueda de nuevos targets, y la falta de un mecanismo de publicidad y penetración en el mercado.

Por otro lado es importante mencionar que una vez que se reformó la ley en la que se eliminó la obligatoriedad de que los profesionales pertenezcan o se afilien a sus respectivos colegios u organizaciones gremiales, la localización de la cooperativa ya no es la óptima; la distancia que existe entre la institución y los clientes ha hecho que se vuelva menos atractivo y complicado el realizar las gestiones diarias. De igual manera y debido a éste factor el mercado al que la cooperativa se encuentra dirigida ya no es tan atractivo y sería fundamental para su mantenimiento el que la institución busque un mercado más amplio y diversificado con el objeto de que su crecimiento no sea vea cada vez mas disminuido en el transcurso del tiempo.

Es importante mencionar que el sistema de contabilidad utilizado por la empresa posee muchas deficiencias obligando a cualquier analista externo a realizar correcciones previas en los balances

para la aplicación de cualquier proceso y la información que recibe la gerencia o cualquier departamento ve disminuida su calidad lo cual complicaría la toma de decisiones.

La visión de la empresa se ha visto fortificada ya que en la actualidad lo único que busca la Cooperativa, es brindar servicios y comercializar productos financieros para sus socios, pero al mantener una prioridad en la ejecución de su objeto social con respecto al rendimiento o rentabilidad de la empresa podría desencadenar en la generación de un superávit poco atractivo para futuros accionistas, clientes y empleados que ven disminuidos sus ingresos en el aspecto de reparto de utilidades. De igual manera la falta de una fijación técnica de las tasas, aplicación de mecanismos para introducirse en el mercado, estrategias de posicionamiento sobre la competencia y los clientes, dejan algunas dudas acerca de los métodos administrativos implementados al inicio de la creación y funcionamiento de la Cooperativa.

En cuanto al estilo gerencial éste se caracteriza por ser un poco autoritario, dejando de lado los aportes dados por los trabajadores y que pueden ser de suma importancia al momento de la búsqueda de ventajas y al mismo tiempo provoca desmotivación en el personal de la Cooperativa.

Con respecto al recurso humano es bastante satisfactorio saber que el personal se encuentra lo suficientemente calificado, pero en una época de innovación y cambios tecnológicos es importante mantener una política de capacitación continua; política que no ha mantenido la empresa y la gestión de capacitación viene dada por los mismos empleados y con sus propios recursos por lo que es imprescindible reimplantarla.

ESTRATEGIAS GENERALES

Una vez analizados los objetivos, misión y visión de la empresa, así como sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se ha visto conveniente poner a disposición de la empresa las siguientes estrategias, para encaminar nuevamente a la Cooperativa a sus objetivos planteados:

ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

1. Afianzar más las relaciones con otras Cooperativas e Instituciones Financieras de mayor envergadura para que en un futuro contribuyan con préstamos para la concepción de las estrategias que opte la institución.
2. Implementar un departamento de Recursos Humanos que permita escoger al personal idóneo para el manejo de los departamentos actuales y las posibles creaciones de otros departamentos, a más de brindar capacitación y promover las relaciones entre éstos y dar motivación a los empleados actuales y aquellos nuevos que ingresen.
3. Realizar actualizaciones al manual interno y de procedimientos el cual permita mejorar el desempeño del personal y evitar la dualidad de funciones.
4. Realizar una reestructuración y mejoramiento del Departamento de Contabilidad y su sistema, debido a que se han encontrado muchas falencias en los estados presentados por la empresa, los mismos que pueden causar problemas ya sea para la implementación de una estrategia, para ser sujetos de crédito o algún control.
5. Buscar alianzas con organizaciones y cooperativas de igual o menor tamaño con el objeto de que la Cooperativa del CAE sea la fuente de inversión de los excedentes de estas empresas.

ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD

Debido al tipo de empresa no era muy importante incurrir en gastos de publicidad puesto que el mercado de la misma se encuentra segmentado para aquellos arquitectos que en su gran mayoría ya se encontraban formando parte del Colegio de Arquitectos del Azuay al igual que sus familiares, pero al anotarse que la empresa requiere ampliar y diversificar el mercado al cual ya se encuentra ofreciendo sus servicios, se vería la impetuosa necesidad de incurrir en publicidad y mercadeo, la misma que atraiga a nuevos clientes y de a conocer a la empresa dentro de la urbe y sector al cual será dirigida.

Para llevar el producto a los clientes se utilizarán los medios de comunicación escritos y hablados del área geográfica mencionada, además se dará a conocer a través de hojas volantes y guindolas, ubicadas en los centros de mayor circulación vehicular y peatonal de la ciudad de Cuenca.

También se participará en actividades culturales, ferias comerciales y se colaborará en lo posible en actividades sociales que es donde la concentración y participación humana puede relacionarse con más amplitud.

Además se utilizará un buen eslogan que marque y de a conocer a la Cooperativa.

Los esfuerzos del personal administrativo han de concentrarse en difundir con colaboración de los socios los servicios y beneficios que presta la cooperativa

ESTRATEGIAS DE VENTAS

1. Ejecutar precalificaciones de aquellos socios actuales y potenciales los mismos que podrían acceder a créditos dentro de la Cooperativa, disminuyendo el riesgo y optimizando el tiempo.
2. Ampliar el número de clientes para evitar problemas al momento de la desvinculación de uno de ellos y de esta manera recuperar el poder de negociación de la institución.
3. Establecer una base de datos de nuestros posibles clientes a través de una matriz que se manejará en la Cooperativa y buscaremos apoyo en personas de la zona que participen con nosotros.
4. Por medio de hojas volantes, trípticos, guindolas se dará a conocer a la Cooperativa y sus beneficios

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, TECNOLÓGICAS Y AMBIENTALES

1. Fortalecer la calidad de los servicios y los productos.
2. Actualizar el sistema y equipos conforme a los avances de la tecnología.
3. Implantar normas de calidad que generen un mejor servicio.
4. Realizar permanentemente estudios de mercado, que nos den pautas para la adopción de nuevas estrategias que eviten que la empresa esté por debajo de la competencia.

DESARROLLO DE METAS ESTRATÉGICAS

1. Incrementar las captaciones de la Cooperativa entre un 35% y 45% para el año 2011.
2. Lograr una disminución de los costos para el año 2011 en un 5%.
3. Incrementar en forma proporcional a las captaciones el nivel de colocaciones en créditos e inversiones.
4. Incrementar en un 10% la productividad de los empleados para el segundo semestre del año 2011.
5. Promover la participación de los trabajadores y fortalecer las relaciones laborales para el primer semestre del año 2011.
6. Evaluar y actuar sobre el impacto de la competencia.
7. Reducir el índice de cartera castigada en un 30% para el año 2011.

Responsables e Indicadores de Gestión

Los siguientes cuadros nos muestran como se deben cumplir las metas, quienes serán los responsables y el tiempo destinado para el cumplimiento de las mismas:

1. Incrementar las captaciones de la Cooperativa entre un 35% y 45% para el año 2011

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO (DIAS)	INDICADORES
Plan de Captaciones	Estudio de tasas de interés, necesidades y expectativas	Jefe Administrativo	90	Estudio de Mercado, Encuestas y Entrevistas
Nuevos Clientes	Estudio de nuevos nichos de mercado, visitas y publicidad	Jefe Administrativo	60	Encuestas
Presupuestar Captaciones	Monitoreo Mensual de depósitos y retiros	Jefe Administrativo	360	% de Cumplimiento
Alianza estratégica entre La Cooperativa CAE y otras Cooperativas	Ofrecer los servicios y productos de la Cooperativa a otras de menor tamaño	Jefe administrativo	60	Rentabilidad y utilidades, costo-beneficio
Participación de las Inversiones Estatales o Extranjeras	Mantener a la Cooperativa en calificaciones y concursos del BNF, BID, CFN, etc.	Jefe de administrativo	360	Análisis de Ratios Financieros, cartera y Balances

2. Lograr una disminución de los costos para el año 2011 en un 5%.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO (DIAS)	INDICADORES
Control materiales	Disminuir el uso de materiales de oficina	Todo el personal	365	Estado de pérdidas y ganancias
Control del servicio telefónico	Controlar el uso innecesario de teléfono celular y convencional	Todo el personal	365	Facturas y planillas telefónicas
Disminución de los gastos de movilización y transporte	Organizar las visitas y salidas de trabajo	Jefe Administrativo	365	Informe
Disminuir los gastos por aportes a otras instituciones	Análisis de conveniencia de formar parte de ciertas organizaciones	Jefe Administrativo	90	Estado de pérdidas y ganancias

3. Incrementar en forma proporcional a las captaciones el nivel de colocaciones en créditos e inversiones.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO (DIAS)	INDICADORES
Identificar las principales causas por las que se solicitan créditos	Evaluar y monitorear la cartera histórica y actual	Jefe Administrativo	30	Informe de cartera de riesgo y balances
Mercadear los productos financieros de la Cooperativa	Desarrollo de mecanismos de publicidad	Jefe Administrativo	30	Informes
Ejecución de precalificaciones de créditos	Depurar la base de datos para identificar a los socios que califican para créditos	Jefe Administrativo	30	Base de datos depurado
Mantener historiales detallados de créditos de socios	Ejecutar monitoreos de créditos y calificar a los clientes	Cajera	30	Historial interno de créditos y socios

4. Incrementar en un 10% la productividad de los empleados para el segundo semestre del año 2011.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO (DIAS)	INDICADORES
Implementación de metas para cada departamento	Estudios de Rol de pagos y gestión departamental	Jefe Administrativo	60	Desempeño y Conformidad
Evaluación del desempeño laboral	Evaluaciones mensuales	Jefe Administrativo	30	% cumplimiento y Evaluación
Cursos Capacitación	Seminarios y Cursos anuales	Gerente	180	Evaluación y Clima Laboral
Revisión de Políticas de la Cooperativa	Realizar correcciones si es necesario	Gerente	120	% Cumplimiento y Clima Laboral

5. Promover la participación de los trabajadores y fortalecer las relaciones laborales para el primer semestre del año 2011.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO (DIAS)	INDICADORES
Mantener Buenas Relaciones con el personal	- Comunicación Permanente - Respeto de ideas	Todos	90	Medición del clima laboral
Cursos Motivacionales	Seminarios, Cursos y eventos recreacionales	Jefe Administrativo	180	Evaluación y Clima Laboral
Lluvia de ideas	Grupos focales	Jefe Administrativo	45	Aplicación de estrategias
Promover la participación de los trabajadores en ideas y estrategias de la empresa	Realizar grupos focales en los que los empleados expresen sus ideas y comentarios	Jefe Administrativo	60	% Cumplimiento y Clima Laboral

6. Evaluar y actuar sobre el impacto de la competencia.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO (DIAS)	INDICADORES
Realizar un estudio de la competencia	Análisis del % de mercado, calidad y agilidad del servicio	Jefe Administrativo	90	Encuestas y Evaluación de la competencia
Análisis del portafolio de productos que se ofrecen en el mercado	Analizar los productos que ofrece la competencia	Jefe Administrativo	60	Proyectos y realización de nuevos productos
Seguimiento de las actividades de la competencia	Evaluación y monitoreo de precios actividades, tecnología, y publicidad	Jefe financiero y Administrativo	60	Informe

7. Reducir el índice de cartera castigada en un 30% para el año 2011.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO (DIAS)	INDICADORES
Mejorar la recuperación de cartera	- Mejorar los procedimientos y mecanismos de recuperación de créditos y servicios	Departamento Legal	60	Informe
Coordinar mejor las labores de recuperación de cartera	Desarrollar nuevos y mejorados procedimientos	Departamento Legal y Administrativo	30	Informe
Garantizar de mejor forma la recuperación de los créditos y costes por servicios	Identificar mejores mecanismos para garantizar la recuperación de cuotas y deudas	Departamento Legal y Administrativo	30	Informe

ESTRATEGIAS COMERCIALES

A partir del análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del CAE en:

- Situación financiera,
- Recursos materiales,
- Recursos humanos,
- Recursos tecnológicos,

Como en el estudio de:

- La industria,
- La situación nacional,
- El mercado y
- La competencia

Se ha podido formular las siguientes estrategias:

1. Apertura de las funciones de la cooperativa con el propósito de que sus productos y servicios lleguen no solo a los arquitectos y sus familias, sino al público en general y volverla más amplia y competitiva (cooperativa abierta). Con el objeto de incrementar en un 50% los excedentes de la cooperativa a un corto plazo.
2. Fusionar a la cooperativa con cooperativas de mayor, menor o igual envergadura con el objeto de atacar a un mercado más amplio pero al mismo tiempo que ya es parte de las empresas.
3. Calificar a la cooperativa para que pueda acceder a los créditos de instituciones financieras, nacionales y gubernamentales con el objeto de que la cooperativa pueda ampliar su portafolio y dentro de uno de sus productos pueda realizar la gestión de Banca

de primer piso y de esta manera colocar créditos a un plazo mucho más amplio y de mayor cuantía.

4. Incentivar a los socios ya existentes a generar mayor rentabilidad para la empresa vía captaciones de dinero y colocaciones de créditos.

De esta manera se pretende detallar cada una de las estrategias propuestas para con la empresa:

1. Expansión de la Cooperativa en funciones y servicios a diversos clientes.

El objetivo al cual va encaminada esta estrategia es el incrementar los excedentes de la Cooperativa del CAE, y la mejor manera de hacerlo es aumentar el número de personas que concurran en forma activa a la cooperativa y utilicen los servicios que ésta presta.

Una vez realizada la consulta al órgano de control (MIES: “Dr. Beker Montesdeoca” y “Eco. Lizardo Durán”, funcionarios de la institución) sobre los requisitos con los que se debe cumplir para ejecutar el cambio legal de una Cooperativa Cerrada a una Abierta; la respuesta es que, únicamente se requiere ejecutar un cambio a los estatutos de la Cooperativa en la que se especifique que su atención estará dirigida al público en general y ya no solo a un selecto grupo, posteriormente los estatutos deberán ser aprobados en Asamblea General de Socios y de ahí se requerirá la aprobación del MIES como órgano regulador; siendo este un trámite no muy complejo de realizar.

Por el momento la Cooperativa está brindando sus servicios tanto a arquitectos como a sus familiares y empleados, y lo viene haciendo de la mejor manera posible, pero estos socios a pesar de estar dando un considerable margen de ganancia, no son los únicos que se pretenden, siempre es mejor buscar un mayor beneficio y hacerlo de forma eficiente, por lo tanto la propuesta de esta estrategia es seguir creciendo de manera que se amplíe su universo de clientes, para no solo atender a los arquitectos y sus familias, sino a un público en general. Para la realización de esta estrategia se cuenta con los recursos económicos para adquirir materiales y contratar personal, además de los conocimientos de los altos funcionarios de la institución; pero hace falta una mayor infraestructura donde se atienda a los clientes, la misma que se sugiere ir ampliando según

vaya creciendo en número de usuarios, claro que desde ahora ya se debe contar con un local mejor posicionado estratégicamente y en el que pueda darse dicha ampliación paulatina, el mismo que por ahora no existe.

2. Fusión de la Cooperativa del CAE con otras Cooperativas

Debido al incremento de cooperativas que existen en la Ciudad de Cuenca, y el mercado tan dividido en el cual se está convirtiendo, se podría plantear una Fusión con otras cooperativas que estén interesadas en realizarla, con el objeto de atacar a un mercado más amplio y generar más servicios, además se puede contar con más puntos de atención a los socios, lo que beneficiaría a la institución.

La inversión que se necesitaría para realizar esta fusión no es muy grande y los recursos humanos y materiales seguirían siendo prácticamente los mismos con ciertas excepciones.

Los requisitos que serían necesarios para realizar esta fusión son los siguientes:

Procedimientos y Modalidades

La asamblea de socios o de representantes será quien podrá resolver la fusión de la entidad con otra cooperativa, siempre que la cooperativa financiera absorba a aquella, previa determinación de las bases de fusión. Para tal efecto las resoluciones de dichos organismos deberán constar en las respectivas actas de cada cooperativa que deberán ser presentadas a la Superintendencia. La resolución de fusión de cada cooperativa debe ser aprobada por votación¹

Modalidades de la Fusión

La fusión entre cooperativas está sujeta a 2 modalidades:

Por unión de dos o más instituciones: En la que formen una nueva que le sucederá en todos sus derechos y obligaciones, la cual deberá ser una cooperativa controlada por la Superintendencia.

Por absorción de una o más cooperativas: por parte de otra que continuará subsistiendo debiendo ser ésta una cooperativa financiera controlada por la Superintendencia.

Requisitos para la Fusión

Como requisito para la aprobación de la fusión por parte de la Superintendencia, las bases de la fusión deberán sustentarse en informes técnicos y financieros, con indicadores que permitan conocer y determinar la situación financiera de las entidades a fusionarse, dichos informes podrán ser preparados por firmas auditoras externas o por organismos nacionales o internacionales que brinden asistencia técnica a las cooperativas, en base a los requerimientos que determine la Superintendencia. Los demás requisitos para la fusión serán los que determine la Junta Bancaria.

Valores de Certificados de Aportación

El valor de los certificados de aportación deberá fijarse por la asamblea general de socios o representantes de la institución que resulte de dicha unión o fusión.

Documentación para la Fusión

El documento básico para llevar a cabo la fusión es la escritura pública de fusión, que deberá contener las reformas estatutarias que se incorporen como resultado de la fusión, así como los siguientes documentos que lo habiliten:

- Actas de Asamblea General
- Informes Técnicos
- Balances de Situación
- Estados de Pérdidas y Ganancias
- Nombramientos de representantes legales
- Cartas de entendimiento
- Entre otros que determine la Superintendencia

El trámite de la fusión deberá cumplir los requisitos exigidos para cualquier reforma estatutaria.

Activos y Pasivos de Fusión

Con respecto a todos los activos y pasivos que tengan las instituciones fusionadas pasarán a ser parte de la entidad resultante de la fusión.

3. Calificación de la Cooperativa para acceder a créditos de Instituciones Financieras, Nacionales y Gubernamentales

La Cooperativa buscará ser partícipe de los mecanismos y fuentes de inversión en proyectos de desarrollo con el objeto de que las instituciones gubernamentales u ONGs coloquen fondos y a su vez poder incrementar el portafolio de productos y servicios para los socios.

FINANCIAMIENTO

La provisión de financiamiento eficiente y afectivo ha sido reconocida como un factor clave para asegurar que aquellas empresas con potencial de crecimiento puedan expandirse y ser más competitivas. Las dificultades de acceso al crédito no se refieren simplemente al hecho de que no se puedan obtener fondos a través del sistema financiero; de hecho se esperará que si esto no se soluciona, no todos los proyectos serían automáticamente financiados. Las dificultades ocurren en situaciones en las cuáles un proyecto que es viable y rentable no es llevado a cabo (o es restringido) porque la empresa no obtiene fondos del mercado.

INSTITUCIONES FINANCIERAS

En nuestros países existe un gran número de instituciones de financiamiento de tipo comunitario, privado público e internacional. Estas instituciones otorgan créditos de diverso tipo, a diferentes plazos, a personas y organizaciones. Existen en el reglamento de la ley de instituciones del sistema financiero de cada uno de los países. Están sometidas a la supervisión y al control de la superintendencia de bancos, que en cada país tiene un nombre distinto. Estas instituciones se clasifican como:

Instituciones financieras privadas: bancos, sociedades financieras, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

Instituciones financieras públicas: bancos del Estado, cajas rurales de instituciones estables. Estas instituciones se rigen por sus propias leyes, pero están sometidas a la legislación financiera de cada país y al control de la superintendencia de bancos.

Entidades financieras: este es el nombre que se le da a las organizaciones que mantiene líneas de crédito para proyectos de desarrollo y pequeños proyectos productivos a favor de las poblaciones pobres. Incluyen los organismos internacionales, los gobiernos y las ONG internacionales o nacionales. Estas entidades se rigen por las políticas de cooperación técnica y económica internacional y han logrado indudables niveles de calificación y experiencia que las habilitan en la prestación del crédito. Sin embargo, la mayoría no son funcionales en el marco de condiciones reales de mercado, Es decir si tuvieran que cobrar el crédito a la tasa de interés que les permita pagar sus gastos para obtener una utilidad.

Financiamiento para el desarrollo

El financiamiento para el desarrollo viene principalmente de recursos del Estado y de organismos financieros internacionales: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM), el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), el programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Comunidad Económica Europea, (CEE) entre otros.

Por lo general, estos recursos de origen externo exigen, como contraparte, aportes de recursos nacionales para proyectos de desarrollo. Estos fondos se canalizan para proyectos productivos y otros servicios no financieros, a través de las ONG internacionales y nacionales.

Préstamos de Bancos Estatales

Son variadas las entidades públicas que actúan o han actuado en nuestros países como entidades financieras, entre ellas se destacan los bancos de desarrollo, de fomento, comerciales, mixtos,

agrario, industrial, de vivienda.

A este tipo de préstamos tienen acceso las MYPE que reúnan una serie de condiciones, entre las cuáles están: demostrar que han estado funcionando por un tiempo suficiente, que tienen bienes propios como garantía, rentabilidad del proyecto, ser confiables en términos de pago, que lleven una contabilidad básica, clientela establecida.

La mayoría de los préstamos que se otorgan son de corto plazo, por lo cual se ven limitados a adquirir activos fijos como tierra, local, maquinaria y quipos que son bienes que sólo pueden ser amortizados en el mediano y largo plazo, sin causar problemas de flujo.

Préstamos Organizaciones No Gubernamentales

Una de las pocas fuentes de financiamiento que ofrece a las MYPE condiciones adecuadas en cuanto a tasas de interés y plazos son las organizaciones gubernamentales sin fines de lucro, ONG, que tienen como parte de su misión organizacional el apoyar a las personas más desfavorecidas. Además, la mayoría de ellas brinda una **asistencia técnica** que le permita al futuro empresario mejorar sus métodos de trabajo, de producción, mercadeo de productos, contabilidad, entre otros.

Fuente (Módulo 6 Contabilidad y Finanzas, Laura Pérez E. y Fabiola Campillo C.)

Entre las empresas que podrían otorgar una fuente de financiamiento a la Cooperativa se encuentran:

Swisscontact, viene trabajando desde el año 1987 en el Ecuador. Todos los proyectos tienen como objetivo principal, la reducción de la pobreza. Para lograrlo trabajan estrechamente con instituciones privadas y públicas con micro y pequeños productores, empresas líderes, asociaciones, comunidades, municipios, ministerios, redes y gremios.

Actualmente, desarrollan proyectos distribuidos en los ejes temáticos de servicios financieros, desarrollo económico/acceso a mercados/productividad, ecología y medio ambiente, siempre buscando el incremento de ingresos y empleo, impulsando oportunidades para las mujeres y los

hombres y promoviendo el desarrollo social de los segmentos poblacionales de las zonas rurales y urbano marginales.

El objetivo de estos proyectos se basan en:

- a) Generar y/o fortalecer mercados financieros en áreas rurales, urbano marginales y pequeñas localidades;
- b) Mejorar la oferta de servicios financieros desde las instituciones de microfinanzas hacia los sectores de la micro, pequeña y mediana empresa;
- c) Profundizar la prestación de servicios financieros hacia los sectores menos favorecidos enfoque pro-poor-growth – mediante la aplicación de metodologías de intervención apropiadas.

¿Con quiénes trabajan?

Cooperativas de Ahorro y Crédito

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO BENEFICIARIAS DEL PROYECTO FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS FINANCIEROS EN LA COSTA DEL ECUADOR					
Cooperativa de Ahorro y Crédito	Ubicación	Datos a Dic/07			
		Cartera Bruta USD	Depósitos del Público USD	N° clientes totales	N° clientes crédito
Nueva Huancavilca	Cantón La Libertad, Provincia de Guayas Índice de Pobreza: 72.7% Pobreza extrema: 42.6%	326.709	210.589	3.230	691
Olmedo	Cantón Olmedo, Provincia de Manabí Índice de Pobreza: 94.42% Pobreza extrema: 74.29%	541.274	548.832	2.934	938
Nuestra Señora de las Mercedes	Cantón Colimes, Provincia de Guayas Índice de Pobreza: 92.9% Pobreza extrema: 64.0%	533.727	517.078	1.197	421
San Antonio	Cantón Montalvo, Provincia de Los Ríos Índice de Pobreza: 78.20% Pobreza extrema: 34.8%	1.926.631	1.74.597	7.451	2.152

Red Transaccional Cooperativa RTC - COONECTA

Apoyando la integración de las cooperativas de ahorro y crédito para facilitar la implementación de servicios como tarjetas de débito, cajeros automáticos, pago de remesas, transferencias y otros servicios de pago electrónicos.

¿Dónde trabajan?



CICLO DE PROYECTOS (BID)

Cada proyecto financiado por el BID pasa por una serie de etapas que se conoce como el ciclo del proyecto. Se trata principalmente de la preparación, la aprobación, la ejecución y la terminación y evaluación. Los documentos correspondientes se generan a lo largo del ciclo del proyecto y pueden constituir una valiosa fuente de información para verificar el avance de los proyectos que el BID considera para financiar. A continuación se presentan una guía detallada sobre el ciclo del proyecto, los documentos que se generan como parte del proceso y la forma de tener acceso a dichos documentos.



PRÉSTAMOS

La mayoría de los proyectos y de los programas de cooperación técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se financia a través de préstamos, ya sea con las tasas ofrecidas en el mercado o a través de los recursos concesionarios, y sigue los términos y condiciones estándares.

Para la mayoría de sus operaciones de préstamo, el Banco utiliza los recursos de su capital ordinario (CO), que en la actualidad asciende a US\$101.000 millones. El BID tiene capacidad para aprobar operaciones por más de US\$8.000 millones anuales.

La gran mayoría de los préstamos provenientes del capital ordinario se aprueban, se desembolsan y se repagan en dólares estadounidenses. Los períodos de amortización de los préstamos al sector público excepto los préstamos de emergencia con recursos provenientes del capital ordinario varían entre 15 y 25 años.

Las tasas de préstamo, cuya actualización se realiza periódicamente acorde a las condiciones de los préstamos, reflejan los costos en que incurre el BID al tomar fondos en préstamo, más los

cargos y el margen crediticio. El Banco publica tablas que indican los cargos financieros y las tasas de préstamo que corresponden a las facilidades de monedas disponibles para su capital ordinario.

Las comisiones que se aplican a los préstamos incluyen: una comisión por el análisis de la operación, una comisión de compromiso frente a los saldos no desembolsados, una comisión inicial, una comisión por estructurar paquetes financieros adicionales cuando la financiación provenga de otras fuentes comerciales, y una comisión anual de administración.

El capital ordinario también se utiliza para financiar préstamos al sector privado. Los períodos de vencimiento de estos préstamos varían ocho y 15 años, y pueden ser a tasa fija o variable, sujeta a las condiciones de mercado.

El uso de los recursos concesionarios provenientes del Fondo para Operaciones Especiales (FOE) se limita a préstamos para las economías débiles de la región.

Los recursos de FOMIN financian proyectos encuadrados en tres categorías:

- Marco Empresarial
- Desarrollo Empresarial
- Democracia Financiera

Otra fuente de financiamiento:

- Programa de Empresariado Social (PES)

Para solicitar financiación del FOMIN debe primero averiguar si su institución cumple con los requerimientos necesarios establecidos en la lista de criterios.

Al imaginar que intenta comprar una casa o un negocio sin acceso a herramientas financieras como hipotecas, crédito o ahorro, un hecho real para muchos millones de ciudadanos de la región marginados del sistema financiero formal. El FOMIN se propone que estos servicios financieros estén al alcance de un mayor número de personas, en especial los empresarios de las micro y

pequeñas empresas. Los negocios de menor tamaño podrán así crecer y contribuir al desarrollo de un sector privado a mayor escala, proporcionando puestos de trabajo y ayudando a la gente a salir de la pobreza.

- **Desarrollo de la microempresa**
 - Cooperativas de crédito
 - Fortalecimiento de instituciones microfinancieras
 - Innovación para el desarrollo de la microempresa
 - Microfinanzas
 - Regulación para las microempresas
 - Servicios para el desarrollo de la microempresa
 - Tecnología para el desarrollo empresarial

El FOMIN busca proyectos con estas características:

- **Innovación:** Los proyectos deben introducir enfoques nuevos y eficaces para promover el desarrollo del sector privado y la reducción de la pobreza.
- **Efectos de demostración:** Los proyectos deben tener la capacidad de adaptarse o replicarse en otros sectores y/o en otros países.
- **Sostenibilidad:** Los proyectos deben tener planes operacionales convincentes y un gran potencial de sostenibilidad financiera una vez desembolsados los recursos del FOMIN.
- **Alianzas:** Los proyectos del FOMIN se realizan con socios locales que aportan entre un 30 y un 50% de los costos del proyecto.
- **Elementos adicionales:** Los recursos del FOMIN deben ser críticos para el resultado de un proyecto y deben ser la elección más adecuada para financiar una iniciativa concreta.

4. Apertura de otra Agencia en la Ciudad

Siempre pensando en la comodidad y servicio al cliente se pone a consideración de los socios la apertura de una nueva sucursal de la cooperativa del CAE dentro de la ciudad de Cuenca, con el propósito de generar un punto más de atención a nuestros socios arquitectos que cada día cuentan con menos tiempo de recorrer la ciudad para llegar a la institución.

REQUISITOS:

Para la apertura de una agencia, la cooperativa interesada deberá informar sobre el particular al Superintendente, adjuntando un estudio que demuestre que la inversión a realizar no la hará incurrir en incumplimiento del requerimiento de fondo patrimonial ni del límite de inversión, establecidos en la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios. Dicho estudio deberá incluir la información siguiente:

- a) Dirección y ubicación exacta del lugar en donde se instalará la agencia;
- b) Proyecto del contrato de arrendamiento, cuando corresponda;
- c) Número de empleados con que iniciará la agencia; y
- d) Las medidas de seguridad que adoptará a satisfacción de la Superintendencia, previo al inicio de las operaciones.

Se entenderá por agencia la oficina separada físicamente de la casa matriz u oficina central, que forma parte integrante de la misma persona jurídica, que puede realizar las mismas operaciones de ésta, que no tiene capital asignado y cuya contabilidad no está separada de la casa matriz u oficina central.

Registro

Las cooperativas que a la vigencia de la Ley tengan operando agencias en el país, deberán registrarlas en la Superintendencia dentro del plazo de treinta días contados a partir de la fecha en que dichas entidades comuniquen su incorporación a la referida Ley. Además, deberán presentar su plan de regularización los procesos necesarios para cumplir con los requisitos establecidos.

Apertura

Para la apertura de una agencia, la cooperativa interesada deberá informar sobre el particular a la Superintendencia, adjuntando un estudio que demuestre que la inversión a realizar no la hará incurrir en incumplimiento del requerimiento de fondo patrimonial ni del límite de inversión, establecidos en la Ley. Dicho estudio deberá incluir la información siguiente:

- a) Dirección y ubicación exacta del lugar en donde se instalará la agencia;
- b) Proyecto del contrato de arrendamiento, cuando corresponda;
- c) Número de empleados con que iniciará la agencia; y
- d) Las medidas de seguridad que adoptará a satisfacción de la Superintendencia, previo al inicio de las operaciones.

Recibido el escrito con toda la información requerida, el Superintendente dispondrá de treinta días para objetar el proyecto. Si la resolución es favorable, por no haber objeción, la cooperativa dispondrá de un plazo de ciento ochenta días para abrir la agencia a partir del siguiente día de la notificación, el cual podrá prorrogarse por treinta días más, a solicitud de la entidad interesada.

Si el Superintendente objeta la apertura de la agencia, los interesados dispondrán de un plazo de ocho días a partir del siguiente día de la notificación, para interponer un recurso de apelación del caso ante el Consejo Directivo de la Superintendencia.

Cuando la Superintendencia requiera información adicional o señale deficiencias en la documentación y la cooperativa no la remitiere o subsanare las deficiencias en los treinta días posteriores a la fecha de la notificación, se entenderá que la cooperativa ha desistido de efectuar la apertura de la agencia, por lo que la Superintendencia dará fin al trámite, y lo notificará a la interesada.

Si la solicitud de apertura no hubiere sido objetada pasados treinta días después de la fecha de su presentación, con toda la información requerida, se entenderá que ha sido resuelta favorablemente.

Otras disposiciones y vigencia

Las instalaciones donde operen las agencias deben reunir las siguientes medidas de seguridad mínimas:

- a) La construcción del local deberá ser de sistema mixto o similar con puertas y ventanas exteriores protegidas con cortinas o rejas metálicas.
- b) El local deberá contar con áreas de trabajo y espacio para atender al público, razonablemente amplios para evitar accidentes; no deberán tener comunicación interior con otros locales adyacentes.
- c) El local deberá tener una bóveda de concreto armado con puerta de seguridad para guardar fondos, valores y registros contables, deberá contar con un mecanismo de comunicación entre el interior y el exterior. Cualquier otra solución deberá ser justificada ante la Superintendencia, quien determinará si es procedente.
- d) Se deberán mantener puertas con sistemas de control dual para la bóveda.
- e) El local contará con cajas metálicas con llaves u otros medios de seguridad en las taquillas de los cajeros.
- f) Se deberá instalar puertas en taquillas de cajeros, las cuales deberán estar provistas de cerraduras con llave, que será manejada por el cajero. Se podrá instalar, entre taquillas, máquinas o equipos para ser operados por más de un cajero.
- g) Se deberá instalar adecuados sistemas de alarma para la agencia; y contar por lo menos con una salida de emergencia.
- h) Se deberá mantener extintores de incendio ubicados conforme a las medidas de seguridad establecidas, procurando que éstos sean adecuados al ambiente.
- i) En caso de contar con autoservicios, éstos deberán tener taquillas con vidrios a prueba de balas.

- j) Se deberá mantener personal de seguridad en horas de oficina y fuera de ellas, a cargo de la vigilancia y protección del local.
- k) Se procurará que los inmuebles que ocupen las agencias cuenten con áreas de estacionamiento interior para los vehículos blindados que lleguen a entregar o recoger fondos, así como con áreas externas o separadas para los usuarios de los servicios de la entidad.
- l) Se deberá contar con las coberturas de seguros hacia la protección del personal, daños de bienes físicos y otros riesgos propios de esta clase de instituciones.
- m) Las agencias deberán contar con planes de contingencia para los casos de ocurrencia de siniestros, políticas y métodos para salvaguardar los activos y la información de las operaciones de sus clientes, incluyendo planes de contingencia para salvaguardar los respaldos informáticos.

La Superintendencia podrá evaluar las medidas de seguridad de las agencias cuando lo considere necesario.

Las agencias son extensiones de las cooperativas; en consecuencia, su funcionamiento es obligatorio y no pueden poner término a sus operaciones, sin previa autorización de la Superintendencia. Mantendrán al menos el horario mínimo de atención al público, el cual deberá darse a conocer mediante rótulos visibles ubicados en las oficinas, y se guiarán por los días de cierre establecidos por la Superintendencia.

La suspensión temporal de las operaciones por parte de una agencia requiere autorización previa de la Superintendencia.

Las cooperativas, que decidan cerrar alguna agencia en forma definitiva deberán informarlo por escrito a la Superintendencia, al menos con treinta días de anticipación a la fecha de cierre. La comunicación deberá indicar lo siguiente:

- a) Fecha en que se dejará de atender al público
- b) Medidas adoptadas para informar a los usuarios sobre el término de los servicios de la agencia y sobre las opciones de atención en otros locales de la misma cooperativa.

FUENTE: Pagina Web SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

Análisis de la Ubicación

Buscar un lugar estratégico para abrir una nueva sucursal de la cooperativa no es tarea fácil, pues tenemos que analizar un lugar de gran concentración de nuestros socios actuales y de los futuros socios para de esta manera escoger la mejor opción. La mejor manera de hacer este estudio de mercado, es separar las áreas de la ciudad y con nuestra base de clientes determinar donde están más concentrados, este es un proceso bastante largo y requiere de mucho trabajo, pero es el que mejores resultados nos dará.

PRUEBA DE COHERENCIA

La prueba de coherencia nos indicará que tan aplicables son las estrategias planteadas anteriormente, para lo cual realizaremos preguntas que nos facilitaran la visión de si las estrategias son viables.

1. Estrategia de Expansión de la cooperativa en sus funciones y servicios a varios clientes

¿Se tienen los recursos suficientes para aplicar la estrategia?

En vista de que la ampliación de la cooperativa se irá dando en forma paulatina, los recursos con los que se cuentan por ahora son los suficientes para realizar este cambio. Los recursos humanos y materiales a los que se debe recurrir por el momento pueden ser acomodados al presupuesto de la cooperativa, sin que esto involucre un déficit para la misma.

¿Se cuenta con el personal suficiente para realizar esta estrategia?

El personal con el que cuenta por el momento la cooperativa no es el suficiente para aplicar esta estrategia, pero por lo pronto lo que se necesita es un par de personas más, que no van a afectar en forma considerable los costos de la institución.

¿Se puede o debe adquirir nuevas tecnologías?

En cuanto a tecnología es posible adquirir un sistema que soporte el nuevo número de clientes que mantendrá la cooperativa y que simplifique los procesos dentro de la empresa, el mismo no resultaría muy oneroso para la institución.

¿Se cuenta con el apoyo de todo el personal y sobretodo de la gerencia?

El personal de la institución estará de acuerdo en acatar y ayudar en la concepción de la estrategia ya que no se realizarán mayores cambios y se brindará estabilidad a sus trabajadores.

¿Es una estrategia que beneficia a todas las áreas de la organización?

En un contexto general todas las áreas de la empresa se beneficiarán de esta estrategia, pues la cooperativa seguirá creciendo y solidificándose.

¿Se enfrentará a la competencia y superará barreras comerciales?

Nos permitirá enfrentar más eficientemente a la competencia, pues ellos aún nos superan en número de clientes, y es importante igualarnos a la competencia no solo en número de clientes, sino en los servicios que se les presta.

¿Supera debilidades importantes?

Esta estrategia tiene sus ventajas pues nos ayuda a superar una debilidad importante que es la de tener la concentración del portafolio de la cooperativa en cierto número de arquitectos, la apertura de las puertas de la institución a varios clientes nos volvería mas independientes de ellos, además de la autonomía que eso representaría en las decisiones que se tomen, por otro lado nos permitirá diversificar de una mejor manera el portafolio de la institución lo que disminuiría nuestro riesgo.

2. Fusión de la Cooperativa del CAE con otras Cooperativas

¿Se tienen los recursos suficientes para aplicar la estrategia?

El realizar una fusión es un proceso un tanto costoso, sobre todo si se fusiona con instituciones que no han sido bien manejadas y tiene un alto gasto, la cooperativa del CAE no esta en las condiciones de someterse a una fusión sobre todo por los altos costos en los que incurriría y con los cuales no cuenta.

¿Se cuenta con el personal suficiente para realizar esta estrategia?

Se cuenta con el personal suficiente para realizar la estrategia pero aun son inciertas las condiciones en las que se encuentra la institución con la que se realizará la fusión

¿Se puede o debe adquirir nuevas tecnologías?

Se debe adquirir nueva tecnología que unifique los sistemas con los que se manejan ambas cooperativas.

¿Se cuenta con el apoyo de todo el personal y sobre todo de la gerencia?

Los altos mandos se muestran accesibles e interesados ante esta propuesta y el personal una vez comunicada la estrategia comprenderá que sus labores cotidianas no se verán afectadas.

¿Es una estrategia que beneficia a todas las áreas de la organización?

Las áreas que por ahora tiene la empresa seguirán funcionando con normalidad y se verán afectadas de cierta manera pues el personal no esta familiarizado con la estructura y procedimientos de aquella o aquellas instituciones que mantienen distintas políticas y formas de trabajo; por otro lado es muy posible que se deban incrementar áreas en la cooperativa que ahora no existen como son: Recursos humanos, debido a que se manejará más personal adicionalmente se requerirá de un departamento de inversiones ya que se deberá captar más dinero.

¿Se enfrentará a la competencia y superará barreras comerciales?

Si, debido a que el mercado en el cual competirá la cooperativa no se encuentra saturado, brindando facilidades de ingreso a ésta institución. A pesar de esto se encontrará dentro de una

área en la que venía desarrollándose pero de forma más específica, así que, se enfrentará a otro tipo de competencia de la cual se debe realizar un análisis profundo, pero que con un estudio eficiente podrán ser superadas rápidamente.

¿Supera debilidades importantes?

Superará una debilidad muy importante como lo es el hecho de que la dependencia de ciertos socios ya no será un problema, debido a que el mercado al que se atacará será mucho más amplio.

3. Créditos De Instituciones Financieras, Nacionales Y Gubernamentales

¿Se tienen los recursos suficientes para aplicar la estrategia?

Los recursos con los que cuenta la cooperativa no son los suficientes, un ejemplo es el que deberá contratar personal con conocimientos en la elaboración de proyectos para calificación gubernamental o de ONGs, además de que se deberá invertir en investigación y desarrollo entre otras cosas necesarias para la gestión de proyectos, por otro lado tal vez el mercado para el que está dirigida la empresa no es el suficiente como para calificar para este tipo de ayuda.

¿Se cuenta con el personal suficiente para realizar esta estrategia?

Como se mencionó anteriormente será necesario contratar nuevo personal que sepa y colabore en la elaboración de proyectos, otro para caja, inversiones, entre otros, claro que la empresa se encuentra en una posición económica en la que puede contratar el personal que necesita para llevar a cabo la estrategia.

¿Se puede y debe adquirir nuevas tecnologías?

Sí, ya que le empresa deberá contar con la tecnología necesaria para la ejecución y desarrollo de los nuevos productos.

¿Se cuenta con el apoyo de todo el personal y sobretodo de la gerencia?

El personal deberá realizar esfuerzos que conlleven a la eficiente aplicación de la estrategia. Los altos mandos conocen de los requerimientos que esta estrategia implica, pero a su vez confían en el éxito que puede generar la nueva actividad.

¿Es una estrategia que beneficia a todas las áreas de la organización?

Como en la estrategia anterior será indispensable instalar nuevas áreas en la organización, no afectarán a las ya existentes pero implicarán mayores esfuerzos de todos.

¿Se enfrentará a la competencia y superará barreras comerciales?

No solo que enfrentará a la competencia sino que deberá aliarse de cierta manera con ella para que conjuntamente superen barreras comerciales externas, existentes en el mercado financiero como son la competencia de otras instituciones financieras del mismo producto y barreras de introducción que podrían existir para las cooperativas que pretenden ampliar su portafolio de productos

¿Supera debilidades importantes?

Otra vez esta estrategia supera la barrera de dependencia ante los clientes pues obliga a la cooperativa a buscar nuevos nichos de mercado.

4. Apertura de otra Agencia en la Ciudad

¿Se tienen los recursos suficientes para aplicar la estrategia?

Para la aplicación de esta estrategia será necesario contar con recursos económicos ya sea para adquirir un nuevo local o para alquilarlo, además de los insumos, materiales y recursos humanos que se deben adquirir para poner en práctica la nueva estrategia.

¿Se cuenta con el personal suficiente para realizar esta estrategia?

No cuenta con el personal necesario pues al abrir una nueva agencia se deberá contratar más personal para que trabajen en ella.

¿Se puede o debe adquirir nuevas tecnologías?

No será necesaria la adquisición de nueva tecnología pues con la que cuenta es más que suficiente, pero deberá ser implementada en la nueva agencia, lo que representará un costo adicional por el mismo hecho al igual que se deberá gestionar con el proveedor para que los sistemas se mantengan en línea.

¿Se cuenta con el apoyo de todo el personal y sobretodo de la gerencia?

El personal deberá realizar esfuerzos que conlleven a la eficiente aplicación de la estrategia. Los altos mandos conocen de los requerimientos que esta estrategia implica, pero a su vez confían en el éxito que puede generar la nueva actividad.

¿Es una estrategia que beneficia a todas las áreas de la organización?

Beneficiará a todas las áreas de la cooperativa pues no se generara ningún cambio importante que pueda afectarlas, pero si se requerirá que los departamentos coordinen sus actividades al igual que se brinde ayuda en el caso de requerirla.

¿Se enfrentará a la competencia y superará barreras comerciales?

Abrir una nueva sucursal ayuda a seguir con la misión de la cooperativa de igualar y luego superar a la competencia, pues se logrará la fidelidad de más socios y ellos a su vez nos ayudaran a conseguir más clientes.

¿Supera debilidades importantes?

La debilidad que podría ser superada con esta estrategia es la de localidad, pues al estar en un solo lugar no genera una correcta accesibilidad a sus socios.

CUADRO DE PONDERACIÓN DE ESTRATEGIAS

FACTORES	POND	ESTRATEGI		ESTRATEGI		ESTRATEGI		ESTRATEGI	
		1		2		3		4	
		Calific	Total	Calific	Total	Calific	Total	Calific	Total
Es realizable	15	9	135	5	75	8	120	9	135
Importante para porvenir de la institución	20	8	160	6	120	8	160	8	160
Genera Beneficios	20	9	180	9	180	8	160	8	160
Se tienen los recursos	15	9	135	7	105	6	90	6	90
Supera barreras comerciales y a la competencia	10	9	90	8	80	8	80	7	70
Supera debilidades	10	9	90	9	90	7	70	8	80
Minimiza algún riesgo	10	8	80	7	70	5	50	8	80
TOTAL	100		870		720		730		775

Por lo tanto después de haber realizado la ponderación de las estrategias se ha optado por sugerir como la mejor estrategia para ser aplicada a la número uno que implica la ampliación de la cooperativa para el ingreso y atención de nuevos clientes fuera de los límites planteados actualmente.

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ESCOGIDA

Expansión de la cooperativa en sus funciones y servicios a varios clientes

INTRODUCCIÓN

Hace algunos años hablar de una cooperativa era algo fuera de lo normal, mucha gente es mas ni siquiera había escuchado de este tipo de instituciones, pero hoy en día escuchar de una cooperativa, en cualquier parte del Ecuador es de lo más común. Las cooperativas nacen como una forma de controlar el destino económico de los trabajadores de cierta empresa mas o menos en el año de 1844 en Lancashire, Inglaterra, A partir de los años de 1950 y 1960 nació en Latinoamérica el sistema de cooperativas a través del Programa Alianza para el Progreso, un fuerte impulso al cooperativismo como inductor de progreso económico y social permitiendo además, que los Estados instituyeran oficinas especiales para la promoción, desarrollo y registro de cooperativas, canalizando así muchos de sus recursos y prestaciones hacia el cooperativismo.

En la actualidad existen organizaciones a nivel mundial que incentivan el cooperativismo, tal es el caso de la Alianza Internacional de Cooperativas (ACI). Aún hoy la Cooperativa de la Sociedad Rochdale continúa el legado del espíritu de cooperación establecido en 1844, hace más de 150 años.

En la ciudad de Cuenca más específicamente debido a que es el mercado al que se pretende atacar, hablar de una cooperativa es muy bien visto y la gente le tiene mucha confianza, razón por la que es más fácil conseguir un mayor número de socios; se busca atraer principalmente a los clientes de las instituciones financieras que por las tasas que mantienen tanto en inversiones

como en créditos, no son muy atractivas para los mismos, además de los altos costos de los servicios, se puede desvincular a muchos clientes que no están conformes con sus servicios.

Como posibles fracasos tenemos:

- Falta percepción de la sociedad con relación a los beneficios que brinda la cooperativa a sus socios.
- Familias Tradicionales que prefieren continuar sus relaciones con las instituciones financieras de trayectoria.
- Competencia desleal por parte de otras instituciones financieras y cooperativas.

RESUMEN EJECUTIVO

En vista de que la estrategia que se pretende aplicar va dirigida a ampliar el mercado en el que se desenvuelve la institución, los objetivos siguen siendo los mismos, la cooperativa seguirá con los mismos valores y servicios con los que se creó en primera instancia, pero aplicado a un mercado en general y ya no solo al gremio de arquitectos y sus familias. Pero la misión y visión tendrán ciertos cambios.

De igual manera conforme ingrese un mayor número de socios, se tendrá que ejecutar nuevas estrategias y generar nuevos servicios y productos que beneficien a los socios actuales y futuros, y hagan que la institución sea más atractiva para la afiliación y permanencia de los mismos. Los créditos de consumo se mantendrán como único tipo de producto ofrecido hacia los socios, debido a que la incursión en micro créditos, créditos de vivienda, créditos prendarios y otros obligarían a incrementar las tasas de interés y los costos de gestión para la consecución de los mismos. Adicionalmente según las captaciones vayan incrementándose o se firmen convenios

con empresas financieras de segundo piso que permitan el otorgamiento de créditos hipotecarios se realizarán los estudios necesarios para incurrir en este tipo de productos.

MISIÓN

La cooperativa de ahorro y crédito del CAE tiene como misión el ser una institución financiera dinámica y confiable, con un talento humano entusiasta, con valores y comprometida con el servicio a los socios y clientes a nivel de la ciudad y sus alrededores, obrando siempre con responsabilidad social.

VISIÓN

La visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del CAE es llegar a ser una de las más grandes e importantes cooperativas de la provincia del Azuay, orientada a satisfacer las necesidades de sus afiliados de una manera eficiente, brindando un servicio de calidad, que supere las expectativas de los demandantes, pero siempre cumpliendo con todas las leyes exigidas por los organismos de control y el Estado en general.

MERCADO (¿A QUIÉN?)

El mercado al que va dirigida esta nueva estrategia es mucho más amplio, se ha visto la necesidad de integrar a socios con necesidades de crédito o simplemente de ahorro, por lo que podemos hablar de clientes de la ciudad de Cuenca y sus alrededores.

INFRAESTRUCTURA

Al principio la afluencia de clientes no será inmediata, pues se debe incurrir en publicidad y demás medios que inviten a los ciudadanos a formar parte de la cooperativa, pero con el tiempo y según vaya creciendo en número de clientes la cooperativa deberá ir ampliando su infraestructura.

INVERSIÓN

Para dar inicio el proyecto que se plantea la inversión en la que debe incurrir la cooperativa es sobretodo en publicidad, pues la institución debe ser conocida como una cooperativa abierta al público en general, y el mejor medio de hacer conocer esto es el periódico, radio y trípticos. Por otro lado, paulatinamente se deberá ir contratando personal y ampliando la infraestructura de la institución, por lo tanto se deberá hacer una inversión que no modificará en gran valor el presupuesto de la Cooperativa del CAE. Finalmente la adquisición de un nuevo sistema podrá basarse en el estudio de aquellos sistemas ya probados por otras instituciones cooperativas o por el desarrollo de un sistema a partir de las necesidades de la propia cooperativa en alianza con una empresa que se dedique al desarrollo de software. La forma en la que va a realizarse la inversión deberá ser planteada y analizada por la junta directiva.

GENERACIÓN DE EMPLEO

Para poner en práctica la nueva estrategia se requerirá el siguiente personal, en primera instancia:

Cajeros, asesor comercial, ejecutivos de venta.

GENERALIDADES

BÚSQUEDA DE LOS NUEVOS CLIENTES

La cooperativa del CAE deberá invertir recursos en la búsqueda de nuevos socios que permitan diversificar el portafolio de pasivos; adicionalmente se deberá contar con el apoyo de los socios actuales que ayuden a difundir los servicios que presta la misma. Entre las principales empresas que darán a conocer a la cooperativa están:

- El mercurio
- El Tiempo
- Cuencanos.com

- Diario La Tarde
- Diario Expreso
- Cámara de Construcción

Dentro de las ventajas para llevar a cabo este proyecto están las siguientes:

- ✦ Generar mayores excedentes.
- ✦ Generar mayor capacidad de trabajo.
- ✦ Adquirir nuevos conocimientos para seguir creciendo como institución.
- ✦ Diversificar el portafolio de clientes.
- ✦ Solidificar a la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE LA INSTITUCIÓN

Actividad Principal de la Empresa:

El proyecto pertenece a la rama del servicio, el mismo que se dedicará a brindar una gama amplia de beneficios no solo a los arquitectos y sus familias sino también a nuevos clientes que deseen formar parte de la cooperativa, con el objeto de no solo obtener una utilidad sino de brindar un mejor servicio a sus clientes.

Nuestro producto será demandado en todas las épocas del año de acuerdo a las necesidades y circunstancias que conlleven a los socios a recurrir a la Cooperativa del Colegio de Arquitectos.

Los ingresos económicos que obtendrá la cooperativa en principio no serán muy representativos, pues se deberá utilizar una estrategia de costos más bajos que los de la competencia, para poder ganar y afianzar clientes.

Metas y Objetivos del Empresario:

Objetivos Generales:

- ✱ Ser una institución altamente competitiva y rentable en el mercado.
- ✱ Brindar a nuestros clientes los servicios que estos requieran, como préstamos, inversiones, pagos de servicios entre otros.
- ✱ Brindar un servicio de calidad, el mismo que permitirá posicionarse en el mercado con una imagen confiable, definida y estable.
- ✱ Buscar un beneficio económico para la cooperativa del CAE.
- ✱ Resolver problemas de estancamiento de la empresa y proporcionarle superación y diversificación.

Objetivos por Áreas Funcionales:

● **Compras y Contrataciones:**

Contratar los servicios de personal idóneo y capacitado para cumplir con los objetivos de servicio de la cooperativa.

Negociar con los proveedores de materiales de oficina que se utilizan, para escoger aquellos que cumplan con los requerimientos de la institución.

● **Ventas y Publicidad:**

Contar con una Base de Datos que proporcione información a cerca de los posibles clientes que demandarán el servicio.

Contratar publicidad que nos ayude a hacer conocer los servicios de la cooperativa

● **Administración:**

Coordinar las tareas y actividades con los diferentes departamentos, con la finalidad de que todas las áreas cuenten con los recursos necesarios y que contribuyan al éxito de la institución.

● **Finanzas:**

Proveer de los recursos necesarios a los departamentos de Recursos Humanos y compras para que contraten a los empleados que hacen falta y adquieran los materiales y equipos indispensables para poner en práctica la estrategia.

Metas:

- ☀ Llegar a ser una cooperativa grande, reconocida y sólida.
- ☀ Más adelante seguir incrementando el número de servicios y beneficios que brinda la cooperativa a sus socios, pues a pesar de que son ya varios los productos que tiene la institución siempre se puede seguir innovando.
- ☀ Posicionarse en la mente del cliente para que al momento de requerir algún servicio financiero nos considere como su primera opción.

Objetivos Personales:

- Conseguir que la institución produzca una mejor rentabilidad.
- Incrementar el porcentaje de crecimiento de la cooperativa para que en un lapso de tiempo esta sea reconocida en la zona del Azuay.
- Afrontar cualquier crisis o problema que se presente en la organización ya sea de carácter interno o externo para alcanzar los objetivos planteados por la misma.
- Lograr una imagen sólida de la cooperativa en el mercado local.

Calendario de Ejecución del Proyecto:

N°	SEMANAS ACTIVIDADES	ENERO			FEBRERO				MARZO				ABRIL	
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
		1	Estudio de Factibilidad	■	■	■								
2	Contratación de personal necesario para poner en practica la estrategia				■	■	■							
3	Capacitación al personal en general						■	■	■					
4	Compra de Materiales necesarios para la implementación								■					
5	Adecuación de las Áreas de Servicio y Atención al cliente									■	■	■		
6	Contratación de servicios de publicidad											■	■	■
7	Puesta en marcha de la estrategia													■

PLAN DE MERCADEO

Características del Producto:

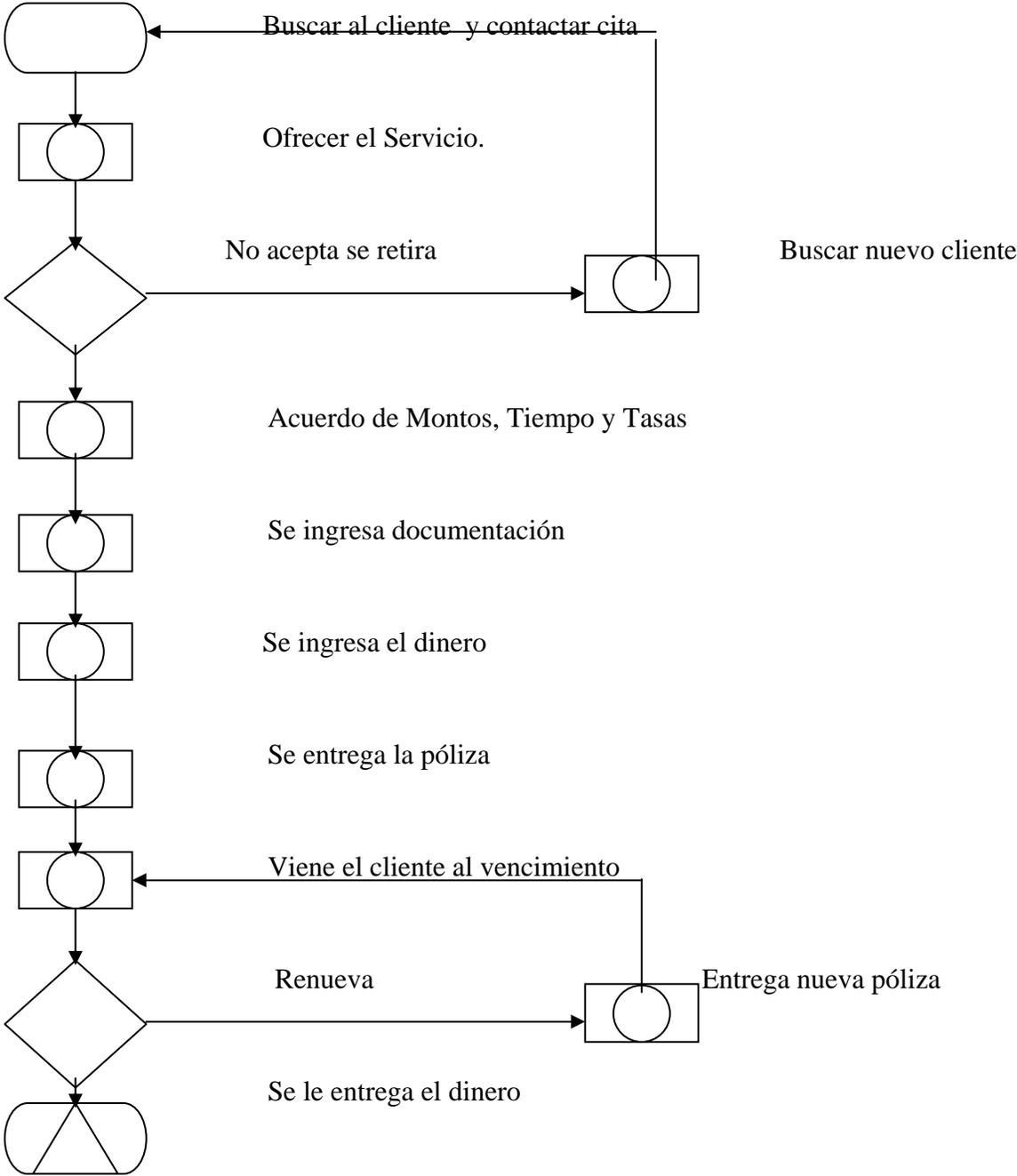
✿ **Producto**

La cooperativa del CAE se dedicará a brindar diversos servicios, entre ellos el otorgar préstamos y ejecutar captaciones de fondos para la ciudad de Cuenca. El servicio que se ofrecerá tendrá todas las garantías que los socios y los órganos reguladores puedan exigir.

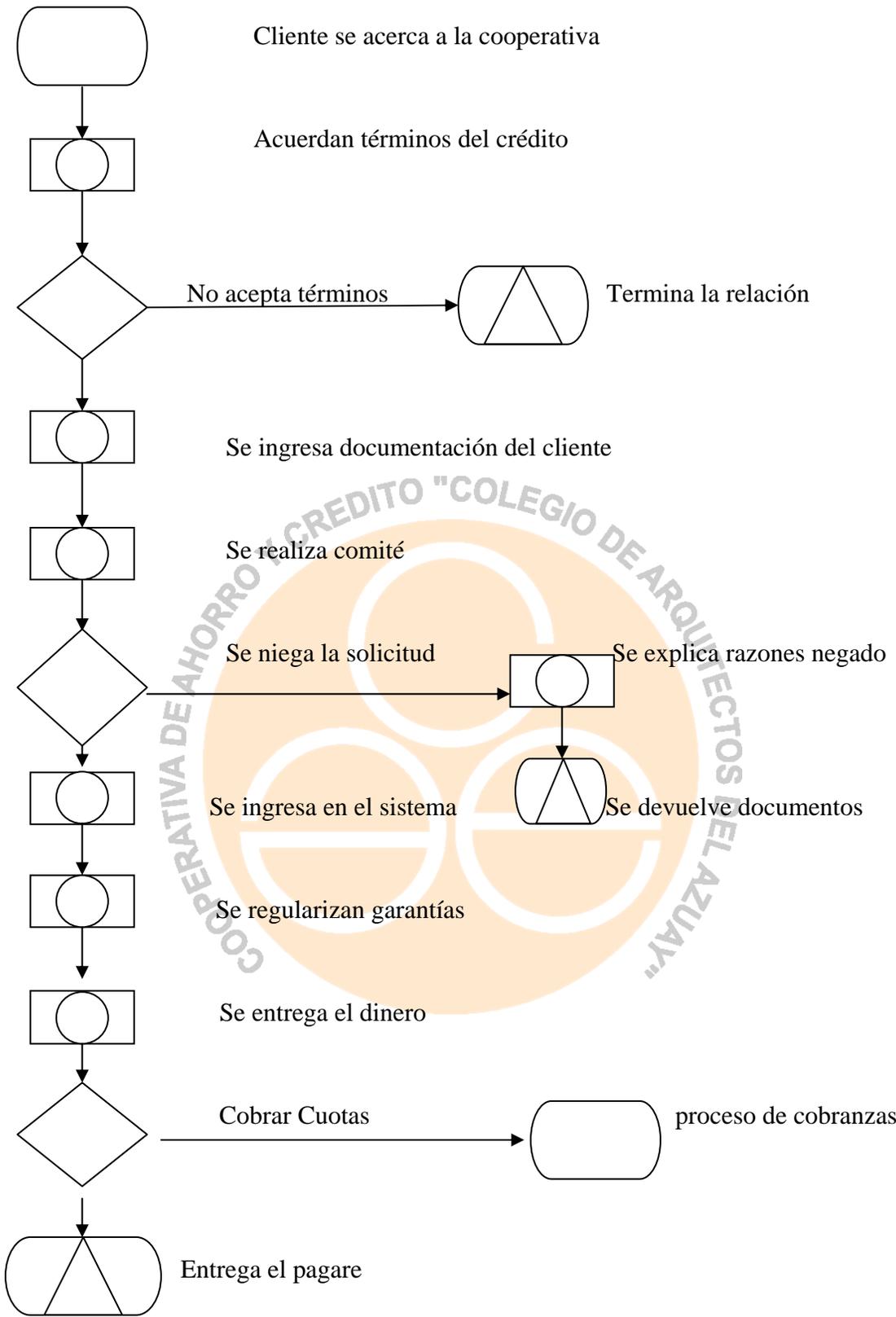
GRAFICAS DEL PROCESO

Con este método indicaremos los procesos más básicos que se tendrán que realizar para poder cumplir con las necesidades y requerimientos de los clientes.

PROCESO DE INVERSIONES



PROCESO DE CRÉDITOS



Descripción de los Clientes Potenciales:

¿Qué es lo que busca nuestro cliente?

Los clientes que se acercan a una entidad financiera, cualquiera que esta sea, buscan los siguientes factores que le ayudan a tomar una decisión:

- Comodidad
- Seguridad
- Prudencia con la que se lleva sus finanzas
- Buen Servicio
- Confianza
- Solvencia
- Disponibilidad de tiempo y dinero
- Costos
- Tasas de Interés

Análisis Del Cliente

Los tipos de clientes que busca la institución se clasifican:

PERSONAS NATURALES

Perfil Demográfico

Edad	18 a 65 años.
Sexo	Masculino – Femenino.
Ciclo de Vida del cliente	Soltero joven, Joven casado, Mayores con hijos, etc.
Nivel de Ingresos	Nivel superior a los 350 dólares mensuales.
Ocupación	Toda ocupación que genere lucro económico.
Educación	Cualquier nivel educativo.

Fuente: Propia

Perfil Psicográfico

Necesidades	De ahorro y crédito
Expectativas	Calidad de servicio, Costos bajos en activos y tasas de captación altas
Motivos	Seguridad del Dinero
Clase Social	Media – Baja, Media – Media, Media – Superior, Superior – Superior.
Estilo de Vida	Vida Estable

Fuente: Propia

PERSONAS JURÍDICAS

Perfil Demográfico

Existencia	2 meses en adelante
Ciclo de Vida de la Empresa	Etapa de Introducción, Crecimiento, Madurez.
Nivel de Ingresos	Más de 1.000,00 mensual

Fuente: Propia

Perfil Psicográfico

Necesidades	Búsqueda de Servicios que les ayuden a crecer como empresa
Expectativas	Buen servicio, créditos a tasas bajas, tasas altas de inversiones y seguridad
Motivos	Conseguir beneficios financieros que les ayuden a crecer como empresas

Fuente: Propia

Análisis de la Demanda:

En la ciudad de Cuenca, debido a las remesas de los migrantes entre otros factores, han logrado que el desarrollo empresarial y económico de su gente sea equilibrado y muy superior al de la mayoría de las ciudades del Ecuador; por lo tanto las necesidades de ahorro, como las de crédito son cada vez mayores; el mercado es muy amplio y lo que se pretende es formar parte activa del mismo. Si bien la cantidad de cooperativas que existen en la ciudad de Cuenca y sus alrededores es muy numerosa, no debe ser un impedimento para realizar esta ampliación, lo que deberá diferenciar a la cooperativa del CAE del resto de instituciones financieras, será sus costos y servicios.

El servicio que prestará la institución si bien no es considerado como vital; es parte de la naturaleza misma de las personas, pues no podríamos imaginar una ciudad por mas pequeña que esta sea sin entidades financieras; éstas se han convertido en parte de nuestras vidas, es más ahora la edad promedio de personas que acceden a servicios de una entidad financiera es cada vez menor.

Investigación de la Demanda:

Objetivo:

El objetivo de esta investigación es conocer los gustos, preferencias y necesidades del cliente para ofrecer un producto que cubra todos estos estándares.

Recopilación de información:

Fuente Primaria: INEC

Fuente Secundaria: BANCO CENTRAL

Obtención de la Demanda Total:

Para obtener la población total de estudio, en primer lugar se ha determinado el número de habitantes de la provincia del Azuay que según el INEC es de **714.341** entre hombres y mujeres,

luego de esto es necesario destacar que nuestro mercado sólo atacará en primera instancia a la zona urbana; por lo tanto, los habitantes se reducen a **457.041** entre hombres y mujeres.

El principal mercado al que se atacará es a la población de 18 años en adelante, quienes son los ciudadanos que pueden hacer inversiones, abrir cuentas y pedir créditos.

Para esto entonces, es necesario conocer cuantas personas mayores a 18 años hay en la ciudad de Cuenca. Según el censo realizado por el INEC en el año 2001 con proyecciones que tienen para el 2010, se determinó que el número de personas que están en el grupo deseado de trabajo serán calculadas entre la población urbana mayores de edad, pero esta información no esta dada directamente en el INEC, por lo que se deberá hacer los siguientes cálculos para encontrarla:

Numero de habitantes en la provincial del Azuay	714.341
Número de habitantes de la zona urbana de Cuenca:	402.068
Número de habitantes del Azuay mayores a 18 años	414.491
Porcentaje de población urbana con relación al Azuay	56 %
Total habitantes población urbana mayores a 18 años	232.114

Fuente: INEC

Conocidos estos datos, vamos a analizar las características psicográficas (clases sociales) del Azuay; pues nuestro estudio va dirigido únicamente a la clase media y alta, como ya se determinó anteriormente.

Según estudios realizados por el INEC (último estudio de estas variables) se determinó que los siguientes porcentajes corresponden a las diferentes clases sociales en el Azuay.

CLASE SOCIAL ECONÓMICA	PORCENTAJE	NÚMERO DE HABITANTES
MEDIA - ALTA	35%	81.240
BAJA	65%	150.874
TOTAL	100%	232.114

Fuente: INEC

Determinado este porcentaje, sabemos que la POBLACIÓN DE ESTUDIO se ha reducido a 81.240 posibles clientes.

Además se debe revisar los valores monetarios que se están manejando en entidades financieras según los datos del Banco Central, siendo estos en millones de dólares a abril del 2010:

Pasivos Entidades Financieras

Cuasidinerio Bancos Privados	7.599,6
Depósitos de ahorro	3.905,9
Depósitos a plazo fijo	3.321,2
Depósitos restringidos	226,5
Otros depósitos	146,0
Cuasidinerio Sociedades Financieras	398,7
Depósitos de ahorro	0,0
Depósitos a plazo fijo	393,0
Otros depósitos	5,6

Cuasidinerio Mutualistas	363,1
Depósitos de ahorro	181,5
Depósitos a plazo fijo	180,9
Otros depósitos	0,6
Cuasidinerio Cooperativas	1.499,0
Depósitos de ahorro	772,3
Depósitos a plazo fijo	643,8
Depósitos restringidos	73,3
Otros depósitos	9,6

Fuente: Banco Central

Activos Entidades Financieras

Crédito Bancos Privados	10.535,1
Cartera	10.214,4
Por vencer	9.370,3
Vencida (2)	844,1
Otros activos	320,7
Crédito Sociedades Financieras	843,6
Cartera	823,4
Por vencer	773,6
Vencida (2)	49,8
Otros activos	20,2
Crédito Mutualistas	271,8

Cartera	259,1
Por vencer	239,1
Vencida (2)	19,9
Otros activos	12,8
Crédito Cooperativas	1.560,4
Cartera	1.479,0
Por vencer	1.416,7
Vencida (2)	62,3
Títulos valores (repos)	78,2
Otros activos	3,2

Fuente: Banco Central

Con esta información se puede deducir que porcentajes de participación tienen las cooperativas con relación al resto de instituciones financieras, tomando en cuenta que el universo de participación total en el sistema financiero es de 10,177.60 en Activos y 15,240.10 en Pasivos (miles de dólares):

Participación Bancos en Activos	74.67%
Participación Bancos en Pasivos	70.95%

Participación Sociedades Financieras en Activos	3.94%
Participación Sociedades Financieras en Pasivos	5.60%

Participación de Mutualistas en Activos	3.59%
---	-------

Participación de Mutualistas en Pasivos 1.90%

Participación de Cooperativas en Activos	14.73%
Participación de Cooperativas en Pasivos	10.29%

Fuente: Banco Central

Por lo tanto, el promedio de participación de las cooperativas es del 12.51%, este mismo porcentaje debe ser aplicado a la población de estudio que en definitiva sería:

$$81,240 * 0.1251 = 10,163 \text{ Posibles Clientes}$$

Es de esta manera que el número de posibles clientes se resume en **10,163**, debido a la estadística de personas que tienen confianza en el sistema de cooperativas, claro está que este número puede ser mucho mayor, pues el mercado que manejan las instituciones Financieras no siempre está compuesta de clientes leales; por naturaleza los clientes son infieles y pueden decidir cambiar por quien le brinde los mejores beneficios, tanto en créditos como en captaciones. Además que el porcentaje de confianza en las cooperativas ha ido aumentando en los últimos años en un promedio según el Banco Central del 22%, por lo tanto se puede atacar ese nuevo mercado.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:

En el mercado actual como ya se ha comentado con anterioridad existe un gran número de cooperativas e instituciones financieras que son competencia para la institución, sobretodo tomando en cuenta que la nuestra recién abriría sus puertas al público en general. Sin embargo por naturaleza el ser humano no es fiel y es una ventaja para la cooperativa, pues puede aprovechar eso para atraer a nuevos clientes.

Por otro lado las cooperativas que tenemos en la ciudad en su mayoría no son instituciones perfectamente formadas, ni tampoco tienen una programación adecuada. Lo que representa una oportunidad para que el ingreso de la institución sea un éxito, sobretodo si se brinda a los clientes las mejores opciones de calidad de servicio y aprovechamiento de sus recursos económicos.

Competencia Directa

La competencia directa que tiene la CAE, son todas las cooperativas formadas o que tienen operación en la ciudad de Cuenca, sobretodo las siguientes que se mencionan:

1. Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista
2. Cooperativa Jardín Azuayo
3. Cooperativa La Merced
4. Cooperativa Alfonso Jaramillo
5. Cooperativa Multiempresarial
6. Cooperativa Coopacaastro

Competencia Indirecta

La competencia indirecta que tiene la CAE, son todas las otras instituciones financieras que prestan servicios similares y que tienen larga trayectoria en el sistema, como son:

1. Instituciones Bancarias
2. Mutualistas
3. Financieras
4. Tarjetas de Crédito
5. Empresas Comerciales con créditos directos

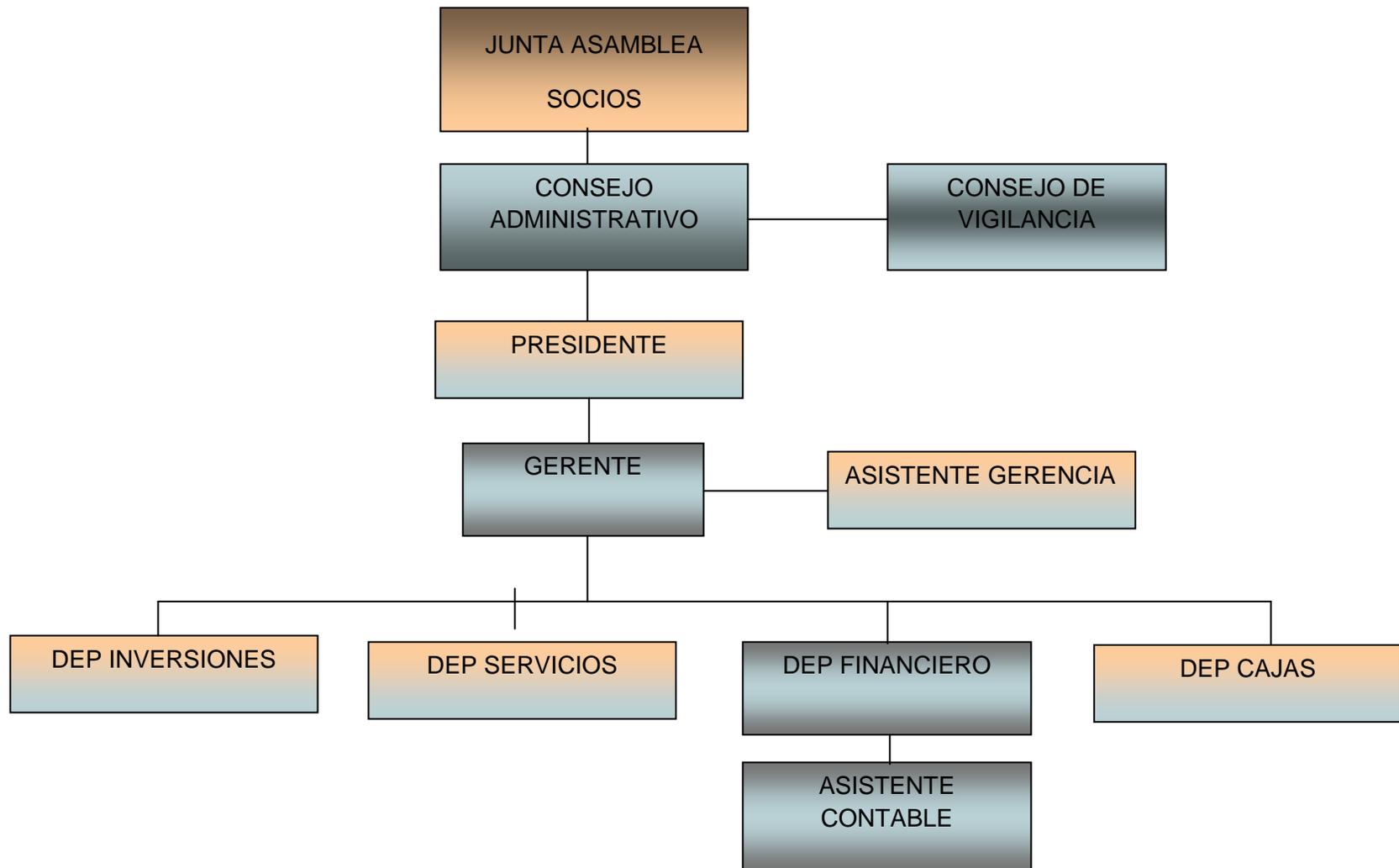
Análisis de Fortalezas y Debilidades de la Competencia:

COMPETIDORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	VENTAJA COMPETITIVA
Competencia	Conocimiento del Mercado.	Altas tasas de interés activas y pasivas	Clientes fieles
	Conocimiento de los servicios, beneficios que busca el cliente.		Mayores Recursos Económicos y Humanos
	Inmersos en la mentalidad de los ciudadanos.		Gama de servicios
	Larga Trayectoria en los mercados financieros		
Nuestro Negocio	Equipo de trabajo capacitado.	No muy conocidos en el mercado financiero	Aprovechar las debilidades de la competencia para hacer conocer los servicios.
	Profesionalismo.	Falta de infraestructura.	
	Capital de Trabajo suficiente.	Desconocimiento del sector.	Diseñar un programa para fortalecer las relaciones con los clientes.
	Análisis del sector al que se atacará.		

Fuente: Propia

RECURSOS HUMANOS

Reestructuración del Organigrama Actual



PLAN DE INVERSIÓN

1. EL INMOVILIZADO		
<i>a) Inmovilizaciones Corporales</i>		
2.. LO DISPONIBLE		91202.14
Caja	3622.07	
Banco	86980.07	
3.. LO REALIZABLE		
Seguros	600.00	
TOTAL DISPONIBLE		91202.14
INVERSIÓN TOTAL		104206.54

Inversión en Activos

APERTURA A NUEVOS CLIENTES COOPERATIVA		13004.40
INVERSION COOPERATIVA		13004.40
Equipos de Oficina	3630.00	
Materiales de Oficina	432.00	
Sistema de Computación	2240.00	
Muebles y Enseres Oficina	1702.40	
Publicidad	1500.00	
Alquiler Nuevo Local	1000.00	
Uniformes	1000.00	
Adecuación del local	1500.00	
TOTAL		13004.40

BALANCE GENERAL

	AÑO 2009	
ACTIVO		
<i>FONDOS DISPONIBLES</i>		90602.14
CAJA		
EFFECTIVO	3622.07	
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES		
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES	86980.07	
<i>INVERSIONES</i>		31223.84
MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO		
<i>CARTERA DE CREDITO</i>		174679.64
CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO	171280.89	
CARTERA DE CREDITO VENCIDO	4737.93	
(PROVICIONES PARA CREDITO INCOBR)	1339.16	
<i>CUENTAS POR COBRAR</i>		4353.55
FACTURAS POR COBRAR	3272.30	
CUENTAS POR COBRAR	1081.25	
(PROVICION JUICIOS EN PROCESO IN)	300.00	
<i>PROPIEDADES Y EQUIPOS</i>		1492.05
<i>OTROS ACTIVOS</i>		8806.57
TOTAL ACTIVO		311157.79
PASIVO		
<i>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</i>		254575.99
DEPOSITOS A LA VISTA	221875.99	
DEPOSITOS A PLAZO	32700.00	
<i>CUENTAS POR PAGAR</i>		2617.96
<i>OTROS PASIVOS</i>		60.43
TOTAL PASIVO		257254.38
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		28045.77
RESERVAS		11616.63
OTROS APORTES PATRIMONIALES		1072.50
RESULTADOS		13168.51
TOTAL PATRIMONIO		53903.41
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		311157.79

INGRESOS PROGRAMA DE VENTA DE SERVICIOS PROYECTADO

DESCRIPCIÓN	1 año*	2 año	3 año	4 año	5 año
CREDITOS	73784.18	105446.18	150379.66	212519.81	258252.04
SERVICIOS	12418.55	15895.74	20664.47	27483.74	37103.05
POLIZAS	1623.72	3423.34	5603.45	8812.02	13042.14
INT MORA	5706.58	8155.37	11630.60	16436.61	19973.61
COM MORA	5769.44	8245.20	11758.71	16617.66	20193.62
INGRESOS	99302.47	141165.84	200036.87	281869.84	348564.47

CAPTACIONES

CREDITOS

AÑOS	CAPTACION FONDOS	SOCIOS	A LA VISTA	POLIZAS	AÑOS	FND COLOC CREDITOS	% CAPT EN CRED	TOTAL INCREM	RENTABIL CREDITOS
2009	254575.99	495	211298	43278	2009	455360.16	1.79	0	39597.92
2010	411379.37	800	329103	82276	2010	736369.07	1.82	281009	73784.18
2011	578218.17	1124	404753	173465	2011	1052357.07	1.85	315988	105446.18
2012	811240.54	1577	527306	283934	2012	1500794.99	1.90	448438	150379.66
2013	1116292.71	2171	669776	446517	2013	2120956.15	1.95	620161	212519.81
2014	1321725.97	2570	660863	660863	2014	2577365.65	2.00	456410	258252.04

INTERESES EN MORA

COMISIONES EN MORA

AÑOS	FND COLOC CREDITOS	INT GANA MORA	% INT CRE COLOC
2009	455360.16	3528.87	0.0077
2010	736369.07	5706.58	0.0077
2011	1052357.07	8155.37	0.0077
2012	1500794.99	11630.60	0.0077
2013	2120956.15	16436.61	0.0077
2014	2577365.65	19973.61	0.0077

AÑOS	FND COLOC CREDITOS	COM GANA MORA	% COM CRE COLOC
2009	455360.16	3567.74	0.0078
2010	736369.07	5769.44	0.0078
2011	1052357.07	8245.20	0.0078
2012	1500794.99	11758.71	0.0078
2013	2120956.15	16617.66	0.0078
2014	2577365.65	20193.62	0.0078

SERVICIOS

AÑOS	RENTABILI SERVICIOS	% INCR UTI SERVICIOS
2009	9934.84	
2010	12418.55	25
2011	15895.74	28
2012	20664.47	30
2013	27483.74	33
2014	37103.05	35

POLIZAS

AÑOS	INVERSION OTRAS INS	RENTABILI POLIZAS
2009	87152.28	855.08
2010	165685.26	1623.72
2011	349320.73	3423.34
2012	571780.14	5603.45
2013	899185.83	8812.02
2014	1330830.68	13042.14

CAPACIDAD INSTALADA PARA EL PROYECTO

AÑOS	CRECIMTO POB E/A	% CAPTAC SOCIOS	PARTICP MERCADO
Año 1	10163	3	305
Año 2	10488	6	629
Año 3	10824	10	1082
Año 4	11170	15	1676
Año 5	11528	18	2075

PORCENTAJES DE COLOCACION CAPTACIONES

AÑOS	% A LA VISTA	% POLIZA
2009	83	17
2010	80	20
2011	70	30
2012	65	35
2013	60	40
2014	50	50

NOTA: Según el INEC el % de crecimiento de la población económicamente activa se proyecta en un 3.20 anual para un periodo de 10 años

METODO DE DEPRECIACIÓN

ACTIVOS FIJOS	VALOR ADQUIS.	VIDA UTIL	DEPRECIACION ANUAL	VALOR RESIDUAL
Computadoras	3200	3	960.00	320
Impresoras	230	3	69.00	23
Teléfonos	200	5	36.00	20
Sumadora	320	5	57.60	32
Muebles de Oficina	1702	10	153.22	170
Total			1275.82	

NOTA: Método Lineal

METODO DE AMORTIZACION

ACTIVOS FIJOS	VALOR ADQUIS.	VIDA UTIL	AMORTIZACION ANUAL	VALOR RESIDUAL
SISTEMA	2000	3	600.00	200
Total			600.00	

COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

DESCRIPCIÓN	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Sueldos y Salarios	61680	63715	65818	67990	70234
Depreciación	1275.82	1275.82	1275.82	1275.82	1275.82
Arriendos	5400	5578	5762	5952	6149
Servicios Básicos	2640	2727	2817	2910	3006
Auditorías	750	1150	1188	1821	1881
Amortizaciones	600	600	600	0	0
Seguros	600	920	950	1457	1505
TOTAL COSTOS FIJOS	72946	75966	78411	81406	84050

Servicios Básicos de la Coopera	Mensual	Anual
Energía	180.00	2160
Agua	40.00	480
TOTAL	220.00	2640

PERSONAL:	No.	SALARIO	TOTAL
Gerente	1	1,500.00	1500.00
Asistente Gerencia	1	400.00	400.00
Oficiales de Negocios	3	600.00	1800.00
Cajeros	2	400.00	800.00
Guardia	1	240.00	240.00
Asesor Contable	1	400.00	400.00
TOTAL	9		5140.00

COSTOS VARIABLES:	Cost. Unitario	Cost. Anual
Intereses ahorro a la Vista		\$ 8,227.59
Movilización y fletes	11.03	\$ 132.36
Publicidad y propaganda	125.00	\$ 1,500
Otros Servicios	62.18	\$ 746.12
Suministros Varios	53.89	\$ 646.66
Otros Gastos	4.49	\$ 53.87
Mantenimiento y Reparaciones	14.33	\$ 171.97
TOTAL COSTOS VARIABLES:		\$ 3,251

DESCRIPCIÓN	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Intereses ahorro a la Vista	\$ 8,227.59	\$ 10,118.82	\$ 13,182.66	\$ 16,744.39	\$ 16,521.57
Intereses pólizas	\$ 4,113.79	\$ 8,673.27	\$ 14,196.71	\$ 22,325.85	\$ 22,325.85
Movilización y fletes	\$ 132.36	\$ 135.01	\$ 137.71	\$ 140.46	\$ 143.27
Publicidad y propaganda	\$ 1,500.00	\$ 1,530.00	\$ 1,560.60	\$ 1,591.81	\$ 1,623.65
Otros Servicios	\$ 746.12	\$ 761.04	\$ 776.26	\$ 791.79	\$ 807.62
Suministros Varios	\$ 646.66	\$ 659.59	\$ 672.79	\$ 686.24	\$ 699.97
Otros Gastos	\$ 53.87	\$ 54.95	\$ 56.05	\$ 57.17	\$ 58.31
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 171.97	\$ 175.41	\$ 178.92	\$ 182.50	\$ 186.15
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 15,592	\$ 22,108	\$ 30,762	\$ 42,520	\$ 42,366

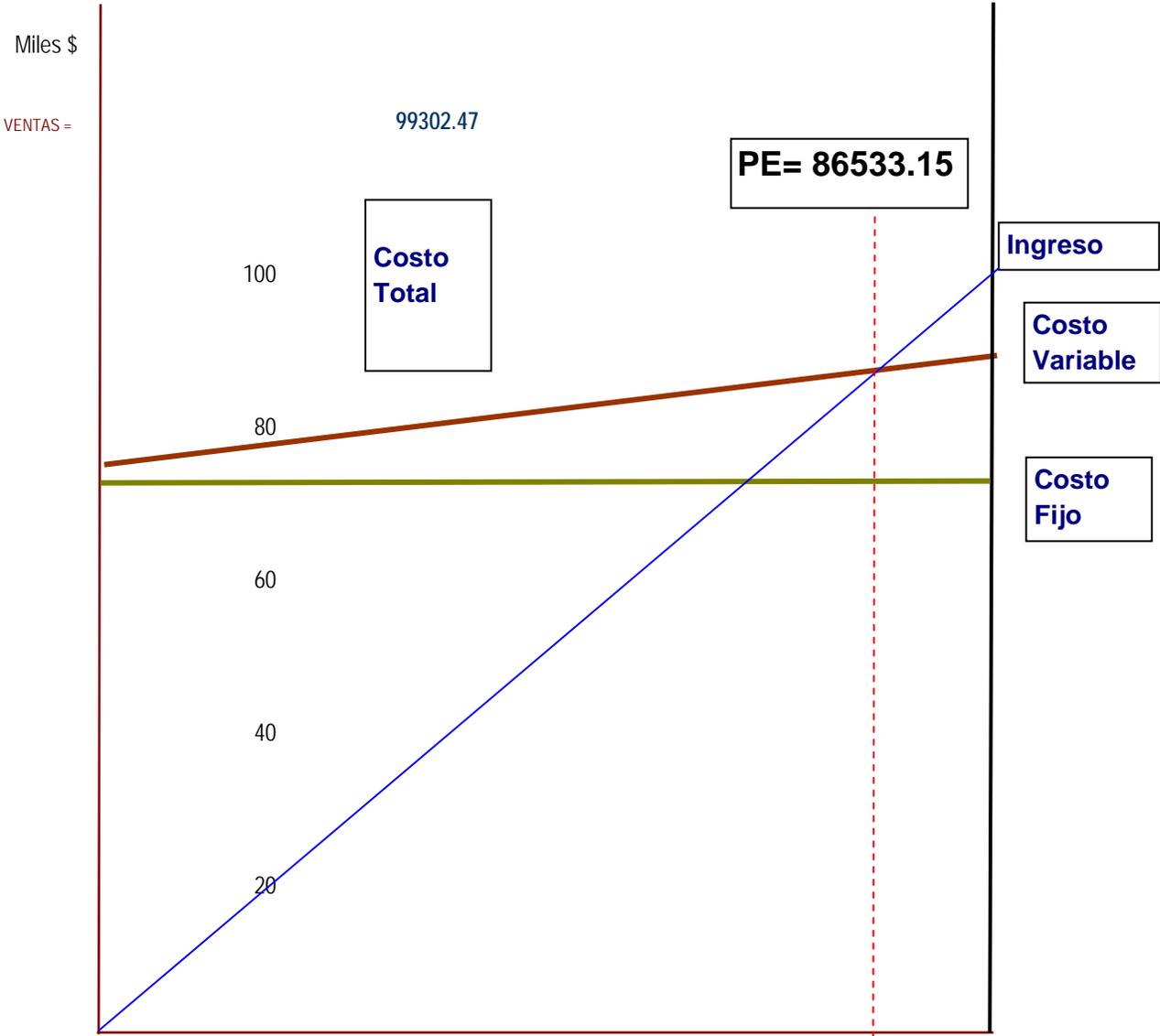
NOTA: Se ha convenido fijar una tasa promedio con la cual se pagaran las pólizas aperturadas en la cooperativa ya que es muy variable debido al mercado, monto y tiempo.

DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

$$PE = \frac{CF}{1-(CV/V)}$$

CF= 72945.82
V= 99302.47
CV= 15592.36
CT= 88538.18

PE = 86533.15



CUADRO PROVISIONAL DE TESORERIA

DETALLES		AÑO 0	1	2	3	4	5
	A PRINCIPIO DEL AÑO EN CAJA	5705.78					
	A PRINCIPIO DEL AÑO EN BANCOS	43180.30					
A	TOTAL CAJA	48886.08	49875.59	62196.75	107949.67	201510.51	362656.93
B	INGRESOS DE CAJA EN CREDITO						
1	INTERESES GANADOS POR CREDITO	21690.46	35078.15	50130.75	71492.83	101035.22	122777.04
2	COMISIONES POR CREDITOS	17907.46	38706.03	55315.42	78886.83	111484.58	135475.00
3	INTERESES GANAD POR MORA EN CREDITO	3528.87	5681.38	8119.36	11579.23	16364.03	19885.41
4	INGRESOS POR COMISIONES EN MORA	3567.74	5769.92	8245.89	11759.69	16619.05	20195.31
5	INVERSIONES EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	855.08	1623.72	3423.34	5603.45	8812.02	13042.14
6	INGRESOS POR SERVICIOS COOPERATIVOS	9934.84	12418.55	15895.74	20664.47	27483.74	37103.05
	TOTAL INGRESOS	57484.45	99277.75	141130.51	199986.49	281798.64	348477.95
C	EGRESOS TOTALES						
1	PLAN DE INVERSION TOTAL	13004.40					
2	INTERESES DEPOSITOS A LA VISTA	5308.72	8227.59	10118.82	13182.66	16744.39	16521.57
3	INTERESES DEPOSITOS A PLAZO	692.15	4113.79	8673.27	14196.71	22325.85	22325.85
4	SOBREGIROS	11.72	11.72	11.72	11.72	11.72	11.72
5	AUDITORIA EXTERNA	750.00	750.00	1149.75	1187.69	1820.73	1880.82
6	PERSONAL	30954.03	61680.00	63715.44	65818.05	67990.05	70233.72
7	SERVICIOS VARIOS	3348.16	3455.30	3565.87	3679.98	3797.74	3919.27
8	AFILIACION A ORGANIZACIONES O UNIONES COOP	775.02	775.02				
9	ARRIENDO	450.00	5400.00	5578.20	5762.28	5952.44	6148.87
10	DEPRESIACIONES	554.08	1275.82	1275.82	1275.82	1275.82	1275.82
11	AMORTIZACIONES		600.00	600.00	600.00		
12	SUMINISTROS VARIOS	646.66	667.35	688.71	710.75	733.49	756.96
13	EGRESOS TOTALES	56494.94	86956.59	95377.60	106425.65	120652.22	123074.59
D	FLUJO DE CAJA TOTAL	49875.59	62196.75	107949.67	201510.51	362656.93	588060.28
	Tasa de Descuento	4.61%	VAN		S/1,156,250		

EL PLAN FINANCIERO

Estudio de Factibilidad:

Para la realización del estudio de factibilidad nos hemos basado en el cálculo del Punto de Equilibrio; el cual, dio como resultado 86,533.15 Unidades monetarias. Es decir, punto en el cual la empresa logra cubrir todos sus costos sin incurrir en utilidades. En el primer año se proyecta unas ventas de 99,302.47 dólares; con lo cual, se alcanza y cubre el punto de equilibrio; debido a que se espera generar un total de 73,784.18 dólares de superávit únicamente por la colocación de créditos más la generación de rendimientos adicionales por la prestación de servicios y otros conceptos.

El flujo proyectado permite observar ingresos superiores a la cifra determinada como equilibrio; por lo tanto, genera utilidades para los socios.

En conclusión, el proyecto es viable puesto que su respectivo VAN es mayor que Cero.

De igual manera vale la pena mencionar que a pesar de que el flujo proyectado presenta un crecimiento sustancial de la empresa, ésta seguirá bajo el control de la Subdirección de Cooperativas (Ministerio de Bienestar Social) debido a que uno de los requisitos para que una institución cooperativa pase a formar parte del control de la Superintendencia de Bancos es que su patrimonio neto supere los \$10.000,000; valor que no se alcanzaría a pesar del crecimiento proyectado.

CONCLUSIONES



El manejo exitoso de una institución Financiera es una tarea complicada y de gran responsabilidad pues están en juego los intereses económicos de varios clientes conocidos como socios. Los directivos de la misma deben trabajar para brindar productos y servicios de calidad que excedan las expectativas de los socios, logrando una mayor participación en el mercado, la intermediación financiera debe ser responsable, justa y solidaria, impulsando el desarrollo socioeconómico de personas y empresas ligadas a la cooperativa; todo esto le llevará a obtener beneficios a largo plazo, sin perder de vista a la competencia que siempre será un gran obstáculo sobre todo si no aprovechamos nuestras ventajas competitivas.

Sin una ventaja competitiva sólida, la institución, o fracasa, o tiene éxito por casualidad, generalmente de un modo efímero o limitado.

La institución tiene entonces que diseñar una estrategia que le permita aprovecharse de su estructura; la cooperativa tiene que estructurarse a sí misma de modo que realmente pueda llevar a cabo esa estrategia.

La determinación de la estrategia no puede ser nunca, por tanto, algo genérico, o mecánico, u obvio. Una estrategia útil tendrá siempre que ser original, creativa y adaptada a la realidad única de cada sector y de cada empresa, tomados combinadamente.²⁵

Por lo tanto, después de realizar los análisis tanto internos como externos de la Cooperativa, se han podido extraer las siguientes conclusiones:

- ✓ La cooperativa de arquitectos a pesar de no ser una empresa posicionada a nivel local ha generado una excelente imagen entre los socios que la integran, por su servicio y confiabilidad.
- ✓ La institución ha venido trabajando sin estrategias ni políticas claras, así como descuidando los objetivos planteados al momento de su creación.
- ✓ La institución no posee riesgos importantes que pueden llevarla al fracaso, pero tiene muchas áreas en las que puede seguir mejorando para posicionarse más en el mercado local y a futuro en el mercado nacional. Por otro lado es importante no caer en dependencia de ciertos clientes en los que se concentra el portafolio de captaciones, por lo que debe diversificar ese portafolio.
- ✓ Al realizar un análisis de balances, se concluye que la institución mantiene una posición sólida, pero al mismo tiempo esto puede provocar un descuido por parte de los trabajadores y directivos sobre mejoramiento de los procesos realizados.
- ✓ La localización de la cooperativa no es la mejor, debido a que la mayor parte de entidades financieras se encuentran concentradas en el centro de la ciudad, pero debemos reconocer que al no encontrarse muy alejada del área de negocios y al tener los canales de acceso necesarios no le genera una gran desventaja competitiva.

²⁵ GHEMAWAT, Pankaj; La Estrategia en el panorama de los Negocios, Editorial Pearson Educación, México, 2002.

- ✓ La visión de la institución también se ha visto rezagada debido a que en la actualidad lo único que busca es atacar un mercado cada vez más deteriorado y decreciente, dejando a un lado la aplicación de mecanismos para introducirse en el mercado universal, estrategias de posicionamiento sobre la competencia y los clientes.
- ✓ En cuanto al estilo gerencial, es importante destacar que la institución toma sus decisiones en forma conjunta y le importa lo que piensen los directivos y los empleados, no tiene una figura autoritaria, si no de colaboración y autoevaluación continua.
- ✓ Con respecto al recurso humano es bastante satisfactorio saber que el personal se encuentra lo suficientemente calificado, pero en una época de innovación y cambios tecnológicos es importante mantener una política de capacitación continua, que no debe ser descuidado por parte de los altos mandos; además de que los empleados colaboran en la visión de progreso de la cooperativa y su trabajo es eficiente y responsable.

RECOMENDACIONES



A pesar de ser una empresa bien establecida y con todas las características para ser a futuro una de las más estables del Azuay, he visto necesario dar las siguientes recomendaciones:

DISMINUCIÓN DE COSTOS

La disminución de costos deberá hacerse a través de:

1. **Control de útiles y equipos de oficina:** Los desperdicios deben evitarse con el objeto no solo de disminuir el nivel de gastos, sino también el de colaborar con el medio ambiente; la reutilización de los recursos es una opción que debería manejarse al igual que la disminución de materiales innecesarios.
2. **Control de los recursos telefónicos e Internet:** Se debería implementar un sistema de control que evite que los empleados hagan mal uso de los medios de comunicación cuyo objeto es el de realizar labores específicas dentro de la institución. De igual manera a pesar de que el servicio de Internet tiene un costo mensual ya establecido se debe realizar controles del mismo debido a que este puede ser utilizado en actividades

distintas a las de la empresa, lo que generaría un desperdicio del recurso tiempo.

- 3. Aportes a otras instituciones:** El hecho de que la institución forme parte de organizaciones debe ser analizado, ejecutando un estudio de costo / beneficio, debido a que si los costos superan a los beneficios se consideraría un gasto innecesario.

CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES

Es importante tener no solo trabajadores capacitados, sino también se debe tener personal motivado razón por la cual nosotros recomendamos se impartan cursos de capacitación en identificación de billetes falsos, lavado de activos, servicio al cliente, talleres y técnicas de ventas y otros cursos dictados hacia sus respectivas ramas de trabajo además de impartir a todos los empleados en general cursos de motivación.

BUSCAR AMPLIAR EL MERCADO

Al identificarse como debilidad de dependencia hacia sus clientes es importante que se invierta en la búsqueda de nuevos clientes que le permitan mantener el poder de negociación y la diversificación del portafolio y la cartera, algo muy importante si se desea crecer en el futuro y cumplir con todas las expectativas de los socios y trabajadores.

BIBLIOGRAFIA



GHEMAWAT, Pankaj, La Estrategia en el panorama de los negocios, Editorial Pearson Educación, México, 2002.

INEC, VI Censo de Población y V de Vivienda, Resultados Definitivos, 2001 y proyección al 2010.

JARAMILLO, Humberto, Recursos Humanos, Apuntes tomados en clases, 7mo Ciclo, 2003

JARAMILLO, José Carlos, Dirección Estratégica, Ediciones McGraw Hill, II Edición.

KENETH J., Albert, Manual de Administración Estratégica, Ediciones McGraw Hill, 1984.

LEON S., Mauricio, Planeación Estratégica, Apuntes tomados en clases, 8vo Ciclo, 2004.

MARIÑO, Hernando, Planeación Estratégica de la Calidad, TM Editores, I Edición, 1993.

PAREDES y Asociados CIA. Ltda. “Como elaborar un Plan Estratégico”

SANGOLQUI, Miguel, Contabilidad Administrativa, Apuntes tomados en clases, 3er Ciclo, 2001.

FREIRE,- Manuel, Investigación de Mercados, Apuntes tomados en clase, 8vo Ciclo, 2008

TORRES, Giordano; Proyectos I y II, Apuntes tomados en clases, 7mo y 8vo ciclo, 2003, 2004.

WL HILL, Charles; Jones GARETH L., Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Ediciones McGraw Hill, III Edición, 1996.

ZALAMEA L., Guillermo, Contabilidad Administrativa, Apuntes tomados en clase, 3er Ciclo, 2001.

ENCICLOPEDIAS Y REVISTAS:

ENCICLOPEDIA ENCARTA 2004 y 2008

REVISTA EXOTIC, No. 15, Octubre 2004; página 34.

REVISTA GESTION, No. 183, Septiembre 2009; página 17.

REVISTA GESTION, No. 189, Marzo 2010; página 22.

REVISTA GESTION, No. 131, Mayo 2005; página 46.

REVISTA LIDERES No 347, Enero 2010, página 06

PAGINAS DE INTERNET:

www.ucacsur.coop/

www.bid.fin.

www.monografias.com/planeacionestrategica5/

www.monografias.com/estrategia

www.monografias.com/planestrategico/conceptos

www.icex.es

www.bce.org.ec

