



## *CAPITULO I. GENERALIDADES*

### *1.1 ANTECEDENTES*

La necesidad que poseen las personas en solucionar problemas de vivienda, educación, alimentación y crédito hace que se impulse el cooperativismo, ya que esta representa una forma de trabajar conjuntamente para lograr el desarrollo y bienestar social.

El cooperativismo agrupa a varias personas y se basa en elementos esenciales como son la solidaridad y la ayuda mutua, sin perseguir finalidad de lucro, su objetivo es satisfacer necesidades urgentes que posean los socios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda. se constituye gracias a la iniciativa que poseía un grupo de trabajadores del Mercado Central de Quito en ahorrar parte de sus ingresos y obtener de manera rápida préstamos; pero el objetivo principal que tenían estas personas era lograr que sus compañeros de trabajo eviten acceder a préstamos con usureros, razón por la cual, se creó la necesidad de formar una Cooperativa que ayude a satisfacer necesidades sociales y humanas, para lo cual se requirió del aporte integral de sus socios fundadores.

### *1.2 LA EMPRESA*

#### *1.2.1 RESEÑA HISTORICA*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda. nace en 1963, año en el cual un grupo de trabajadores del Mercado Central de Quito fue asistido por el Sr. Guillermo Freire quien impartió clases de cooperativismo y creó la necesidad de asociarse para formar la Cooperativa.



Luego de acceder a la capacitación este grupo se reunió en asambleas en las cuales se eligió a la directiva que los representaría y se elaboraron los estatutos y el reglamento interno para mas tarde protocolizarlos en el Ministerio de Previsión Social.

La Cooperativa se inició con alrededor de 106 socios, donde la directiva estaba formada por:

- ✚ Sr. Amable Sevilla           Presidente
- ✚ Sr. Aníbal Gallegos       Vicepresidente
- ✚ Sra. Clemencia Paredes   Secretaria
- ✚ Sra. Rosa Madera           Tesorera

Para iniciar la actividad de la asociación se designó a la Sra. Aída Maldonado, quien era la encargada de recaudar por cada uno de los puestos de trabajo de los socios el valor de S/. 0,40 centavos de sucre. Cuando se logró tener una cantidad considerable de dinero se empezó a conceder préstamos por montos de hasta S/. 200 sucres, los mismos que tenían una tasa de interés del 2% aproximadamente.

### 1.2.2 *GIRO DEL NEGOCIO*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda., es una sociedad que se encuentra formada por la aportación económica de sus miembros, la misma que se dedica a captar dinero de sus socios (ahorros) y prestarlo con una tasa de interés.

Su actividad económica la realiza únicamente para los trabajadores del Mercado Central de Quito y sus familiares; debido a que es una asociación de orden cerrado.

La Cooperativa ejecuta sus actividades en un edificio de tres pisos que es de su propiedad; en el primer piso arrienda seis locales comerciales, en el segundo piso realiza sus actividades y el tercer piso esta destinado para realizar actividades en beneficio de los socios; este se encuentra ubicado en el Centro de la ciudad de Quito, en las calles Pedro



Fermín Cevallos #490 y Manabí, Teléfonos: 2282-926, 2286-283, su horario de atención es de lunes a viernes de 8:30 – 12:30 / 14:30 – 17:30 y los sábados de 9:30 – 14:30.

Actualmente la Cooperativa cuenta con el siguiente personal:

✚ Presidente	Sr. Eduardo Vergara
✚ Gerente	Sr. Kléver Herrera
✚ Contador General	Lcda. Jacqueline Vallejo
✚ Auxiliar de Contabilidad	Srta. María Medranda
✚ Auxiliar de Caja	Sra. Fanny Chulca
✚ Auxiliar de Comisariato	Sr. Cristian Tituaña
✚ Conserje - Mensajero	Sr. Oswaldo Rocano

En la actualidad tiene 700 socios aproximadamente.

Dentro de los servicios que proporciona se encuentran:

### *Cuadro 1.1*

*Servicios que Presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.*

Servicio	Características	
	Monto	Plazo
Préstamos Automáticos	\$500 dólares	hasta 3 meses
Préstamos a Largo Plazo	\$1.500 dólares	Hasta 1 año
Seguro de Mortuoria	Se descuenta mensualmente de los ahorros de cada uno de los socios	
Local Comercial	Se vende de contado y a crédito productos como: víveres, artículos de limpieza y aseo personal, electrodomésticos, artículos para el hogar, etc.	

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

**ELABORADO POR:** Autora

Es importante señalar que la Cooperativa capta ahorros y recibe los pagos de préstamos por medio de un recaudador, quien es el encargado de ir por cada uno de los puestos de trabajo de los socios al interior del Mercado Central, esto ha influido de manera positiva en la liquidez y ha evitado tener un alto índice de cartera vencida.



### 1.3 CULTURA CORPORATIVA

Se denomina Cultura Corporativa al “conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros”.<sup>1</sup>

#### 1.3.1 VISIÓN

La Cooperativa no cuenta con una visión planteada formalmente; sin embargo, de entrevistas que se realizaron con los directivos se logró identificar que como proyección al futuro esperan:

- Otorgar mayores beneficios sociales para los socios de la Cooperativa, ampliando la variedad de servicios e involucrándolos en el trabajo de la asociación con el fin de obtener una imagen sólida en el mercado para captar más asociados.

#### 1.3.2 MISIÓN

Al igual que la visión, la misión no se encuentra definida, pero los directivos plantearon que la finalidad que persigue la organización es:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mercado Central” Ltda., es una institución dedicada a captar ahorros y a la vez realizar préstamos para aportar al crecimiento socioeconómico, satisfaciendo las necesidades de su socios y brindando un servicio oportuno y de calidad.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. McGraw-Hill, p. 636



### 1.3.3 PRINCIPIOS Y VALORES

#### PRINCIPIOS

La Cooperativa maneja los siete principios fundamentales del cooperativismo como elementos éticos que guían las decisiones de la institución, estos principios son:

- ➔ *Libre Acceso y Adhesión Voluntaria.* Ninguno de los socios ha sido obligado a ingresar o a salir de la Cooperativa.
- ➔ *Control Democrático.* Todos los socios tienen el mismo grado de participación en la toma de decisiones.
- ➔ *Retorno de Excedentes.* La rentabilidad que obtiene la institución se reparte equitativamente para todos los socios.
- ➔ *Neutralidad Política y Religiosa.* Los socios tienen libertad para elegir su inclinación política y religiosa.

#### VALORES

A los valores se los define como “descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y Social en el desarrollo de las labores del negocio.”<sup>2</sup>

Los valores que se aplican en la asociación son:

- ➔ *Honestidad.* Manejar correctamente los ahorros que se reciben, protegiendo los intereses de los asociados.

---

<sup>2</sup> SALAZAR, Francis. Gestión Estratégica de Negocios, p. 120



- ➔ *Responsabilidad.* Comprometerse en trabajar adecuada y oportunamente para cumplir con las expectativas de los socios.
- ➔ *Solidaridad.* Brindar asistencia social a los integrantes de la Cooperativa con el fin de buscar el desarrollo integral de todos.
- ➔ *Puntualidad.* Entregar oportunamente todos los servicios e información que requieran tanto autoridades como los socios.

#### 1.4 PROBLEMÁTICA

Para definir la problemática de la Cooperativa se utilizará el Diagrama de Ishikawa, en el cual se identificarán las causas y efectos para determinar el problema que aqueja a la empresa.

##### 1.4.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

“También llamado diagrama de esqueleto de pescado o Ishikawa, el mismo que sirve para ilustrar las distintas causas que afectan un proceso mediante la organización y distribución de causas.

El diagrama de causa y efecto es detallado y tiene forma de esqueleto de pescado, de ahí su nombre alternativo.

Todas las causas deben ser analizadas, identificadas, se debe buscar curar la causa y no los síntomas del problema”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> SALAZAR, Francis (2004) “Gestión Estratégica de Negocios”, pp. 52 – 54.



## **OBJETIVO**

“Se utiliza cuando necesita explorar y mostrar todas las causas posibles de un problema o condición específica.

Fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles “causas” que tienen influencia.”<sup>4</sup>

## **PASOS PARA CONSTRUIR UN DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO**

1. Definir del efecto o problema.
2. Dibujar una flecha y escribir el “efecto” del lado derecho.
3. Describir las causas principales en flechas secundarias que terminan en la flecha principal.
4. Determinar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias.
5. Señalar los principales conjuntos de probables causas
6. Identificar que factores tienen mayor incidencia sobre el problema.

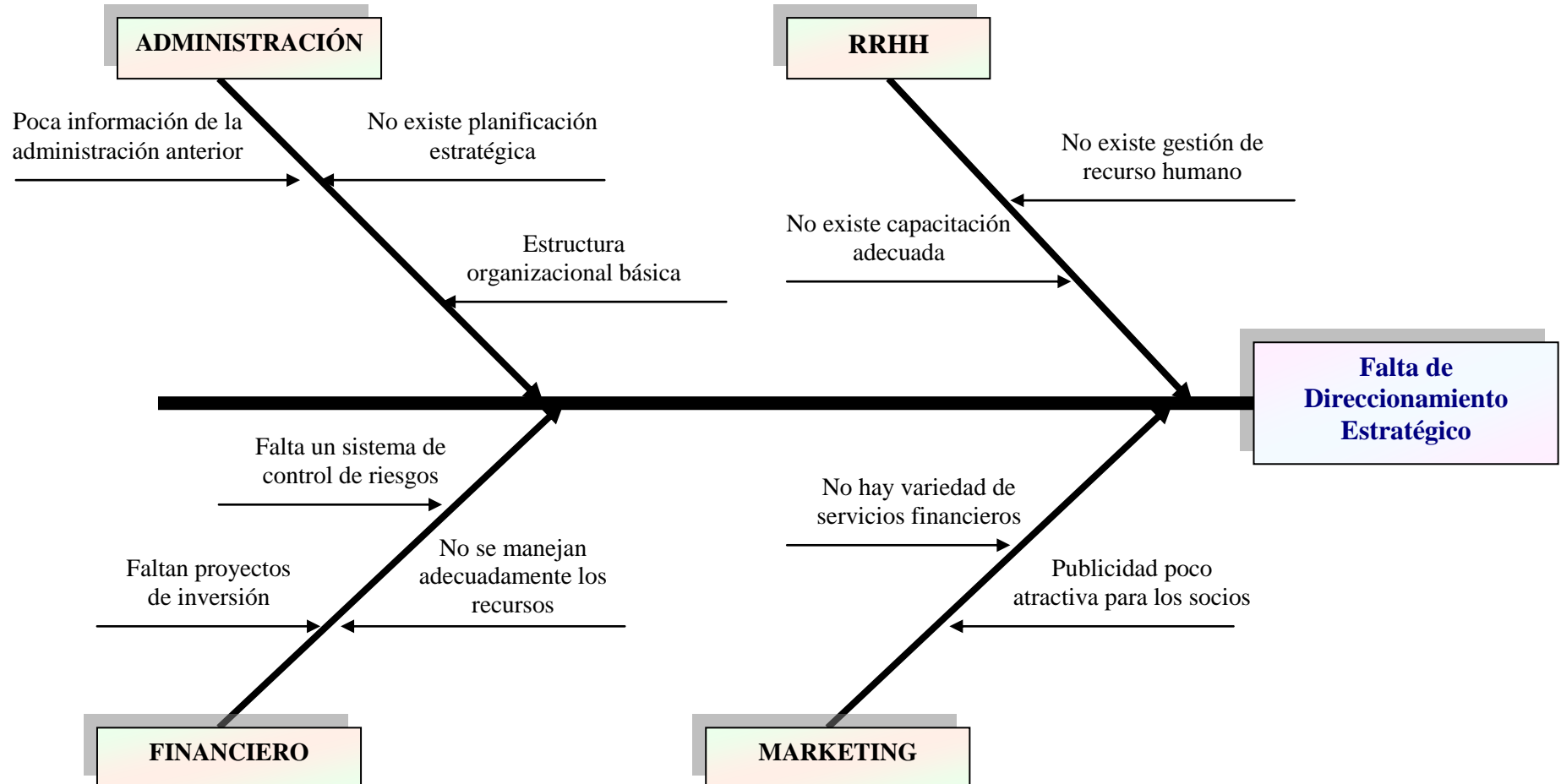
---

<sup>4</sup> SALAZAR, Francis (2004) “Gestión Estratégica de Negocios”, p. 52



Gráfico 1.1

Diagrama de Ishikawa: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.  
ELABORADO POR: Autora





La Cooperativa a lo largo de su trayectoria ha pasado por varios problemas; principalmente, el manejo de directivas anteriores han ocasionado dificultades administrativas y financieras, lo que provocó que hace tres años un grupo de socios exija que se realice una supervisión para conocer la situación financiera real de la Cooperativa.

En el diagrama de Ishikawa los problemas fueron agrupados según el grupo de causas al que pertenecen, las mismas que poseen las siguientes causas:

**Administración:**

- Poca información sobre las decisiones que se tomaban en asambleas
- Contratos de personal y adquisiciones sin justificaciones
- Bonificaciones sin la aprobación de los socios
- No contar con datos de la gestión que se realizaba
- Posee una estructura organizacional básica
- No tiene un horizonte a futuro claro como organización
- Aplica estrategias de manera informal
- No posee un misión formal
- No se plantean objetivos a largo plazo

**Recurso Humano:**

- El personal no cuentan con capacitación para el mejor desempeño de sus actividades
- No se ha determinado una gestión de personal

**Financiero:**

- No cuenta con una gestión adecuada de los recursos de la Cooperativa
- Falta de proyectos de inversión
- No posee un sistema de control de riesgos



### **Marketing:**

- La promoción se la realiza bajo un sistema poco atractivo para los clientes
- Poca diversidad de servicios financieros

## 1.5 OBJETIVOS

### 1.5.1 OBJETIVO GENERAL

- ✚ Diseñar un Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda., como una herramienta eficaz para estimular el crecimiento y desarrollo rentable de la misma en el largo plazo.

### 1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Realizar un diagnóstico de la Situación Actual de la Cooperativa para establecer sus aspectos fuertes y débiles, y de esta manera tener bases que permitan elaborar estrategias para fortalecer a la empresa a futuro.
- ✚ Formular el direccionamiento estratégico adecuado para mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa.
- ✚ Desarrollar proyectos prioritarios a fin de que la Cooperativa alcance los objetivos propuestos
- ✚ Elaborar la evaluación financiera de los proyectos, para visualizar la composición de ingresos y egresos en el cual se muestre el resultado económico y la factibilidad del proyecto planteado.



## 1.6 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 1.6.1 MARCO TEÓRICO

#### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Las empresas que poseen y ejecutan un Plan Estratégico que se adapte a sus necesidades cuentan con una herramienta administrativa adecuada que les permitirá enfrentarse a los retos que afronta el mercado globalizado y continuamente cambiante estableciendo directrices claras para encaminar de manera apropiada sus recursos.

Debido a factores tanto internos como externos que afectan a las organizaciones es necesario que estas se ajusten al entorno en el que se desenvuelven para que puedan cumplir satisfactoriamente con sus objetivos, para lograr esta tarea es de vital importancia que se realice una planificación estratégica, la misma que le proporcionará una dirección a futuro explotando al máximo sus capacidades y reduciendo la incertidumbre.

Mathis Sachse, en su libro "La Planeación Estratégica en la Empresa" asegura que la Planificación Estratégica es una actividad que se relaciona con modelar el futuro de la organización por medio de un proceso ordenado a través del aprovechamiento de las fuerzas que impulsan la organización.

"La Planificación Estratégica es una herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional."<sup>5</sup>

"La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque

---

<sup>5</sup> SALAZAR, Francis (2004) "Gestión Estratégica de Negocios", p. 15



sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”<sup>6</sup>

Según Francis Salazar en su libro *Gestión Estratégica de Negocios* en la página 16, dice que la Planeación Estratégica es importante porque:

- Proporciona una dirección
- Ayuda a detectar oportunidades
- Mayor certidumbre sobre el futuro
- Posicionamiento frente al entorno
- Define estrategias y ventajas
- Mejora la rentabilidad del negocio
- Crea un rumbo definido que permite las acciones a Corto Plazo
- Evita que los competidores inviertan en los segmentos claves de la organización
- Permite que los líderes mantengan consistencia en sus enfoques

## **EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA<sup>7</sup>**

La planificación estratégica se divide en tres etapas, las mismas que se aprecian en el *Gráfico 1.2*:

- Formulación de Estrategias
- Ejecución de Estrategias
- Evaluación de Estrategias

### **1. Formulación de Estrategias:**

En esta etapa se plantea la misión de la empresa, la que conlleva a una investigación, con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas y fijar objetivos y estrategias para la organización. Para formular estrategias se requiere de:

---

<sup>6</sup> KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz (1994) “Administración: Una perspectiva global”. Mc Graw Hill. p.213

<sup>7</sup> [www.usma.ac.pa/dir\\_inv/docs/PROCESO\\_DE\\_PLANIFICACION\\_ESTRATEGICA.doc](http://www.usma.ac.pa/dir_inv/docs/PROCESO_DE_PLANIFICACION_ESTRATEGICA.doc)



- a) Investigar el ambiente interno de la empresa con el objeto de identificar debilidades y fortalezas, e investigar el ambiente externo con el objeto de verificar las posibles oportunidades y amenazas que afecten a la empresa; para identificar los problemas y sus causas se utilizará el diagrama de causa – efecto.
- b) Mediante la aplicación de la matriz FODA se podrá comparar las debilidades y fortalezas internas con las oportunidades y amenazas externas.
- c) Se tomará decisiones con respecto a los objetivos por determinar y las estrategias a seguir.

## **2. Ejecución de Estrategias:**

En esta etapa todos los integrantes de la empresa deben ejecutar el direccionamiento estratégico formulado en la etapa anterior a través de planes de acción; para lo cual se requiere de disciplina, trabajar en equipo e involucrarse en cada uno de los pasos que se desarrollen, en este punto se fijan metas, políticas y se asignan los recursos.

## **3. Evaluación de Estrategias:**

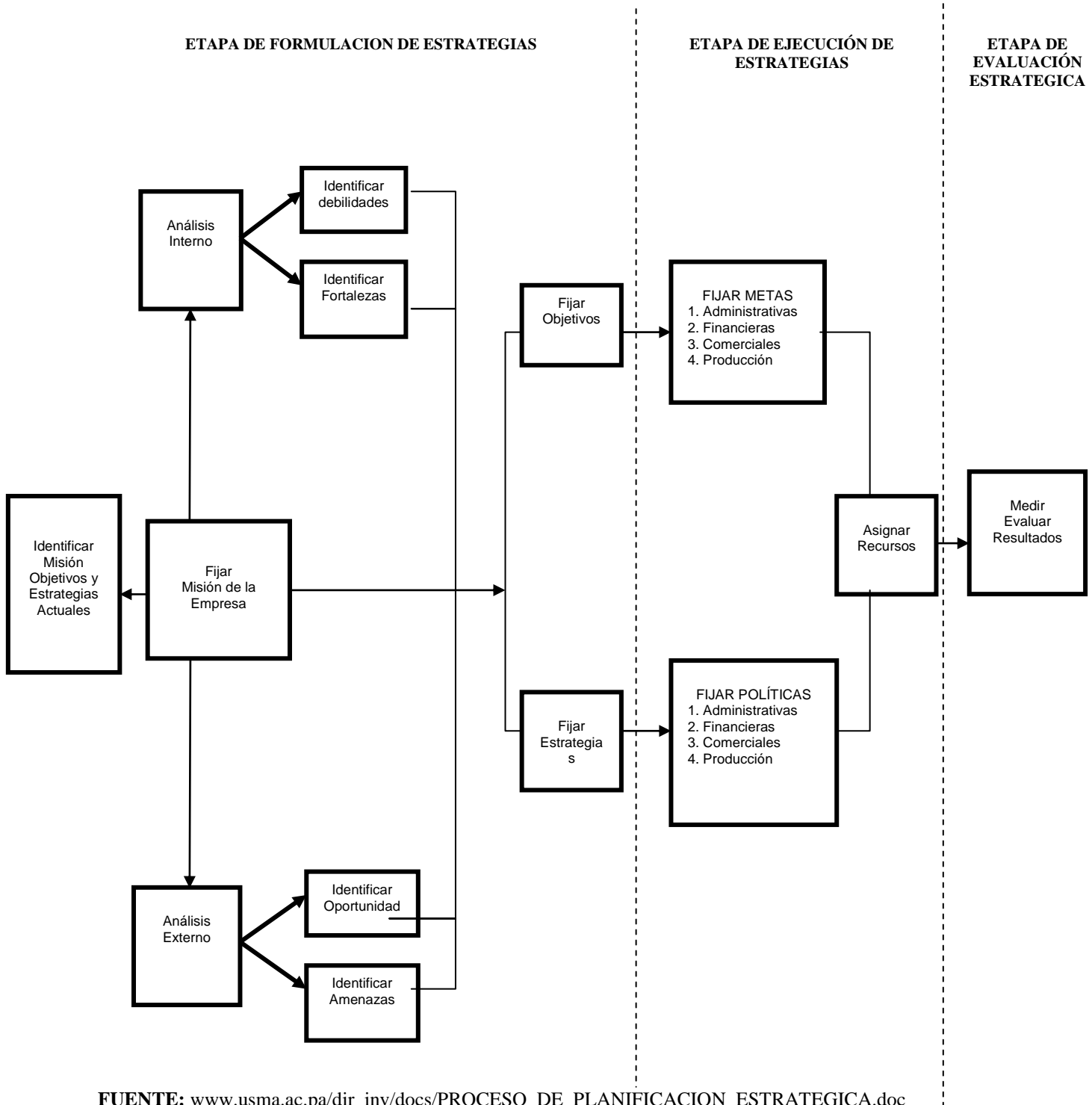
Para evaluar correctamente las estrategias se realizará evaluación financiera por medio de los flujos de fondos de la Cooperativa, para lo cual es necesario que se analicen los factores internos y externos que intervienen en las estrategias actuales.

- Se debe medir el trabajo de la empresa.
- Es necesario tomar medidas correctivas para mejorar la posición estratégica de la organización.



Gráfico 1.2

Proceso de Planificación Estratégica



FUENTE: [www.usma.ac.pa/dir\\_inv/docs/PROCESO\\_DE\\_PLANIFICACION\\_ESTRATEGICA.doc](http://www.usma.ac.pa/dir_inv/docs/PROCESO_DE_PLANIFICACION_ESTRATEGICA.doc)



### 1.6.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Análisis Externo.** Estudio de componentes sobre los que la empresa no posee ninguna influencia y a los que se debe adaptar.
- **Análisis Interno.** Estudio de variables sobre los que la empresa puede influir y realizar modificaciones.
- **Calidad.** Características de un producto o servicio que responden a las necesidades del cliente.
- **Capacidad Administrativa.** Potencial administrativo que posee una empresa para alcanzar sus objetivos.
- **Capacidad Financiera.** Posibilidad económica con la que cuenta una empresa para su desempeño.
- **Capacidad de Recurso Humano.** Personal que posee una empresa para su desarrollo.
- **Cliente.** Persona o grupo de personas que reciben un producto o un servicio.
- **Cliente Interno.** Personas que reciben el producto que es fabricado por su propia empresa.
- **Clima Organizacional.** Ambiente en el que el personal de una organización desempeña sus funciones.
- **Competidores.** Rivales que compiten en un mismo mercado.
- **Competitividad.** Rivalidad para la consecución de una superación empresarial.



- **Cultura Organizacional.** Conjunto de principios, creencias, valores y normas que comparten, aceptan y aplican los miembros de una organización.
- **Diagrama Causa - Efecto.** Procedimiento que nos ayuda a agrupar lógicamente y en forma visual los elementos que posiblemente contribuyen al surgimiento de un determinado problema.
- **Efectividad.** Grado en el que una organización alcanza sus metas.
- **Eficacia.** Cualidad y capacidad para determinar los objetivos adecuados.
- **Eficiencia.** La mejor manera de utilizar los recursos para lograr las metas.
- **Estrategia.** Conjunto de planes, decisiones y objetivos que se establecen para alcanzar las metas de la organización asignando adecuadamente los recursos.
- **Estructura Organizacional.** Es la forma en la que se divide, organiza y coordina las actividades una organización.
- **Ética.** Conjunto de principios y valores morales que regulan el comportamiento de una persona con respecto a lo que es correcto o incorrecto.
- **FODA.** Sistema estratégico que analiza y evalúa un proyecto basándose en sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- **Macroambiente.** Tendencias y características del entorno global.
- **Meta.** Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en la organización en un tiempo señalado, con los recursos necesarios.
- **Microambiente.** Tendencias y características del entorno cercano a la empresa.





- **Misión.** Justificación de la existencia de una organización. Razón de ser de una empresa.
- **Objetivo Estratégico.** Fin al que se a de dirigir una acción estratégicamente.
- **Organigrama.** Gráfico de la estructura formal de una organización, donde se señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.
- **Planificación Estratégica.** Herramienta administrativa mediante la cual una empresa define su misión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.
- **Principios.** Son lineamientos que proporcionan una guía a cada persona para comportarse libremente de manera responsable. Son normas que se desprenden directamente de la necesidad de cooperar al bien de la sociedad.
- **Producto Sustituto.** Productos similares que llega a satisfacer una necesidad
- **Proveedor.** Persona que se encarga de suministrar o facilitar bienes o servicios para alcanzar un fin.
- **Recursos.** Medios de los que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea o conseguir algo.
- **Valores.** Conjunto de convicciones que posee una persona. Son aspectos del comportamiento y la realidad de los individuos que son positivos en la medida en que estos contribuyen a la ética.
- **Visión.** Es la percepción a futuro que tiene una organización. Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización.

## CAPITULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL

Análisis Situacional se denomina al estudio que se realiza para determinar cómo se encuentra una organización en determinado momento con referencia al análisis del impacto de cada uno de los factores que influyen en el funcionamiento del negocio.

Los escenarios donde las empresas ejecutan o desempeñan sus actividades se clasifican en:

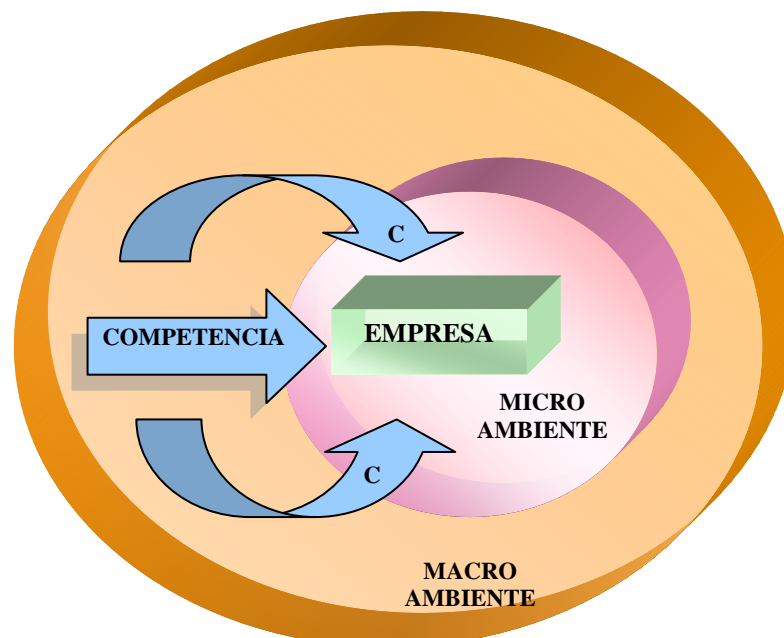
→ *Ambiente Externo*

- Macro Ambiente
- Micro Ambiente

→ *Ambiente Interno*

*Gráfico 2.1*

*Análisis Situacional*



**FUENTE:** Salazar, Francis. Gestión Estratégica de Negocios  
**ELABORADO POR:** Autora



## 2.1. ANÁLISIS EXTERNO

Es el entorno al que tienen que enfrentarse las organizaciones, este se encuentra integrado por grupos que influyen en las empresas, pero depende de cada una de ellas reaccionar ante dichas fuerzas aprovechando oportunidades y afrontando amenazas con estrategias correctamente planteadas.

### 2.1.1. MACRO AMBIENTE

El Macro Ambiente esta compuesto por variables que afectan a todas las empresas sin importar el sector al que pertenecen y en las que no se posee ninguna influencia o control por lo que es necesario adaptarse a ellas.

#### 2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO

Las variables económicas poseen impacto directo sobre las estrategias que adoptan las empresas y de ellas depende el desarrollo de las economías nacionales e internacionales; y por ende el desarrollo productivo de los distintos sectores empresariales.

##### 2.1.1.1.1. INFLACION

“Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Otras definiciones la explican como el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero.”<sup>8</sup>

La inflación afecta a todas las personas: Al empresario, ya que los altos precios hace que sus bienes o servicios no sean comprados y al consumidor, debido a que el dinero pierde valor y por lo tanto no se puede comprar la misma cantidad de productos.

---

<sup>8</sup> <http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>



**Cuadro 2.1**

*Inflación Anual*

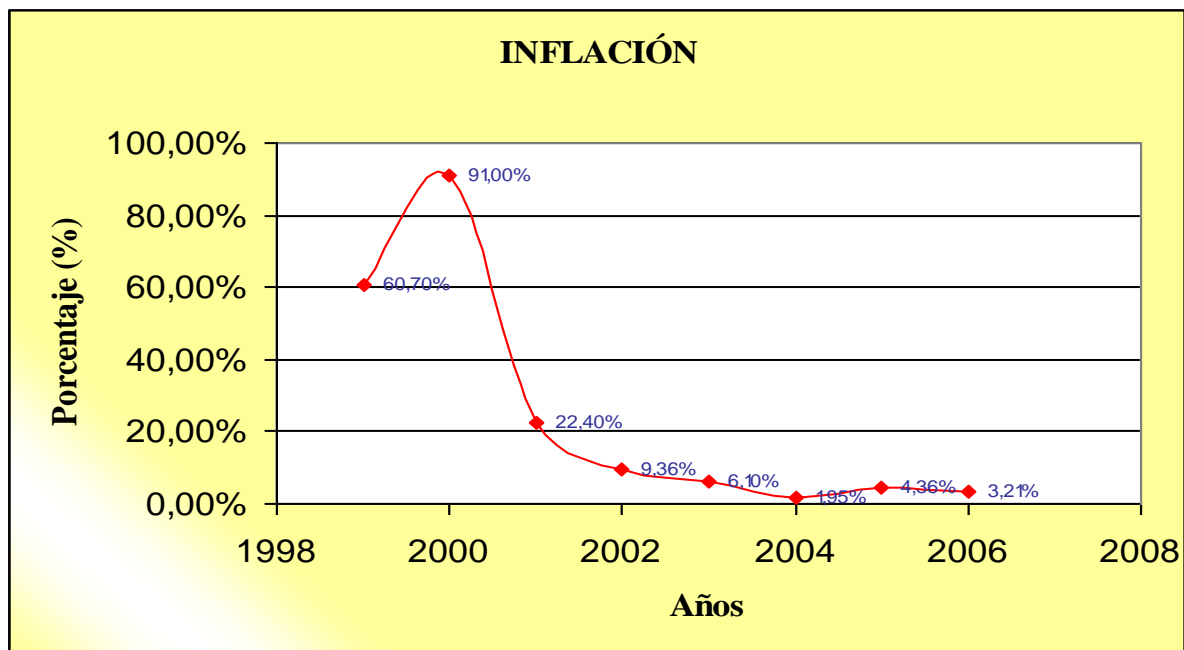
AÑOS	PORCENTAJE DE INFLACIÓN (%)	EXPRESADA EN:
1999	60.7%	Sucres
2000	91.0%	Dólares
2001	22.4%	Dólares
2002	9.36%	Dólares
2003	6.10%	Dólares
2004	1.95%	Dólares
2005	4.36%	Dólares
Enero-Octubre2006	3.21%	Dólares

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Banco Central del Ecuador

**Gráfico 2.2**

*Inflación Anual*



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Autora



### **Análisis:**

El Ecuador ha experimentado altos índices de inflación antes de acceder al sistema de dolarización. En el año 2000 la inflación pasó del 60.7% al 91%, el efecto inmediato fue la pérdida del poder adquisitivo. Quienes sufrieron las consecuencias fueron los pobres, no solo en el ámbito económico sino también en resquebrajamiento familiar ya que varias fueron las personas que abandonaron a sus familias y a su país por buscar mejores oportunidades en el exterior.

Han pasado muchos años y las condiciones de vida tienden a mejorar cada día; sin embargo a finales del 2005 hubo un incremento inflacionario que alcanzó el 4.36%, entre las principales causas que ocasionaron esta alza se encuentran: la devolución de los Fondos de Reserva y la liberación de algunas restricciones fiscales como el fondo de estabilización FEIREP, el mismo que ocasionó un incremento en el gasto público al ser incorporado dentro del presupuesto general del Estado y de esta manera aumentó la demanda de recursos monetarios por parte de los gobiernos seccionales y los sectores sociales.

Por otro lado, mantener niveles bajos de inflación ha permitido que las instituciones financieras logren estabilizarse y crecer en el mercado atrayendo capitales del exterior, incrementando el ahorro y la adquisición de préstamos de consumo especialmente.

Para Octubre de 2006 la inflación fue de 3.21% y ha tendido a mantenerse en niveles apropiados, lo que se representa en el *Cuadro 2.1* y en el *Gráfico 2.2*.

### **Connotación Gerencial**

#### **Oportunidad**

- ✚ El nivel de inflación en nuestro país ha permitido que se incentive el ahorro y que haya demanda de créditos en las instituciones financieras.



### 2.1.1.1.2. *TASAS DE INTERÉS*

“La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación y la tasa activa o de colocación. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.”<sup>9</sup>

#### 2.1.1.1.2.1. *TASA DE INTERÉS ACTIVA*

“La tasa de interés activa o de colocación es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.”<sup>10</sup>

#### *Cuadro 2.2*

##### *Tasa de Interés Activa*

AÑOS	MESES	TASA ACTIVA (%)
2000	Diciembre	14,52%
2001	Diciembre	15,10%
2002	Diciembre	12,77%
2003	Diciembre	11,19%
2004	Diciembre	7,65%
2005	Diciembre	8,99%
2006	Enero-Noviembre	9,22%

**FUENTE:** Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS

**ELABORADO POR:** Autora

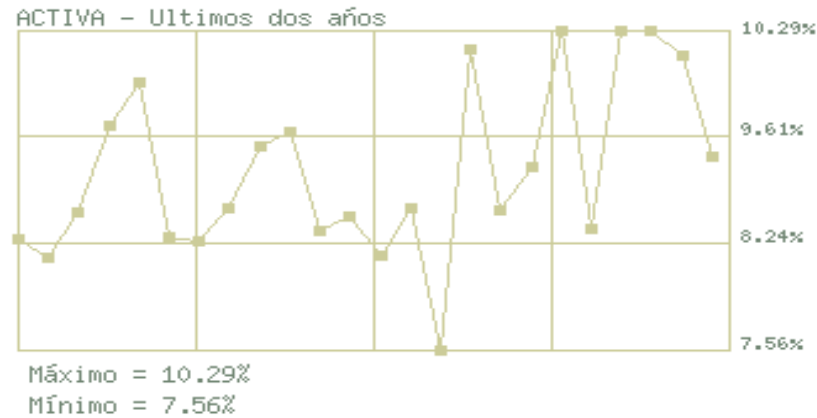
<sup>9</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun.php>

<sup>10</sup> <http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticastres.htm>



**Gráfico 2.3**

*Tasa de Interés Activa*



**FUENTE:** Banco Central del Ecuador

**Análisis:**

En el año 2006, en el mercado financiero la tasa de interés activa se ha mantenido en niveles máximos de hasta el 10.29% en Noviembre y una tasa mínima de 7.56% en Octubre.

Sin embargo, es necesario que el sector financiero sea eficiente al incrementar sus ingresos, disminuyendo sus costos de operación e incrementando sus ingresos con nuevos productos y servicios.

**Connotación Gerencial**

**Oportunidad**

- ✚ Si la Cooperativa desea obtener un financiamiento externo el costo del crédito será accesible.



#### 2.1.1.1.2.2. TASA DE INTERÉS PASIVA

“La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.”<sup>11</sup>

#### *Análisis:*

Últimamente, la tasa de interés pasiva se ha ubicado entre 4,26 %; es por esta razón que las personas han dejado de ahorrar en el sistema financiero nacional y emplean su dinero para adquirir bienes y servicios sin pensar en el futuro.

#### *Cuadro 2.3*

##### *Tasa de Interés Pasiva*

AÑOS	MESES	TASA PASIVA (%)
2000	Diciembre	7,70%
2001	Diciembre	5,05%
2002	Diciembre	4,97%
2003	Diciembre	5,51%
2004	Diciembre	3,92%
2005	Diciembre	4,30%
2006	Enero-Noviembre	4,26%

**FUENTE:** Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS

**ELABORADO POR:** Autora

---

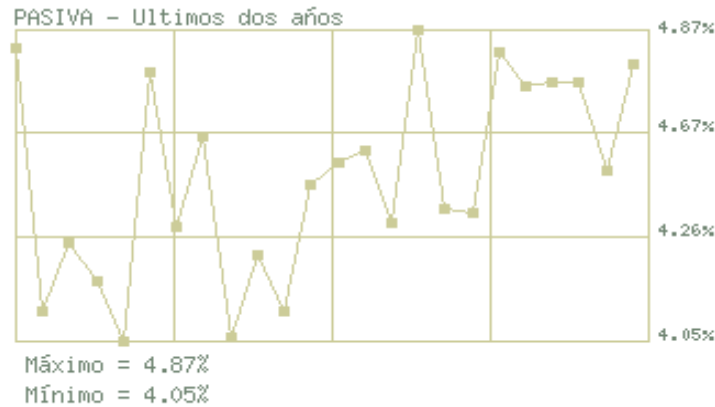
<sup>11</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun.php>





**Gráfico 2.4**

*Tasa de Interés Pasiva*



FUENTE: Banco Central del Ecuador

**Connotación Gerencial**

**Amenaza**

- ✚ Depositar dinero en las instituciones financieras no representa un factor atractivo de rentabilidad por el bajo interés que reciben los ahorristas.

**2.1.1.1.3. PRODUCTO INTERNO BRUTO**

“El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

*Producto* se refiere a valor agregado; *Interno* se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y *Bruto* se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.”<sup>12</sup>

El siguiente cuadro presenta la evolución del PIB por cada rama de actividad en los últimos seis años:

<sup>12</sup> <http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**  
Planificación Estratégica para la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

**Cuadro 2.4**

*Evolución del PIB por Actividad Económica*

Ramas de Actividad	Años								Total
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*	
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1.653.139	1.465.783	1.698.934	1.836.346	1.986.104	1.980.696	2.069.961	2.183.990	14.874.953
Pesca	300.043	226.862	197.513	211.560	223.615	229.288	289.887	311.295	1.990.063
Explotación de minas y canteras	2.062.901	3.429.731	2.563.354	2.880.840	3.608.824	5.372.083	7.511.228	9.946.393	37.375.354
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	2.357.516	2.169.792	2.483.706	2.593.049	2.734.904	2.883.111	3.269.369	3.507.977	21.999.424
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	- 745.669	-1.359.928	- 687.132	- 701.780	- 749.630	- 1.357.306	- 2.416.655	- 2.790.270	- 10.808.370
Suministro de electricidad y agua	230.704	169.030	389.702	614.139	661.487	605.892	516.953	547.270	3.735.177
Construcción	893.529	1.126.869	1.662.436	2.029.857	2.136.745	2.681.463	2.975.681	3.221.264	16.727.844
Comercio al por mayor y al por menor	2.376.000	2.483.362	3.346.611	3.579.841	3.776.396	3.957.501	4.326.275	4.672.659	28.518.645
Trasporte, almacenamiento y comunicaciones	1.556.087	1.412.994	2.128.921	2.166.574	2.512.658	2.621.588	2.875.877	3.089.330	18.364.029
Intermediación financiera	245.458	301.489	431.084	520.360	574.077	666.346	884.074	1.008.994	4.631.882
Otros Servicios	3.369.932	2.421.339	4.199.189	5.770.187	7.418.645	8.835.513	9.920.696	10.647.486	52.582.987
Administración pública y defensa; seguridad social	1.165.312	834.773	1.035.462	1.315.442	1.624.015	1.769.323	1.945.857	2.080.394	11.770.578
Hogares privados con servicio doméstico	46.998	28.453	37.440	42.920	48.386	50.181	48.163	50.158	352.699
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>15.511.950</b>	<b>14.710.549</b>	<b>19.487.220</b>	<b>22.859.335</b>	<b>26.556.226</b>	<b>30.295.679</b>	<b>34.217.366</b>	<b>38.476.940</b>	

(\*) El valor del PIB en el año 2006 es proyectado

**FUENTE:** CEDATOS

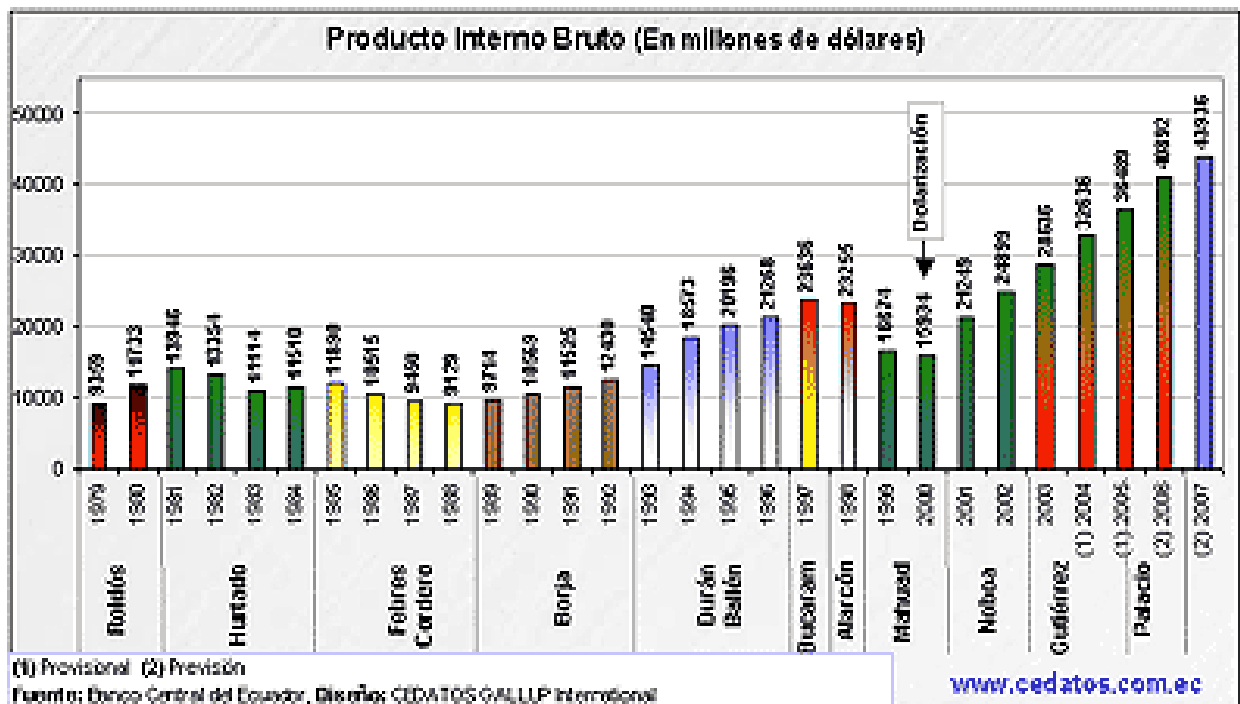
**ELABORADO POR:** Autora



A continuación se presenta un gráfico que muestra la evolución del PIB desde el año de 1979 en cada una de las presidencias que ha tenido el país:

### Gráfico 2.5

#### Producto Interno Bruto



FUENTE: CEDATOS

#### Análisis:

Como se puede observar en el gráfico en los años 1999 y 2000 el país sufrió uno de los mayores problemas económicos, lo que se vio afectado en la disminución alarmante del PIB; sin embargo a partir del 2001 en el gobierno de Gustavo Noboa este valor comienza a incrementarse progresivamente; es importante señalar que esta tendencia se debe al incremento del precio del barril de petróleo, por lo que expertos han calificado como ficticia la producción nacional y que estos rubros no representan la verdadera calidad de vida de la población.

En el caso de las instituciones financieras se ha mantenido el crecimiento de la demanda de créditos, lo que representa estabilidad en el acceso a créditos de vivienda, comercio y consumo especialmente.



## **Connotación Gerencial**

### **Oportunidad**

- ✚ Si se obtiene un incremento en los ingresos de la población habrá más circulante de dinero por lo que los socios buscarán adquirir créditos para mejorar su calidad de vida y son considerados como sujetos que pueden acceder de manera fácil a un préstamo.

#### **2.1.1.1.4. RIESGO PAÍS**

“El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas.”<sup>13</sup>

### **Análisis:**

Últimamente, el riesgo país se ha visto afectado positivamente gracias a factores como el incremento del precio del petróleo, las remesas de migrantes, el correcto cobro de impuestos; sin embargo los continuos problemas políticos, sociales; el excesivo gasto fiscal, la devolución de los fondos de reserva, produce que los inversionistas extranjeros busquen una rentabilidad alta a sus inversiones dentro del país para asegurar de alguna manera los proyectos que decidan emprender.

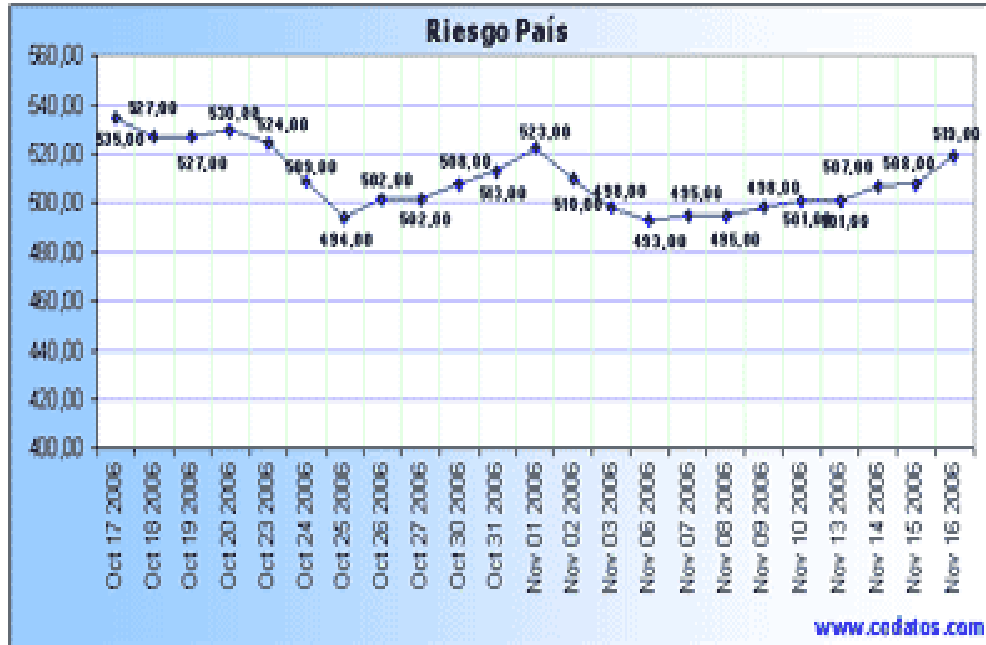
---

<sup>13</sup> <http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>



*Gráfico 2.6*

*Riesgo País*



FUENTE: CEDATOS

### Connotación Gerencial

#### Amenaza

- ✚ La inestabilidad que el país proyecta a los inversionistas puede afectar a la liquidez de las personas ya que se reducirían los ingresos y no habría la necesidad de ahorrar en las instituciones financieras.

#### 2.1.1.2. FACTOR POLÍTICO

El factor político representa un escenario muy importante para cualquier clase de negocio, ya que los cambios que se presenten en esta variable pueden afectar por medio de la legislación, tributación, propiedad pública, entre otras.



#### 2.1.1.2.1. *PODER EJECUTIVO*

En los últimos años, los presidentes que han llegado a gobernar el país lo han hecho ofreciendo a los ecuatorianos mejores días, pero al alcanzar el poder se encuentran con una realidad muy dura la misma que no permite cumplir con las ofertas de campaña, y es ahí donde los gobiernos se corrompen, al trabajar para grupos que persiguen intereses y bienestar propios. Es así que desde hace 11 años el Ecuador ha protagonizado la destitución de tres mandatarios en revueltas populares que fueron ocasionadas por la insatisfacción de los ciudadanos.

El 2006 es época de elecciones; sin embargo, la mayoría de ecuatorianos ha dejado de creer en los políticos y en sus promesas, debido que son actores principales que fomentan la corrupción y la ambición en nuestro país.

##### 2.1.1.2.1.1. *ANÁLISIS COYUNTURAL*

El domingo 26 de Noviembre de 2006 los ecuatorianos eligieron a su nuevo presidente con la esperanza de estabilizar al país. Los candidatos finalistas a la segunda vuelta electoral fueron Alvaro Noboa del PRIAN y Rafael Correa de ALIANZA PAÍS quien fue proclamado vencedor y es el nuevo Presidente de la República al obtener el 56.67% de votos es decir 3'517.635; mientras que el candidato del PRIAN obtuvo 2'689.418 votos, es decir el 43.33% de los votos.

##### 2.1.1.2.1.1.1 *ANÁLISIS DE LOS POSIBLES ESCENARIOS DE LAS OFERTAS DE CAMPAÑA DE RAFAEL CORREA*

Rafael Correa en su propuesta electoral plantea dos puntos muy importantes que afectarían directamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda., estos son:



### ► *Reforma a la Ley de Instituciones Financieras*

“Se propone una reingeniería del sistema financiero público y privado, sobre el desarrollo de cuatro ejes: un amplio sistema nacional de cooperativas de ahorro y crédito, toda la banca pública será reorientada a un modelo de banca de desarrollo, nueva regulación del sistema financiero privado y fomento del mercado de capitales.

El Banco Nacional de Fomento se encargará del crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas e industrias del sector agropecuario.

En una primera fase actuará como banca de primer piso y paralelamente como banca de segundo piso para el Sistema Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito. En una segunda fase irá aumentando su capacidad para ampliar el número de instituciones al Sistema de Cooperativas.

En el sector privado, propone una reforma a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Los cambios apuntarán a una especialización en bancos comerciales y bancos de inversión. Estos últimos permitirán un mayor desarrollo del mercado de capitales (Bolsa de Valores), ya que sus activos estarán compuestos de acciones empresariales, dice la propuesta.

Además, plantea una especialización en la cartera de créditos, a través de porcentajes obligatorios en la estructura del crédito por sectores productivos y de servicios, y se establecerán grupos de sectores. Para lo cual se ampliará la clasificación de las cuentas en la cartera de créditos.

Esta consiste en una nueva clasificación de la cartera de crédito bancaria en función de la diversidad de sectores productivos y de servicios, así como por la naturaleza del demandante de crédito.

En esta reforma legal también promueve eliminar las comisiones bancarias, poner límites a los tipos de interés en base a propuestas técnicas ajustadas a la demanda de la economía. También se establecerá la repatriación de los ahorros de los ecuatorianos



que los bancos tienen fuera del país y se establecerá un impuesto a la salida de capitales.”<sup>14</sup>

### ➡ *Asamblea Constituyente*

“Para ratificar la prioridad por la reforma política, y por ende de la propuesta de instalar una Asamblea Constituyente, Correa expresó que el “decreto 002”, después de su posesión como Presidente, el 15 de enero, será llamar a una consulta popular.

Esto, con base en el artículo 104, numeral 2 de la Constitución, que según Correa, faculta al Presidente de la República hacer ese llamado, iniciando así su trabajo para lo que él llamó dictar una nueva Constitución.”<sup>15</sup>

“Rafael Correa ha dicho que su propuesta de Asamblea no implica disolver al Congreso y que este puede coexistir junto con una Asamblea Constitucional, limitándose los legisladores a legislar y fiscalizar, mientras la Asamblea redacta la Constitución.”<sup>16</sup>

El planteamiento de una Asamblea Constituyente tiene como objetivo primordial que se proponga una reforma profunda de la administración de la Política, de la administración de Justicia, del sistema carcelario y de la Policía Nacional.

#### 2.1.1.2.2. *PODER JUDICIAL*

La Corte Superior de Justicia ha sido una de las instituciones públicas víctima de las reparticiones de los grupos que poseen dominio político, nombrando magistrados e instrumentando la justicia en base a intereses propios.

Uno de los actos de corrupción más vergonzoso por el que atravesó esta institución fue en el año 2004, en el cual se designó una Corte de Justicia completamente politizada la misma que buscaba exculpar a los ex – mandatarios Abdalá Bucaram y Gustavo Noboa y al ex – vicepresidente Alberto Dahik anulando los juicios por corrupción que pesaban en contra de ellos.

---

<sup>14</sup> Diario El Comercio, 15 de noviembre de 2006

<sup>15</sup> Diario El Comercio, 13 de noviembre de 2006

<sup>16</sup> <http://www.telegrafo.com.ec/noticia.aspx?d=7&p=51&n=158>



Ahora, la sociedad exige que hechos similares no se repitan, para lo cual que sugiere que los magistrados no sean elegidos mediante un sistema partidista y de esta manera recuperar la confianza en el Poder Judicial.

*Gráfico 2.7*

*Confianza en los Jueces*



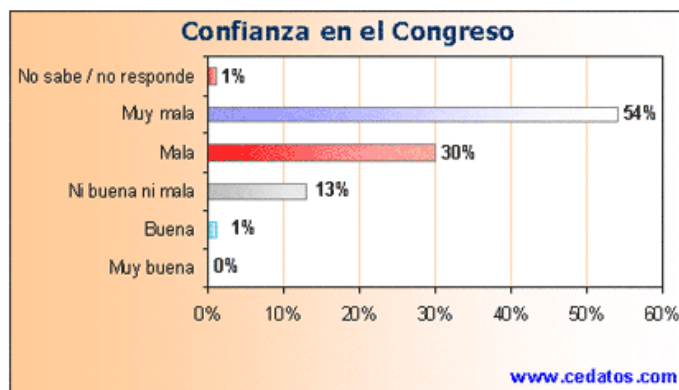
FUENTE: CEDATOS

### 2.1.1.2.3. PODER LEGISLATIVO

El Parlamento Nacional es una de las instituciones del Estado que ha perdido credibilidad en el país, esto se observó claramente en la jornada de manifestaciones que derrocaron la ex – presidente Gutiérrez, donde todos los manifestantes gritaban “que se vayan todos”.

*Gráfico 2.8*

*Aprobación del Congreso Nacional*



FUENTE: CEDATOS

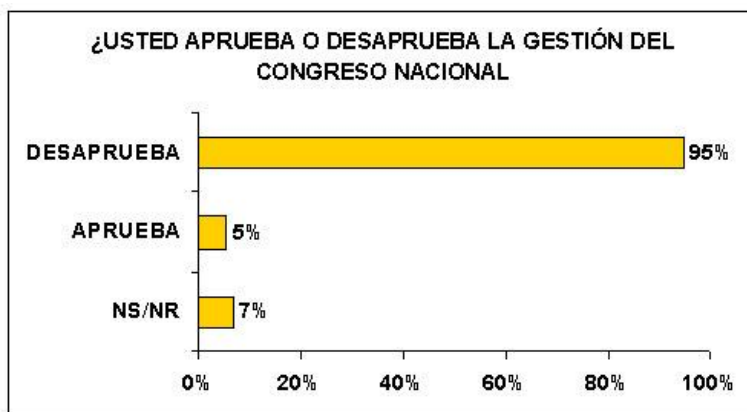


El problema que existe dentro del Congreso lo han protagonizado las llamadas “mayorías parlamentarias”, las mismas que actúan bajo intereses de partidos políticos y no buscan consensos que beneficien al país.

Rupturas de orden constitucional, discusiones enmarcadas en el irrespeto y demás actos de corrupción han colocado al Poder Legislativo en sus peores momentos generando la inconformidad de los ciudadanos.

**Gráfico 2.9**

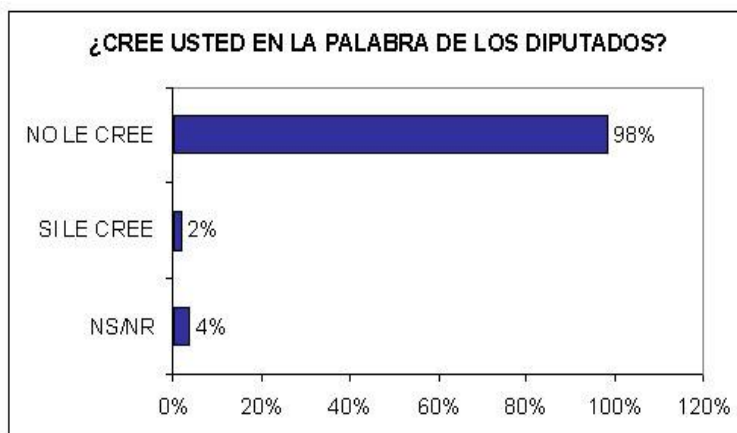
*Aprobación del Congreso Nacional*



FUENTE: CEDATOS

**Gráfico 2.10**

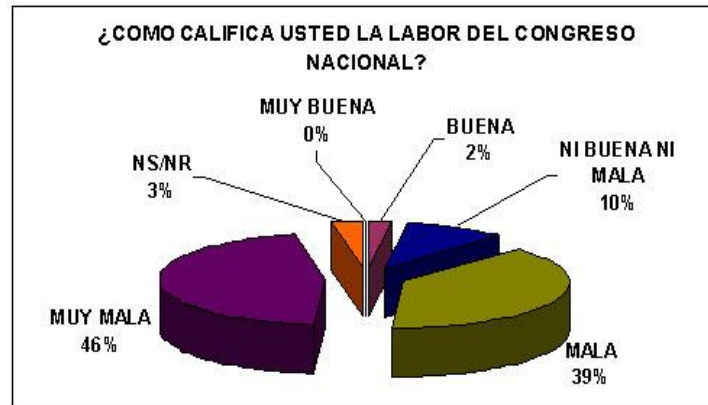
*Credibilidad del Congreso Nacional*



FUENTE: CEDATOS

**Gráfico 2.11**

*Calificación del Congreso Nacional*



FUENTE: CEDATOS

**Connotación Gerencial**

**Amenaza**

- ✚ La inestabilidad del factor político puede provocar que se sufra por especulaciones en las cuales las personas eviten depositar en las instituciones financieras para asegurar su dinero.
- ✚ La reforma a la Ley de Instituciones Financieras permitirá que los socios de la Cooperativa puedan acceder a créditos con costos más bajos en otras instituciones.
- ✚ Por la reforma a la Ley de Instituciones Financieras disminuye la rentabilidad del sector financiero al eliminarse el cobro de comisiones.

**2.1.1.3. FACTOR SOCIAL – CULTURAL**

Las empresas para asegurar el crecimiento y mejorar sus índices de rentabilidad tienen que identificar claramente el impacto que provoquen los cambios sociales en los bienes o servicios que ofrecen.



### 2.1.1.3.1. NIVEL DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

- ❖ **Población Económicamente Activa.-** “Es la que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Es la población con capacidad física legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluye a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni recluidos.”<sup>17</sup>
- ❖ **Desempleo.-** “Es la parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva.”<sup>18</sup>
- ❖ **Subempleo.-** “Es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino el ingreso de esta persona lo que se encuentra por debajo del límite aceptable.”<sup>19</sup>

#### Cuadro 2.5

##### Tasa de Desempleo

AÑO	PORCENTAJE (%)
2000	10,3%
2001	8,10%
2002	8,97%
2003	9,34%
2004	9,90%
2005	9,30%
Enero-Octubre 2006	9,98%

FUENTE: Banco Central del Ecuador  
ELABORADO POR: Autora

<sup>17</sup> ACOSTA, Alberto. Breve Historia Económica del Ecuador p. 205

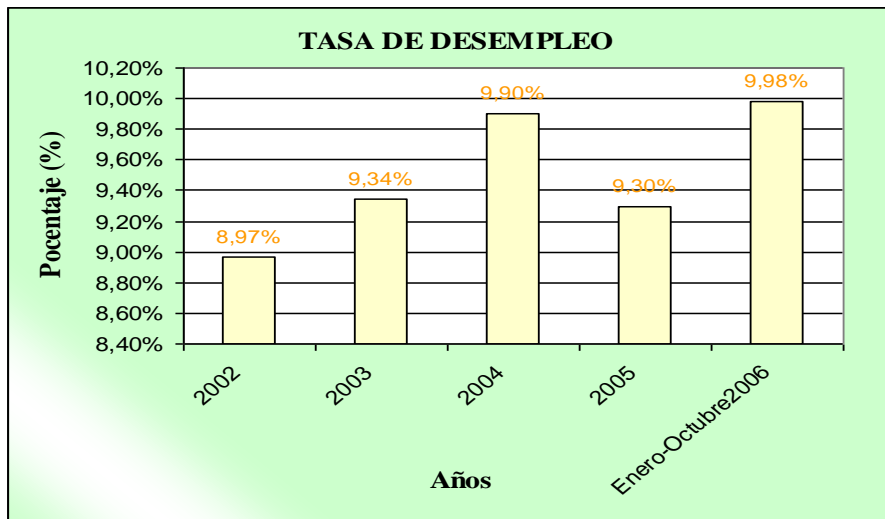
<sup>18</sup> ACOSTA, Alberto. Breve Historia Económica del Ecuador p. 192

<sup>19</sup> ACOSTA, Alberto. Breve Historia Económica del Ecuador p. 210



**Grafico 2.12**

*Tasa de Desempleo*



**FUENTE:** Banco Central del Ecuador

**ELABORADO POR:** Autora

**Cuadro 2.6**

*Niveles de Empleo, Desempleo y Subempleo a Noviembre 2006*

INDICADOR	PORCENTAJE
Tasa de desempleo	9,98%
Subempleo (anual)	46,53%
Empleo (anual)	43,06%

**FUENTE:** CEDATOS

**ELABORADO POR:** Autora

**Análisis:**

Las tasas de desempleo y subempleo son una muestra clara de poco desarrollo económico que ha tenido el país. Según datos del INEC el desempleo pasó del 10,3% en el 2000 al 8,10% en el año 2001; en la actualidad el 46,53% de la población económicamente activa esta subempleada.



### Connotación Gerencial

#### Amenaza

- Las personas que no cuentan con un ingreso fijo no tendrán capacidad adquisitiva y mucho menos tendrán dinero que puedan ahorrar en la institución.

#### 2.1.1.3.2. *MIGRACIÓN*

Se denomina migración a al cambio de residencia por factores económicos, laborales, políticos, sociales, etc.

En el siguiente cuadro se detallan el nivel de migración que presenta el país.

**Cuadro 2.7**

*Número De Emigrantes Por Lugar De Destino, (Quito, Guayaquil Y Cuenca)*

<i>Lugar de destino</i>	<i>CUENCA</i>			<i>QUITO</i>			<i>GUAYAQUIL</i>		
	<i>Hombre</i>	<i>Mujer</i>	<i>Total</i>	<i>Hombre</i>	<i>Mujer</i>	<i>Total</i>	<i>Hombre</i>	<i>Mujer</i>	<i>Total</i>
Estados Unidos	8.734	3.760	12.494	5.726	4.873	10.598	6.546	7.014	13.561
España	838	577	1.415	11.266	15.691	26.957	13.665	10.024	23.689
Italia	45	89	134	1.363	854	2.217	3.404	4.404	7.808
Otros	623	621	1.244	4.132	1.711	5.843	3.134	5.452	8.586
<b>Total</b>	<i>10.239</i>	<i>5.047</i>	<i>15.286</i>	<i>22.487</i>	<i>23.128</i>	<i>45.615</i>	<i>26.750</i>	<i>26.894</i>	<i>53.644</i>

**FUENTE:** INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

**ELABORADO POR:** Autora



### ***Análisis:***

Durante la última década el Ecuador ha atravesado por una grave crisis económica lo que ha limitado las perspectivas de progreso y trabajo de los ecuatorianos, por lo que gran parte de ellos al no contar con un ingreso fijo que cubra sus necesidades básicas decidieron abandonar el país en busca de remuneraciones más dignas que les permitan mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

El ingreso que obtiene el país por concepto de remesas de migrantes es el segundo rubro de ingreso de divisas más importante, que es superado únicamente por el petróleo.

### **Connotación Gerencial**

#### **Amenaza**

- ✚ Se reduciría la cantidad de socios actuales y potenciales, ya que estos pueden optar por abandonar el país, lo que provocaría que no accedan a los servicios que brinda la Cooperativa.

#### **Oportunidad**

- ✚ Las remesas que envían los migrantes a sus familias pueden ser invertidas en la institución.

#### **2.1.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO**

En la actualidad se han desarrollado innumerables avances tecnológicos en cuanto a sistemas informáticos y de manera específica en el caso de las instituciones financieras se ha incursionado especialmente en materia de software el mismo que ha desempeñado un papel protagónico en el proceso de globalización de la economía mundial.



Las herramientas tecnológicas que mayor demanda han tenido son las que permiten realizar transacciones en línea de manera rápida y con mucha confiabilidad tanto para las instituciones del sistema financiero como para sus clientes; además, las organizaciones buscan respaldar sus actividades contando con los servicios de un Buró de Crédito, el que provee de información actualizada del historial crediticio de las personas lo que ayuda a disminuir el índice de morosidad.

### **Connotación Gerencial**

#### **Oportunidad**

- ✚ El factor tecnológico le permite a la institución optimizar sus recursos y agilizar sus procesos siempre y cuando se adapte a las necesidades que posea la empresa.





**Cuadro 2.8**

*Matriz de Consolidación*

FACTOR	VARIABLES: MACROAMBIENTE	CLASIFICACIÓN	
		OPORTUNIDAD	AMENAZA
<b>ECONÓMICO</b>	El nivel de inflación en nuestro país ha permitido que se incentive el ahorro y que haya demanda de créditos en las instituciones financieras.	x	
	Si la Cooperativa desea obtener un financiamiento externo el costo del crédito será accesible.	x	
	Depositar dinero en las instituciones financieras no representa un factor atractivo de rentabilidad por el bajo interés que reciben los ahorristas.		x
	Si se obtiene un incremento en los ingresos de la población habrá más circulante de dinero por lo que los socios buscarán adquirir créditos para mejorar su calidad de vida y son considerados como sujetos que pueden acceder de manera fácil a un préstamo.	x	
	La inestabilidad que el país proyecta a los inversionistas puede afectar a la liquidez de las personas ya que se reducirían los ingresos y no habría la necesidad de ahorrar en las instituciones financieras.		x
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>POLITICO</b>	La inestabilidad del factor político puede provocar que se sufra por especulaciones en las cuales las personas eviten depositar en las instituciones financieras para asegurar su dinero		x
	La reforma a la Ley de Instituciones Financieras permitirá que los socios de la Cooperativa puedan acceder a créditos con costos más bajos en otras instituciones		x
	Por la reforma a la Ley de Instituciones Financieras disminuye la rentabilidad del sector financiero al eliminarse el cobro de comisiones.		x
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>SOCIAL</b>	Las personas que no cuentan con un ingreso fijo no tendrán capacidad adquisitiva y mucho menos tendrán dinero que puedan ahorrar en la institución		x
	Se reduciría la cantidad de socios actuales y potenciales, ya que estos pueden optar por abandonar el país, lo que provocaría que no accedan a los servicios que brinda la Cooperativa		x
	Las remesas que envían los migrantes a sus familias pueden ser invertidas en la institución.	x	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>TECNOLÓGICO</b>	El factor tecnológico le permite a la institución optimizar sus recursos y agilizar sus procesos siempre y cuando se adapte a las necesidades que posea la empresa.	x	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>7</b>

**FUENTE:** Análisis Macro Ambiente  
**ELABORADO POR:** Autora



## 2.1.2. MICRO AMBIENTE

Se denomina micro ambiente a “todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, clientes, competencia, precios”<sup>20</sup>

### 2.1.2.1. PROVEEDORES

Son empresas y / o personas que suministran los recursos necesarios que la compañía y sus competidores requieren para desarrollar sus actividades normalmente.

Los proveedores que en la actualidad posee la Cooperativa son:

#### Cuadro 2.9

##### Proveedores

No.	PROVEEDOR	INSUMOS / SERVICIOS
1	Importadora QUICSA	Electrodomésticos
2	Importadora TOMBAMBA	Electrodomésticos
3	Chaide y Chaide – Paraíso	Colchones
4	Deltex	✚ Cobijas ✚ Sábanas ✚ Cubrecamas
5	Leva Pan Del Ecuador	Víveres en general
6	Sr. Juan de la Cruz	✚ Productos de aseo personal ✚ Detergentes ✚ Aceite ✚ Manteca ✚ Productos de la línea Nestle
7	Umco	Ollas
8	Dipaso	✚ Útiles de limpieza para el hogar
9	Grupo Bar Nuevo	Productos de la línea Nestle
10	Provitales	✚ Detergentes ✚ Productos de aseo personal ✚ Víveres
11	Supermercados Santa María	Víveres
12	IDC	Suministros de Computación
13	Dilipa	Suministros de Oficina
14	Ing. Geovanny Colcha	Mantenimiento de Computadoras
15	Sr. Fabián Chicaiza	Servicio de Imprenta

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central

ELABORADO POR: Autora

<sup>20</sup> <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/marketing2/capitulo9.htm>



El grupo de proveedores que posee la Cooperativa esta conformado por empresas y personas naturales la mismas que son las encargadas de abastecer de productos y / o servicios tanto para el comisariato como para la institución.

Para analizar a los proveedores se realizó la siguiente encuesta:

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"MERCADO CENTRAL" LTDA.  
ENCUESTA PARA PROVEEDORES**

---

***Objetivo:***

Determinar la relación que existe entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda. con sus proveedores.

***Instructivo:***

La información que se obtenga de esta encuesta será confidencial. Por favor; lea con atención las preguntas y marque con una "X" su respuesta o conteste, según sea el caso.

**Cuestionario:**

1. De que producto o servicio provee a la Cooperativa:

Productos

Suministros

Servicios

Otros

2. Con que frecuencia la Cooperativa utiliza sus servicios:

Diariamente

Semanalmente

Mensualmente

De vez en cuando

3. Atiende oportunamente los requerimientos que solicita la Cooperativa:

Si

No



4. ¿Qué forma de pago utiliza la Cooperativa al momento de adquirir sus bienes o servicios?

Contado

Crédito

Ambas

5. ¿La Cooperativa es puntual con las obligaciones que adquiere con su empresa?

Si

No

6. La relación que existe con la Cooperativa la considera:

Muy Buena

Buena

Regular

7. El tiempo de entrega de sus productos o servicios lo califica como:

Inmediato

Regular

Tardado

8. ¿Ha llegado a acuerdos fácilmente con los directivos de la Cooperativa?

Si

No

9. Considera que los precios que usted le brinda a la Cooperativa son:

Altos

Justos

Bajos

10. ¿Ofrece garantía en los productos y/o servicios que le provee a la Cooperativa?

Si

No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



La encuesta fue realizada a los 15 proveedores y arrojó los siguientes resultados:

✚ Informe en Cuadros y Gráficos de la Investigación a los Proveedores

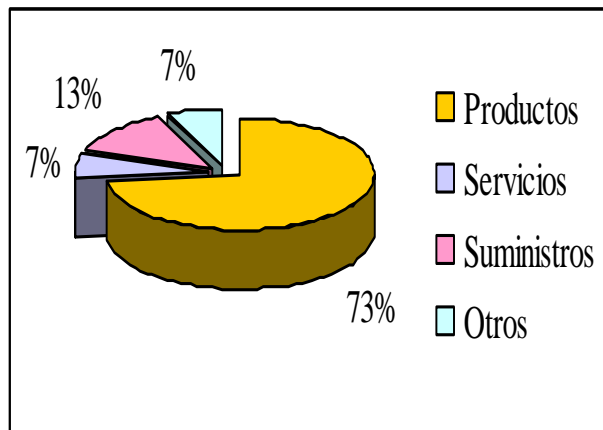
1. De que producto o servicio provee a la Cooperativa:

Cuadro 2.10

Categorías	f	%
Productos	11	73
Servicios	1	7
Suministros	2	13
Otros	1	7

ELABORADO POR: Autora

Gráfico 2.13



El 73% de los proveedores abastecen de productos que son destinados para el comisariato; mientras que el 7% entrega servicios, el 13% vende suministros y el otro 7% provee del material de imprenta que utiliza la Cooperativa para desarrollar sus actividades.

ELABORADO POR: Autora

2. Con que frecuencia la Cooperativa utiliza sus servicios:

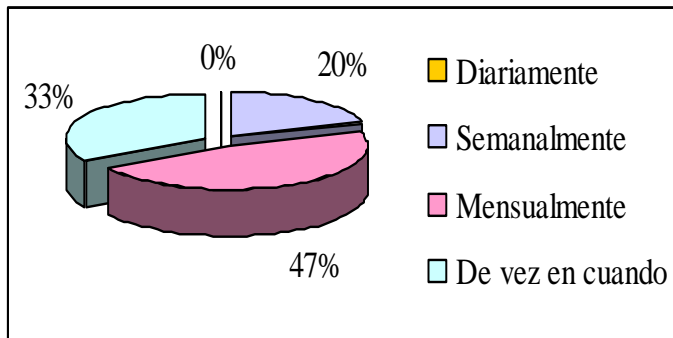
Cuadro 2.11

Categorías	f	%
Diariamente	0	0
Semanalmente	3	20
Mensualmente	7	47
De vez en cuando	5	33

ELABORADO POR: Autora



**Gráfico 2.14**



El 47% de las compras que realiza la Cooperativa a sus proveedores lo hace de manera mensual; mientras que el 33% lo realiza de vez en cuando y el 20% lo efectúa cada semana.

ELABORADO POR: Autora

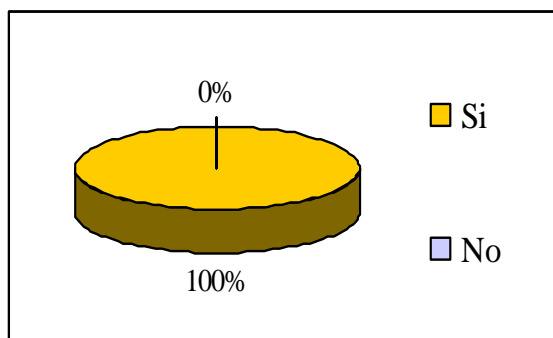
**3. Atiende oportunamente los requerimientos que solicita la Cooperativa:**

**Cuadro 2.12**

Categorías	f	%
Si	15	100
No	0	0

ELABORADO POR: Autora

**Gráfico 2.15**



El 100% de los proveedores que posee la institución cumplen oportunamente los requerimientos de productos y/o servicios que tenga ésta.

ELABORADO POR: Autora



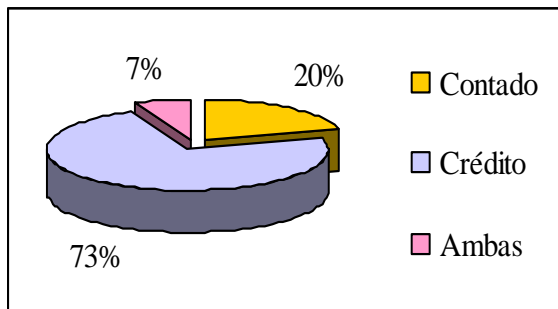
4. *¿Qué forma de pago utiliza la Cooperativa al momento de adquirir sus bienes o servicios?*

**Cuadro 2.13**

Categorías	f	%
Contado	3	20
Crédito	11	73
Ambas	1	7

ELABORADO POR: Autora

**Gráfico 2.16**



El 73% de los proveedores otorgan financiamiento en las compras que la empresa realiza; mientras que el 20% de las compras se hacen de contado y el 7% utiliza las dos formas de pago.

ELABORADO POR: Autora

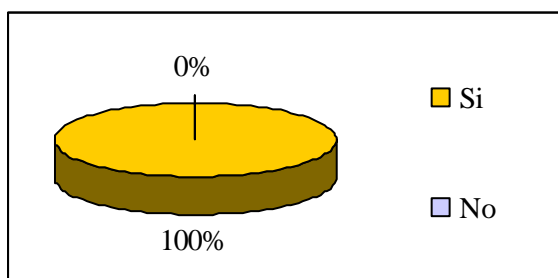
5. *¿La Cooperativa es puntual con las obligaciones que adquiere con su empresa?*

**Cuadro 2.14**

Categorías	f	%
Si	15	100
No	0	0

ELABORADO POR: Autora

**Gráfico 2.17**



La Cooperativa cumple oportunamente con las obligaciones contraídas con los proveedores en los plazos y términos que se fijan en los diferentes contratos.

ELABORADO POR: Autora



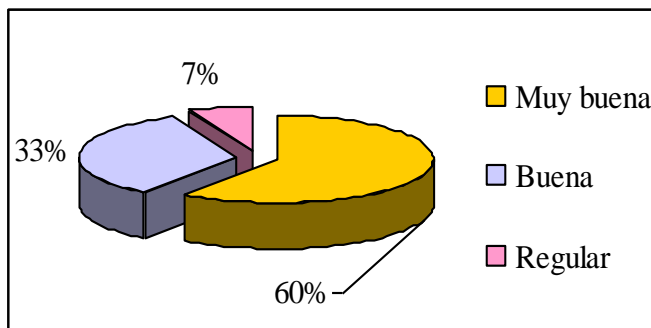
6. *La relación que existe con la Cooperativa la considera:*

*Cuadro 2.15*

Categorías	f	%
Muy buena	9	60
Buena	5	33
Regular	1	7

ELABORADO POR: Autora

*Gráfico 2.18*



Las relaciones comerciales que mantiene la Cooperativa con el 60% de sus proveedores son muy buenas; mientras que con el 33% es buena y solamente con un proveedor la relación es regular.

ELABORADO POR: Autora

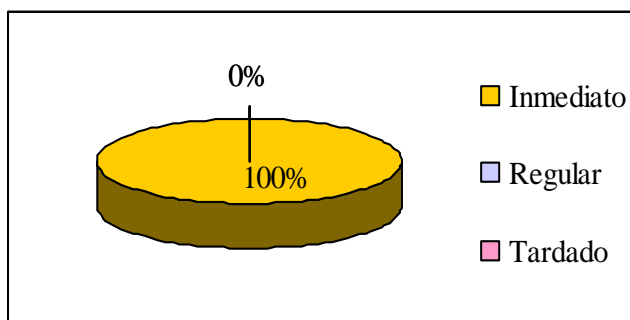
7. *El tiempo de entrega de sus productos o servicios lo califica como:*

*Cuadro 2.16*

Categorías	f	%
Inmediato	15	100
Regular	0	0
Tardado	0	0

ELABORADO POR: Autora

*Gráfico 2.19*



El 100% de los proveedores califican que el tiempo de entrega de sus productos y/o servicios a la Cooperativa lo efectúan de manera inmediata.

ELABORADO POR: Autora





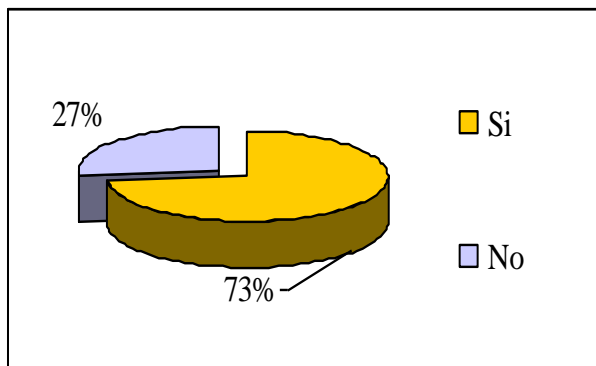
8. *¿Ha llegado a acuerdos fácilmente con los directivos de la Cooperativa?*

*Cuadro 2.17*

Categorías	f	%
Si	11	73
No	4	27

ELABORADO POR: Autora

*Gráfico 2.20*



La Cooperativa con el 73% de sus proveedores ha llegado fácilmente a acuerdos; mientras que con el 27% no lo ha podido hacer debido a que tienen reglas establecidas que no se pueden negociar.

ELABORADO POR: Autora

9. *Considera que los precios que usted le brinda a la Cooperativa son:*

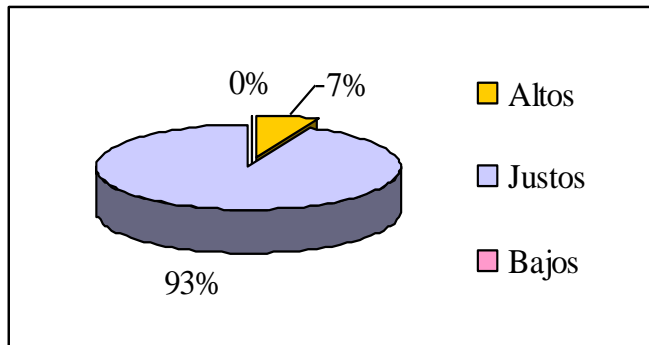
*Cuadro 2.18*

Categorías	f	%
Altos	1	7
Justos	14	93
Bajos	0	0

ELABORADO POR: Autora



**Gráfico 2.21**



El 93% de los proveedores entregan sus productos y/o servicios a precios justos y accesibles para la Cooperativa; mientras que el 7% lo hace a precios altos.

ELABORADO POR: Autora

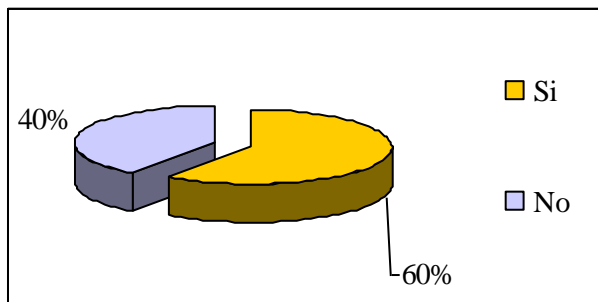
**10. ¿Ofrece garantía en los productos y/o servicios que le provee a la Cooperativa?**

**Cuadro 2.19**

Categorías	f	%
Si	9	60
No	6	40

ELABORADO POR: Autora

**Gráfico 2.22**



El 60% de los proveedores ofrecen garantía en los productos y/o servicios que proporcionan a la Cooperativa y el 40% de ellos no lo hace.

ELABORADO POR: Autora

A continuación se resumen los resultados del análisis que se realizó a los proveedores:



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**  
Planificación Estratégica para la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

**Cuadro 2.20**

*Análisis de Proveedores*

No.	Variable	Categorías	f	%	Análisis	Clasificación	Nivel de Impacto
1	Insumos	Productos	11	73	Existe variedad de proveedores que entregan diferentes productos y/o servicios a la empresa	Oportunidad	Medio
		Servicios	1	7			
		Suministros	2	13			
		Otros	1	7			
2	Frecuencia de compra	Diariamente	0	0	La Cooperativa generalmente utiliza los productos y/o servicios de sus proveedores mensualmente	Oportunidad	Bajo
		Semanalmente	3	20			
		Mensualmente	7	47			
		De vez en cuando	5	33			
3	Atención de requerimientos	Si	15	100	Los proveedores atienden oportunamente los requerimientos de la Cooperativa	Oportunidad	Alto
		No	0	0			
4	Forma de pago	Contado	3	20	La mayoría de proveedores otorgan financiamiento a la Cooperativa	Oportunidad	Alto
		Crédito	11	73			
		Ambas	1	7			
5	Puntualidad de la Cooperativa con el pago de obligaciones	Si	15	100	La Cooperativa cancela las obligaciones contraídas con sus proveedores puntualmente	Oportunidad	Alto
		No	0	0			
6	Relación que existe con la Cooperativa	Muy buena	9	60	Los proveedores y la Cooperativa pueden llegar a acuerdos beneficiosos de manera rápida	Oportunidad	Alto
		Buena	5	33			
		Regular	1	7			



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**  
Planificación Estratégica para la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

7	Tiempo de entrega de productos / servicios	Inmediato	15	100	La Cooperativa se abastece de los productos y/o servicios que requiera de manera inmediata	Oportunidad	Alto
		Regular	0	0			
		Tardado	0	0			
8	Capacidad en llegar a acuerdos	Si	11	73	La Cooperativa puede negociar con sus proveedores	Oportunidad	Alto
		No	4	27			
9	Nivel de precios de los proveedores	Altos	1	7	Los precios que cobran los proveedores son muy competitivos en el mercado	Oportunidad	Alto
		Justos	14	93			
		Bajos	0	0			
10	Garantía de productos / servicios	Si	9	60	Algunos proveedores otorgan garantías en sus productos y/o servicios	Oportunidad	Medio
		No	6	40			

**ELABORADO POR:** Autora



### **Connotación Gerencial**

#### **Oportunidad**

- ✚ La Cooperativa mantiene excelentes relaciones comerciales con sus proveedores lo que promueve mejores negociaciones a favor de la institución.

#### **2.1.2.2. CLIENTES**

Para que una organización tenga éxito en el mercado es necesario que se conozcan las necesidades que posee la gente y qué esta dispuesta a comprar para satisfacerlas; por lo tanto un cliente es la persona o empresa que adquiere un bien y/o servicio para satisfacer una necesidad específica.

Los clientes que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda. son única y especialmente los trabajadores del Mercado Central de Quito y sus familiares, y en la actualidad alcanza una cifra de 700 socios aproximadamente.

Para realizar el análisis de los clientes de la institución se aplicó una encuesta a una muestra de socios.

#### **2.1.2.2.1. DEFINICIÓN DEL TIPO DE MUESTREO A UTILIZARSE**

Para el desarrollo del estudio se utilizará el Muestreo Aleatorio Simple; ya que este método selecciona la muestra, de manera que cada uno de los elementos de la población tenga la misma probabilidad de estar incluido en la misma.



#### 2.1.2.2.2. *CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA*

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

$Z^2$  = Grado de Confiabilidad al cuadrado (1.75)

$e^2$  = Nivel de significancia al cuadrado (0.08)

N = Población (700 socios)

n = Muestra

p = probabilidad de éxito (90% =0.90)

q = probabilidad de fracaso (10% =0.10)

$$n = \frac{1.75^2 * 700 * 0.90 * 0.10}{0.08^2 * (700 - 1) + 1.75^2 * 0.90 * 0.10}$$
$$n = 40$$

Para el análisis de los clientes se realizarán 40 encuestas a los socios de la Cooperativa.

#### 2.1.2.2.3. *DEFINICION DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN*

La herramienta que se utilizará para recopilar datos sobre la satisfacción de los socios con respecto al trabajo de la Cooperativa será la encuesta.

El modelo de encuesta que se aplicará es el siguiente:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"MERCADO CENTRAL" LTDA.  
ENCUESTA PARA SOCIOS - CLIENTES

---

**Objetivo:**

Determinar el nivel de satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda. con los servicios que brinda la institución.

**Instructivo:**

La información que se obtenga de esta encuesta será confidencial. Por favor; lea con atención las preguntas y marque con una "X" su respuesta o conteste, según sea el caso.

**Cuestionario:**

1. Usted considera que la Cooperativa se encuentra:

- Muy bien organizada                       No posee organización
- Regularmente organizada

2. Los servicios que brinda la Cooperativa cubren completamente sus necesidades?

- Si     No

3. La información que le proporciona el personal de la Cooperativa la califica cómo:

- Muy buena                                       Regular
- Buena     Mala

4. ¿Ha tenido problemas con los servicios prestados por el personal de la Cooperativa?

- Si     No

5. El tipo de crédito que mas solicita es:

- Préstamo Automático                       Préstamo a largo plazo



6. Los plazos que se demoran en aprobar las solicitudes de crédito son:

- Largos  Cortos  
 Medianamente Largos

7. Considera que las tasas de interés que usted paga por los créditos son:

- Altas  Buenas  Bajas

8. Considera que las tasas de interés que la Cooperativa paga por ahorros son:

- Altas  Buenas  Bajas

9. ¿Qué tipo de créditos y / o servicios le gustaría que implemente la Cooperativa?

- Crédito Hipotecario  Servicios de Capacitación  
 Crédito Educativo  Servicio Médico  
 Crédito Micro-empresarial  Otro .....

10. La atención recibida por los empleados y directivos de la Cooperativa usted la califica como:

- Muy buena  
 Buena  
 Regular  
 Mala

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**





La encuesta fue realizada a los socios y arrojó los siguientes resultados:

✚ Informe en Cuadros y Gráficos de la Investigación a los Socios – Clientes:

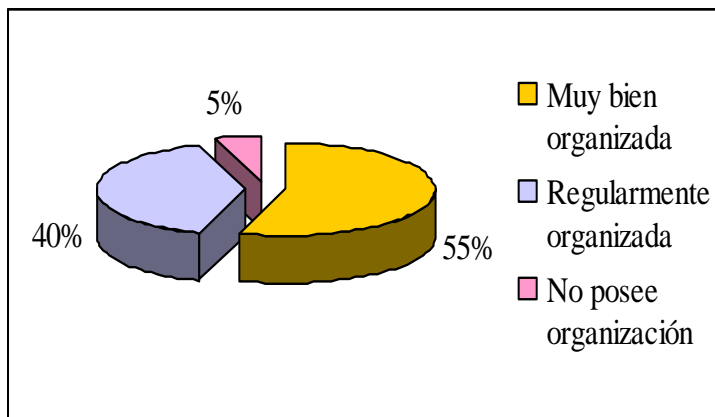
1. *Usted considera que la Cooperativa se encuentra:*

*Cuadro 2.21*

Categorías	f	%
Muy bien organizada	22	55
Regularmente organizada	16	40
No posee organización	2	5

ELABORADO POR: Autora

*Gráfico 2.23*



El 55% de los socios perciben que la Cooperativa se encuentra muy bien organizada; mientras que el 40% opina que su organización es regular y el 5% cree que no posee organización.

ELABORADO POR: Autora

2. *Los servicios que brinda la Cooperativa cubren completamente sus necesidades?*

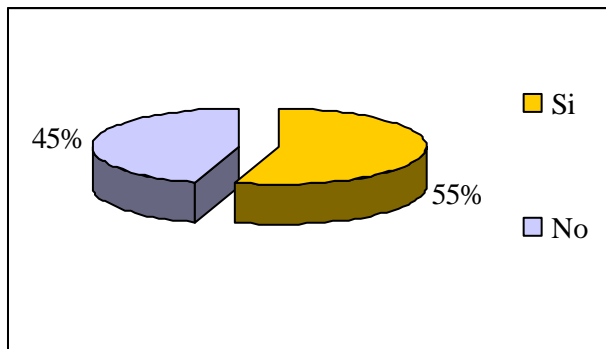
*Cuadro 2.22*

Categorías	f	%
Si	22	55
No	18	45

ELABORADO POR: Autora



**Gráfico 2.24**



El 55% de los socios opinan que los servicios que brinda la Cooperativa cubren completamente sus necesidades mientras que el 45% piensan que no lo hacen.

**ELABORADO POR:** Autora

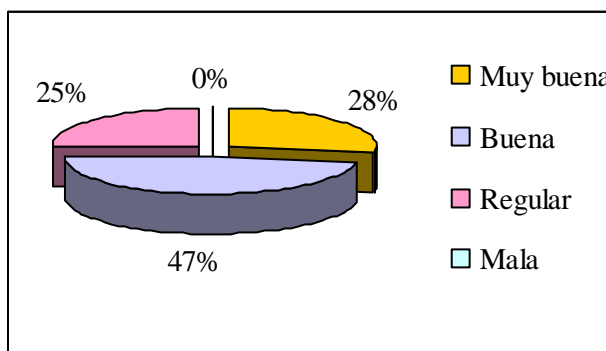
**3. La información que le proporciona el personal de la Cooperativa la califica cómo:**

**Cuadro 2.23**

Categorías	f	%
Muy buena	11	27,5
Buena	19	47,5
Regular	10	25
Mala	0	0

**ELABORADO POR:** Autora

**Gráfico 2.25**



El 47% de los socios consideran que la información que le proporciona el personal de la Cooperativa es buena; mientras que el 28% piensan que es regular y el 25% opinan que es mala.

**ELABORADO POR:** Autora



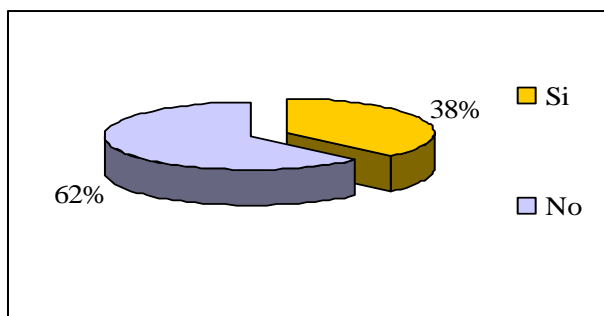
4. *¿Ha tenido problemas con los servicios prestados por el personal de la Cooperativa?*

*Cuadro 2.24*

Categorías	f	%
Si	15	37,5
No	25	62,5

ELABORADO POR: Autora

*Gráfico 2.26*



El 62% de los socios encuestados dijeron que no han tenido ninguna clase de problemas con los servicios que presta el personal; mientras que el 38% contestaron que si han tenido problemas.

ELABORADO POR: Autora

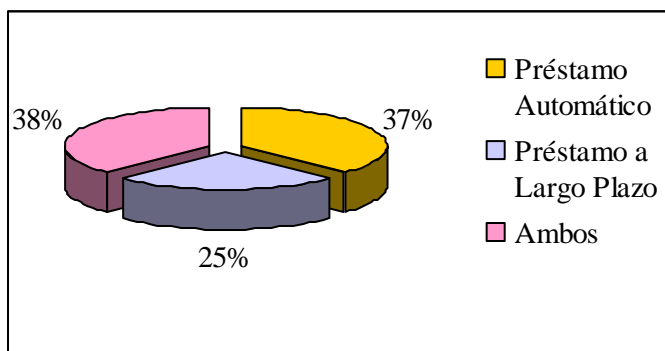
5. *El tipo de crédito que mas solicita es:*

*Cuadro 2.25*

Categorías	f	%
Préstamo Automático	15	37,5
Préstamo a Largo Plazo	10	25
Ambos	15	37,5

ELABORADO POR: Autora

*Gráfico 2.27*



La demanda de los servicios que brinda la Cooperativa se encuentra repartida; ya que estos cubren las necesidades inmediatas que poseen los socios.

ELABORADO POR: Autora



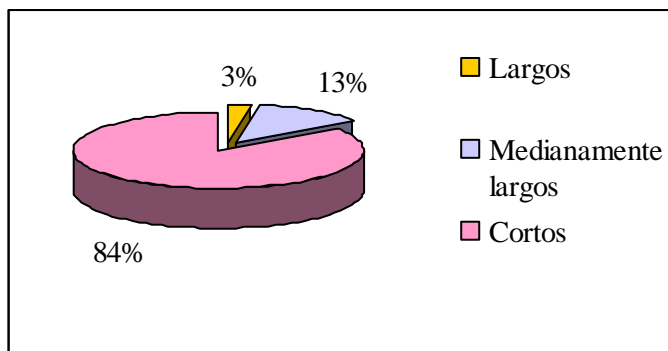
6. *Los plazos que se demoran en aprobar las solicitudes de crédito son:*

*Cuadro 2.26*

Categorías	f	%
Largos	1	2,5
Medianamente largos	5	12,5
Cortos	34	85

ELABORADO POR: Autora

*Gráfico 2.28*



El 84% de los socios consideran que los plazos de aprobación de los créditos son cortos; mientras que el 13% los consideran medianamente largos y un 3% los consideran largos.

ELABORADO POR: Autora

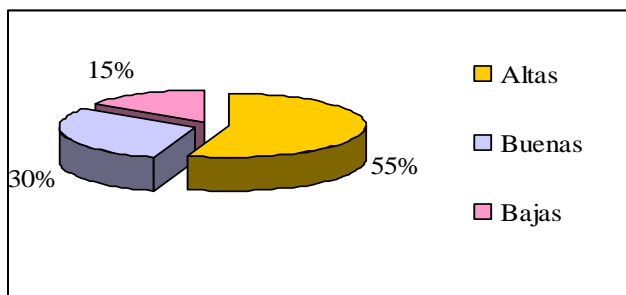
7. *Considera que las tasas de interés que usted paga por los créditos son:*

*Cuadro 2.27*

Categorías	f	%
Altas	22	55
Buenas	12	30
Bajas	6	15

ELABORADO POR: Autora

*Gráfico 2.29*



El 55% de los socios opinan que las tasas de interés que se cobran por los créditos son altas mientras que el 30% opina que son accesibles y el 15% consideran que son bajas

ELABORADO POR: Autora



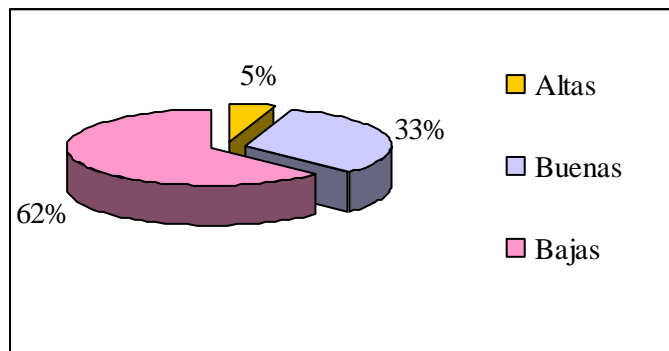
8. *Considera que las tasas de interés que la Cooperativa paga por ahorros son:*

*Cuadro 2.28*

Categorías	f	%
Altas	2	5
Buenas	13	32,5
Bajas	25	62,5

ELABORADO POR: Autora

*Gráfico 2.30*



El 62% de los socios consideran que la rentabilidad que reciben por ahorrar en la Cooperativa es baja; mientras que el 33% dice que la tasa de interés es buena y un 5% opina que son altas.

ELABORADO POR: Autora

9. *¿Qué tipo de créditos y / o servicios le gustaría que implemente la Cooperativa?*

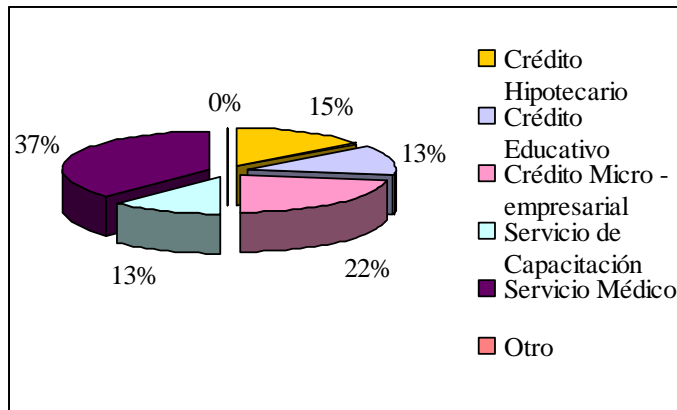
*Cuadro 2.29*

Categorías	f	%
Crédito Hipotecario	6	15
Crédito Educativo	5	12,5
Crédito Micro - empresarial	9	22,5
Servicio de Capacitación	5	12,5
Servicio Médico	15	37,5
Otro	0	0

ELABORADO POR: Autora



*Gráfico 2.31*



El 37% de los socios prefieren que la Cooperativa implemente un servicio médico, el 22% opinan que prefieren el crédito micro empresarial, el 15% desearía un crédito hipotecario y los demás requieren créditos educativos y capacitación.

**ELABORADO POR:** Autora

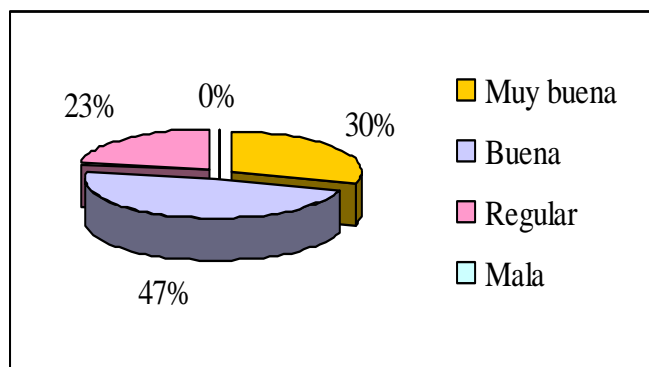
**10. La relación que tiene con los empleados y directivos de la Cooperativa usted la califica como:**

*Cuadro 2.30*

Categorías	f	%
Muy buena	12	30
Buena	19	47,5
Regular	9	22,5
Mala	0	0

**ELABORADO POR:** Autora

*Gráfico 2.32*



El 47% de los socios consideran que la relación que existe con el personal y directivos de la Cooperativa es buena; mientras que el 30% opina que es muy buena y el 23% considera que es regular.

**ELABORADO POR:** Autora

En el siguiente cuadro se resumen los resultados del análisis que se realizó a los clientes:



*Cuadro 2.31*

*Análisis de Clientes*

No.	Variable	Categorías	f	%	Clasificación	Nivel de Impacto
1	Percepción de organización	Muy bien organizada	22	55	Oportunidad	Alto
		Regularmente organizada	16	40		
		No posee organización	2	5		
2	Satisfacción de necesidades	Si	22	55	Oportunidad	Alto
		No	18	45		
3	Percepción de la calidad de información	Muy buena	11	27,5	Oportunidad	Medio
		Buena	19	47,5		
		Regular	10	25		
		Mala	0	0		
4	Problemas con la atención de personal	Si	15	37,5	Oportunidad	Medio
		No	25	62,5		
5	Tipo de producto que posee mas demanda	Préstamo Automático	15	37,5	Oportunidad	Bajo
		Préstamo a Largo Plazo	10	25		
		Ambos	15	37,5		



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**  
 Planificación Estratégica para la  
 Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

6	Plazo de aprobación de créditos	Largos	1	2,5	Oportunidad	Medio
		Medianamente largos	5	12,5		
		Cortos	34	85		
7	Precio de créditos	Altas	22	55	Amenaza	Alto
		Buenas	12	30		
		Bajas	6	15		
8	Percepción de rentabilidad	Altas	2	5	Amenaza	Alto
		Buenas	13	32,5		
		Bajas	25	62,5		
9	Identificación de nuevas necesidades de otros productos	Crédito Hipotecario	6	15	Oportunidad	Medio
		Crédito Educativo	5	12,5		
		Crédito Micro - empresarial	9	22,5		
		Servicio de Capacitación	5	12,5		
		Servicio Médico	15	37,5		
		Otro	0	0		
10	Tipo de relación del personal y directivos con los socios	Muy buena	12	30	Oportunidad	Alto
		Buena	19	47,5		
		Regular	9	22,5		
		Mala	0	0		

**ELABORADO POR:** Autora





### **Connotación Gerencial**

#### **Oportunidades**

- ✚ La comunicación y la relación que existe entre los socios, el personal y los directivos de la Cooperativa fomenta la confianza en la institución.
- ✚ La gestión administrativa actual proporciona seguridad a los socios para que ahorren sus ingresos en la Cooperativa.
- ✚ Los productos y servicios que brinda la institución son completamente demandados por los socios y esto representa un rubro importante de ingresos para la Cooperativa.

#### **Amenaza**

- ✚ Los socios consideran que las tasas de interés que pagan por los créditos son elevadas con relación a otras instituciones.
- ✚ Los socios no se sienten satisfechos con la rentabilidad que reciben por ahorrar su dinero lo que puede generar que no exista liquidez en la institución.

#### **2.1.2.3. COMPETENCIA**

“La competencia es otra forma directa o indirecta en que los consumidores pueden satisfacer sus necesidades, además de realizar un intercambio por una oferta en particular”<sup>21</sup>

Se ha considerado que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mercado Central” Ltda. al ser una institución de orden cerrado, tiene como competencia directa a las siguientes instituciones:

---

<sup>21</sup> SANDHUSEN, Richard. Mercadotecnia Internacional, Primera Edición, México, 2003.p.39



**Cuadro 2.32**

*Análisis de Competencia*

Descripción	Empresas			
	<i>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.</i>	<i>Corporación Financiera Nacional</i>	<i>Banco Solidario Micro Empresarios</i>	<i>CREDIFE – Banco del Pichincha</i>
Tipo	Institución de orden Cerrado	Institución Financiera del Estado	Institución Financiera Privada	Institución Financiera Privada
Productos / Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cuenta de Ahorro</li> <li>✚ Crédito Automático \$500 dólares</li> <li>✚ Crédito a Largo plazo \$1.500 dólares</li> <li>✚ Seguro de Mortuoria</li> <li>✚ Comisariato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ CREDIMICRO \$10.000 dólares</li> <li>✚ FOPINAR \$150.000 dólares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Crédito Individual \$1.500 dólares</li> <li>✚ Crédito Grupos Solidarios \$450 dólares</li> <li>✚ Crédito Pequeña Empresa \$3.000 dólares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Créditos desde \$300 dólares hasta \$10.000 dólares</li> </ul>
Plazos de Crédito	De 3 a 12 meses	1 a 6 años	De 2 a 12 meses	De 2 a 36 meses
Tasa de Interés Activa	36% anual	Tasa CFN más margen de la Institución Financiera Intermediaria	16.79%	14%
Tasa de Interés Pasiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Certificados de aportación 6% anual</li> <li>✚ Ahorros 5% anual</li> </ul>	N/A	N/A	N/A

(N/A) No Aplica

**ELABORADO POR:** Autora



### **Connotación Gerencial**

#### **Amenazas**

- ✚ La competencia ofrece más variedad de servicios y productos con mejor calidad y a menor precio.
- ✚ Perder clientes actuales y potenciales por la limitada variedad de servicios que proporciona la institución.

#### **Oportunidad**

- ✚ El proceso para acceder a los servicios que brinda la Cooperativa es más ágil y menos complicado que el de la competencia.

#### **2.1.2.4. ORGANISMOS DE CONTROL**

Los organismos que se encargan de supervisar a las cooperativas de ahorro y crédito de carácter cerrado son:

- ❖ *La Dirección Nacional de Cooperativas*
- ❖ *Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito*

##### **2.1.2.4.1. DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS**

Es una dependencia del Ministerio de Bienestar Social que tiene como objetivo ayudar en la creación y control de las cooperativas que existen en el país, con valores de de responsabilidad, solidaridad, democracia e igualdad.

Esta institución se encarga de realizar todos los trámites para la aprobación y registro de las organizaciones cooperativas y brinda asesoramiento técnico a las mismas. Además, a



través del Consejo Cooperativo Nacional, investiga, coordina, planifica y fomenta las actividades cooperativas a través de servicios de capacitación y educación.

El objetivo principal de la Dirección Nacional de Cooperativas es lograr cooperativas eficientes y efectivas, basadas en principios y valores cooperativos, con el fin de impulsar en el país un verdadero movimiento cooperativo para dar fuerza y dinamismo a la economía solidaria en el Ecuador.

#### 2.1.2.4.2. *FEDERACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (FECOAC)*

La FECOAC es una institución gremial, la misma que actúa como agente intermediario y facilitador entre los socios y la directiva de las cooperativas, otorgando asesoramiento y alternativas de solución a diferentes conflictos por los que se encuentre atravesando cualquier organización que se encuentre afiliada e inscrita en la Federación.

#### **Connotación Gerencial**

#### **Oportunidad**

- ✚ Los organismos de control son entidades que buscan que las actividades de la Cooperativa se manejen de forma transparente y en beneficio de los socios.



**Cuadro 2.33**

*Matriz de Consolidación*

FACTOR	VARIABLES: MICROAMBIENTE	CLASIFICACIÓN	
		OPORTUNIDAD	AMENAZA
PROVEEDORES	La Cooperativa mantiene excelentes relaciones comerciales con sus proveedores lo que promueve que se consigan mejores negociaciones a favor de la institución	x	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
CLIENTES	La comunicación y la relación que existe entre los socios, el personal y los directivos de la Cooperativa fomenta la confianza en la institución	x	
	La gestión administrativa actual proporciona seguridad a los socios para que ahorren sus ingresos en la Cooperativa	x	
	Los productos y servicios que brinda la institución son completamente demandados por los socios y esto representa un rubro importante de ingresos para la Cooperativa	x	
	Los socios consideran que las tasas de interés que pagan por los créditos son elevadas con relación a otras instituciones		x
	Los socios no se sienten satisfechos con la rentabilidad que reciben por ahorrar su dinero lo que puede generar que no exista liquidez en la institución		x
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
COMPETENCIA	La competencia ofrece más variedad de servicios y productos con mejor calidad y a menor precio		x
	Perder clientes actuales y potenciales por la limitada variedad de servicios que proporciona la institución		x
	El proceso para acceder a los servicios que brinda la Cooperativa es más ágil y menos complicado que el de la competencia	x	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
ORGANISMOS DE CONTROL	Los organismos de control son entidades que buscan que las actividades de la Cooperativa se manejen de forma transparente y en beneficio de los socios.	x	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>4</b>

**FUENTE:** Análisis Micro Ambiente

**ELABORADO POR:** Autora



### 2.1.3. MATRIZ DE PONDERACIÓN EXTERNA

**Cuadro 2.34**

*Matriz de Ponderación Externa – Oportunidades*

FACTOR	MACRO - MICROAMBIENTE OPORTUNIDADES	CLASIFICACIÓN		
		ALTA	MEDIA	BAJA
ECONÓMICO	El nivel de inflación en nuestro país ha permitido que se incentive el ahorro y que haya demanda de créditos en las instituciones financieras.		x	
	Si la Cooperativa desea obtener un financiamiento externo el costo del crédito será accesible.			x
	Si se obtiene un incremento en los ingresos de la población habrá más circulante de dinero por lo que los socios buscarán adquirir créditos para mejorar su calidad de vida y son considerados como sujetos que pueden acceder de manera fácil a un préstamo.		x	
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
SOCIAL	Las remesas que envían los migrantes a sus familias pueden ser invertidas en la institución.		x	
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
TECNOLOGICO	El factor tecnológico le permite a la institución optimizar sus recursos y agilizar sus procesos siempre y cuando se adapte a las necesidades que posea la empresa		x	
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
PROVEEDORES	La Cooperativa mantiene excelentes relaciones comerciales con sus proveedores lo que promueve que se consigan mejores negociaciones a favor de la institución	x		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
CLIENTES	La comunicación y la relación que existe entre los socios, el personal y los directivos de la Cooperativa fomenta la confianza en la institución		x	
	La gestión administrativa actual proporciona seguridad a los socios para que ahorren sus ingresos en la Cooperativa	x		
	Los productos y servicios que brinda la institución son completamente demandados por los socios y esto representa un rubro importante de ingresos para la Cooperativa	x		
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
COMPETENCIA	El proceso para acceder a los servicios que brinda la Cooperativa es más ágil y menos complicado que el de la competencia	x		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**  
Planificación Estratégica para la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

<b>ORGANISMOS DE CONTROL</b>	Los organismos de control son entidades que buscan que las actividades de la Cooperativa se manejen de forma transparente y en beneficio de los socios.		x		
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
		<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

FUENTE: Matriz de Consolidación

ELABORADO POR: Autora

*Cuadro 2.35*

*Matriz de Ponderación Externa – Amenazas*

FACTOR	MACRO - MICROAMBIENTE <b>AMENAZAS</b>	CLASIFICACIÓN			
		ALTA	MEDIA	BAJA	
<b>ECONÓMICO</b>	Depositar dinero en las instituciones financieras no representa un factor atractivo de rentabilidad por el bajo interés que reciben los ahorristas.		x		
	La inestabilidad que el país proyecta a los inversionistas puede afectar a la liquidez de las personas ya que se reducirían los ingresos y no habría la necesidad de ahorrar en las instituciones financieras.			x	
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>POLÍTICO</b>	La inestabilidad del factor político puede provocar que se sufra por especulaciones en las cuales las personas eviten depositar en las instituciones financieras para asegurar su dinero		x		
	La reforma a la Ley de Instituciones Financieras permitirá que los socios de la Cooperativa puedan acceder a créditos con costos más bajos en otras instituciones	x			
	Por la reforma a la Ley de Instituciones Financieras disminuye la rentabilidad del sector financiero al eliminarse el cobro de comisiones.	x			
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
<b>SOCIAL</b>	Las personas que no cuentan con un ingreso fijo no tendrán capacidad adquisitiva y mucho menos tendrán dinero que puedan ahorrar en la institución		x		
	Se reduciría la cantidad de socios actuales y potenciales, ya que estos pueden optar por abandonar el país, lo que provocaría que no accedan a los servicios que brinda la Cooperativa		x		
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	
<b>CLIENTES</b>	Los socios consideran que las tasas de interés que pagan por los créditos son elevadas con relación a otras instituciones	x			
	Los socios no se sienten satisfechos con la rentabilidad que reciben por ahorrar su dinero lo que puede generar que no exista liquidez en la institución	x			
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	La competencia ofrece más variedad de servicios y productos con mejor calidad y a menor precio	x			
	Perder clientes actuales y potenciales por la limitada variedad de servicios que proporciona la institución		x		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
		<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

FUENTE: Matriz de Consolidación

ELABORADO POR: Autora



## 2.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno permite fijar con exactitud las variables propias de la empresa sobre las cuales se puede ejercer control (fortalezas y debilidades). Dicho análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización y de esta manera se busca mejorar su situación.

### 2.2.1. CAPACIDAD DIRECTIVA

Para analizar la capacidad directiva se tomarán en cuenta los siguientes puntos:

- Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda. no tiene definido un proceso administrativo que se ajuste a sus necesidades institucionales, durante sus 43 años de trayectoria se ha manejado bajo la percepción de las diferentes directivas que ha tenido; las mismas que no han planteado una organización formal a largo plazo que le permita planificar, controlar y evaluar adecuadamente la gestión administrativa.

La actual directiva tiene como propósito primordial el desarrollo de la calidad de vida de sus socios, esto se lo lleva a cabo en base al planteamiento y ejecución de actividades que se establecen de acuerdo a situaciones presentes, satisfaciendo así las necesidades de los socios de manera inmediata.

La empresa actualmente esta preocupada por brindar servicios de calidad que le permitan satisfacer los requerimientos de sus clientes, trata de que las actividades en todas sus áreas se realicen correctamente y se tomen decisiones acertadas en base a la participación de todas las personas que forman parte de la Cooperativa.

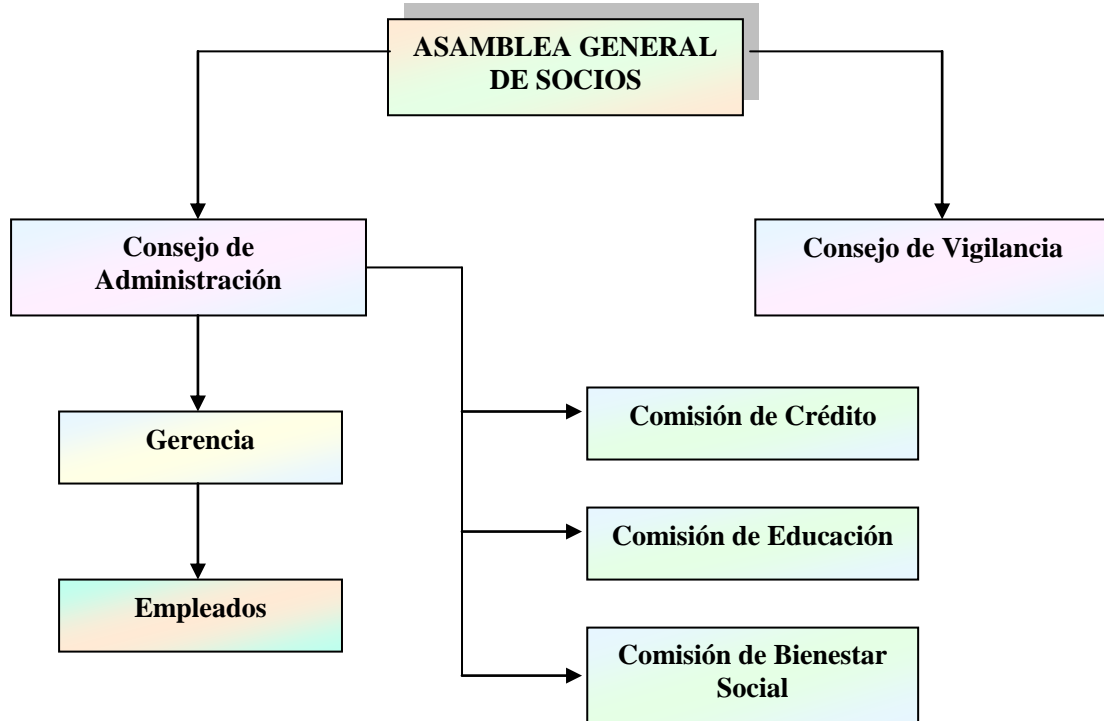
- La Cooperativa posee una estructura organizacional general para este tipo de instituciones:





**Gráfico 2.33**

*Organigrama Estructural Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central*



**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y "Crédito Mercado" Central Ltda.

**ELABORADO POR:** Autora

La empresa cuenta con 7 empleados los mismos que tienen definidas las funciones que deben realizar en cada uno de sus cargos; para medir el desempeño del recurso humano la Cooperativa tiene limitaciones, ya que no cuenta con un sistema que le permita observar si los empleados cumplen con todas las disposiciones impuestas por la institución y las actividades que deben realizar; y mucho menos se puede medir el desempeño que han tenido.

- El tipo de liderazgo que se aplica es participativo; ya que, las decisiones son tomadas por el Gerente de la Cooperativa por medio de reuniones que mantiene con los empleados; en dichas reuniones, cada uno de los participantes expone su opinión y se definen problemas o situaciones que estén afectando a la organización y sus posibles causas, para que finalmente el Gerente determine las acciones que se ejecutarán y se deleguen las funciones que se deberán realizar.



- Los recursos financieros con los que cuenta la Cooperativa provienen de los intereses que cobra a los socios por concepto de créditos, de los depósitos que se realizan en ahorros a la vista y en certificados de aportación.

La institución es propietaria de un edificio de tres pisos que se encuentra ubicado en el centro de la ciudad donde realiza sus actividades comerciales.

- El control de la situación financiera es responsabilidad del Gerente, es la persona encargada de verificar que el manejo contable se lleve de manera adecuada para poder desarrollar adecuadamente las actividades de la empresa.

### **Connotación Gerencial**

#### **Debilidad**

- ✚ La Cooperativa no cuenta con un direccionamiento estratégico apropiado para competir en el mercado.
- ✚ La estructura organizacional es básica y no se encuentran definidos claramente los niveles jerárquicos y los puestos de los empleados de la institución.
- ✚ La Cooperativa en la actualidad no dispone de un sistema de control y evaluación del personal lo que puede provocar que se comentan errores que perjudiquen a la institución.

#### **Fortaleza**

- ✚ Los empleados conocen completamente las funciones que se tienen que desarrollar en sus puestos de trabajo.
- ✚ Existe apertura por parte de los directivos en aceptar opiniones de los empleados para la toma de decisiones.
- ✚ La Cooperativa dispone de un edificio de su propiedad donde desarrolla sus actividades.



## 2.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA

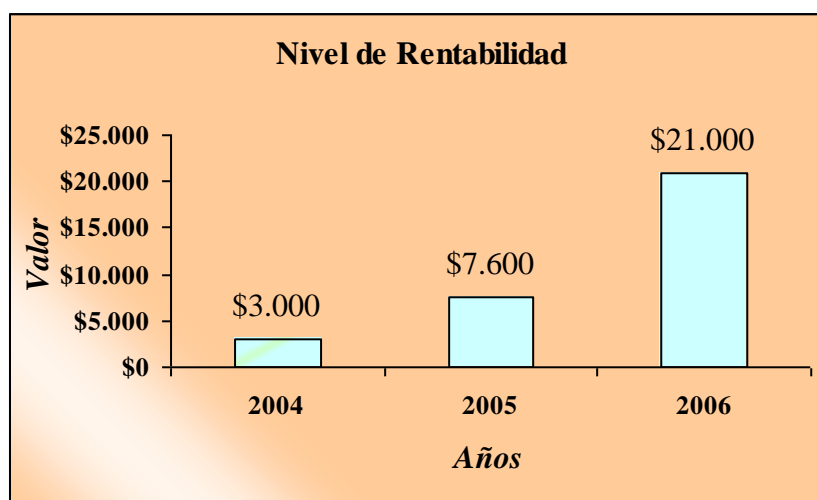
Es importante que la Cooperativa posea liquidez y equilibrio financiero con el fin de que pueda evitar o enfrentar adecuadamente problemas en el área económica.

Dentro de los aspectos más relevantes en esta área se encuentran:

- La Cooperativa realiza las captaciones y el cobro de préstamos por medio de un recaudador, quien va por cada uno de los puestos de los socios del Mercado efectuando diariamente estas transacciones. Este sistema ha influido de manera positiva en la liquidez de la institución y sobre todo ha logrado un índice del 4.70% de cartera vencida.
- El porcentaje alto de interés que se cobra por concepto de créditos ha ayudado a la Cooperativa a mejorar e incrementar sustancialmente su nivel de rentabilidad y ha permitido emprender en proyectos que beneficien directamente a los socios y ha sido una fuente de financiamiento para entregar nuevos créditos a los mismos.

**Gráfico 2.34**

*Nivel de Rentabilidad*



**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y "Crédito Mercado" Central Ltda.

**ELABORADO POR:** Autora



La Cooperativa al terminar el año 2006 obtuvo como rentabilidad líquida aproximadamente \$21.000 dólares, mostrando un crecimiento del 176.36% en relación al año 2005 donde obtuvo una rentabilidad de \$7.600 dólares.

- Dentro del rubro de activos fijos se encuentra principalmente el edificio que posee, lugar donde la Cooperativa desarrolla sus actividades como financiera y donde está ubicado el comisariato. Esto ha influido positivamente porque evita que la institución desembolse dinero por concepto de arrendamiento y además obtiene ingresos adicionales debido a que alquila seis locales comerciales en el primer piso.
- En cuanto al financiamiento externo, los proveedores que entregan productos y servicios a la Cooperativa otorgan en su mayoría créditos de 15 hasta 30 días plazo y descuentos en las compras que se realizan; por el nivel de rentabilidad los directivos consideran que no es necesario acceder a préstamos con otras instituciones.
- La Cooperativa administra y prevé adecuadamente los gastos mediante la elaboración de un presupuesto anual que le permite actuar y controlar el nivel de egresos que puede tener la empresa.
- La institución no ha emprendido en proyectos de inversión, esto representa que el dinero que posee lo utiliza únicamente para la concesión de préstamos.

### **Connotación Gerencial**

#### **Fortalezas**

- ✚ El cobro directo de un recaudador ha permitido que la Cooperativa tenga un nivel mínimo de cartera vencida y tenga liquidez para realizar los préstamos.
- ✚ Los altos índices de tasas de interés activas han permitido que la empresa posea niveles de rentabilidad altos.



- ✚ Por el nivel de rentabilidad no se ha visto necesario conseguir financiamiento en otras instituciones.

### **Debilidades**

- ✚ La Cooperativa no posee una estructura de inversión diferente a la entrega de créditos a los socios.

#### *2.2.3. CAPACIDAD TECNOLÓGICA*

La Cooperativa busca que sus procesos y actividades se manejen de manera adecuada, para lo cual ha adoptado hardware y software que le permitan tener información completa y veraz de las transacciones que se desarrollan en la institución y de esta manera tomar decisiones oportunas y acertadas de acuerdo a la situación financiera real de la empresa.

Cuenta con 5 computadores en red, de los cuales: el servidor se encuentra instalado en la Gerencia donde se maneja el movimiento contable y administrativo de la institución y los otros equipos están instalados en las áreas de comisariato y contabilidad.

Se dispone de Internet para el manejo de información de análisis crediticio de los socios.

Entre los sistemas tecnológicos que ha adquirido la Cooperativa se encuentran:

- ✚ Programa de Contabilidad KEOPS
- ✚ Buró de Información Crediticia

#### *Programa de Contabilidad KEOPS*

KEOPS es un programa que se utiliza para el manejo contable – administrativo de la Cooperativa y se adapta a las diferentes necesidades de la empresa.



Es un sistema práctico y fácil de manejar que ayuda a tener un perfecto control de la contabilidad con información oportuna, confiable y real del estado de la Cooperativa.

Este sistema permite procesar y mantener actualizada la información contable y fiscal en forma segura y confiable.

Trabajo bajo módulos de:

- Ahorros
- Préstamos
- Inventarios
- Contabilidad
- Personal
- Proveedores

### *Buró de Información Crediticia*

La Cooperativa utiliza los servicios del Buró de Información Crediticia CALTEC, esta es una empresa privada que busca, almacena y entrega información sobre las deudas de los ciudadanos con bancos, financieras, cooperativas y establecimientos comerciales. La entrega de esta información se hace a pedido de quienes van a conceder un crédito.

CALTEC tiene como “misión exclusiva proveer reportes de crédito personales o de empresas, sus productos están orientados a colaborar con la reducción del nivel de riesgo crediticio en las operaciones diarias de empresas comerciales, industriales, de servicios, bancos, cooperativas, mutualistas y público en general.

Esta empresa apoya decididamente el crecimiento económico del país: aumenta las oportunidades de acceso a créditos para un mayor número de personas y empresas. Su objetivo es que las personas puedan ampliar sus horizontes de negocios y, al mismo tiempo, reducir al máximo el riesgo de sus operaciones.”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> [www.caltecburo2.com](http://www.caltecburo2.com)



### Connotación Gerencial

#### Fortalezas

- Los equipos y sistemas que posee la institución se adaptan adecuadamente a las necesidades de la empresa, lo que ayuda a contar con información confiable y oportuna.

#### 2.2.4. CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda., tiene 7 empleados que se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

*Cuadro 2.36*

*Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central*

Cargo	Nombre	Nivel Académico	Remuneración
Presidente	Sr. Eduardo Vergara	Universitario	
Gerente	Sr. Kléver Herrera	Universitario	\$450 dólares
Contadora General	Lic. Jacqueline Vallejo	Universitario	\$350 dólares
Auxiliar de Caja	Sra. Fanny Chulca	Secundaria	\$220 dólares
Auxiliar de Contabilidad	Srta. María Medranda	Secundaria	\$240 dólares
Auxiliar de Comisariato	Sr. Cristian Tituaña	Secundaria	\$225 dólares
Conserje – Mensajero	Sr. Oswaldo Rocano	Primaria	\$210 dólares

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y "Crédito Mercado" Central Ltda.

**ELABORADO POR:** Autora

Los trabajadores se sienten satisfechos con el ambiente de trabajo que existe dentro de la Cooperativa debido a que las relaciones entre directivos y personal son abiertas; además se sienten motivados en realizar su trabajo puesto que cuentan con los recursos y materiales adecuados para hacerlo.



Lastimosamente, la institución no ha puesto énfasis en programas de capacitación adecuados para el buen desempeño de las actividades del personal, lo que genera problemas en el manejo de los sistemas adquiridos y en el desarrollo de las actividades que se realizan.

### **Connotación Gerencial**

#### **Fortalezas**

- ✚ La Cooperativa cuenta con personal motivado que se siente comprometido con la institución.
- ✚ El ambiente laboral que existen en la Cooperativa es agradable, debido a la confianza brindada por los Directivos.

#### **Debilidad**

- ✚ Los empleados de la Cooperativa no poseen la capacitación apropiada para desarrollar sus actividades eficientemente.

### **2.2.5. CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN**

La Cooperativa proporciona a sus socios los servicios de: Ahorros a la Vista, Seguro de Mortuoria, Comisariato, Préstamos Automáticos y Préstamos a Largo Plazo, los mismos que tienen como objetivo satisfacer necesidades inmediatas.

Los socios son los únicos que pueden realizar el trámite de apertura de cuentas y solicitud de crédito. Los préstamos pueden ser cancelados en efectivo o por medio de los ahorros que el socio tenga en su libreta y la forma de pago puede ser diaria, semanal, quincenal o mensual.

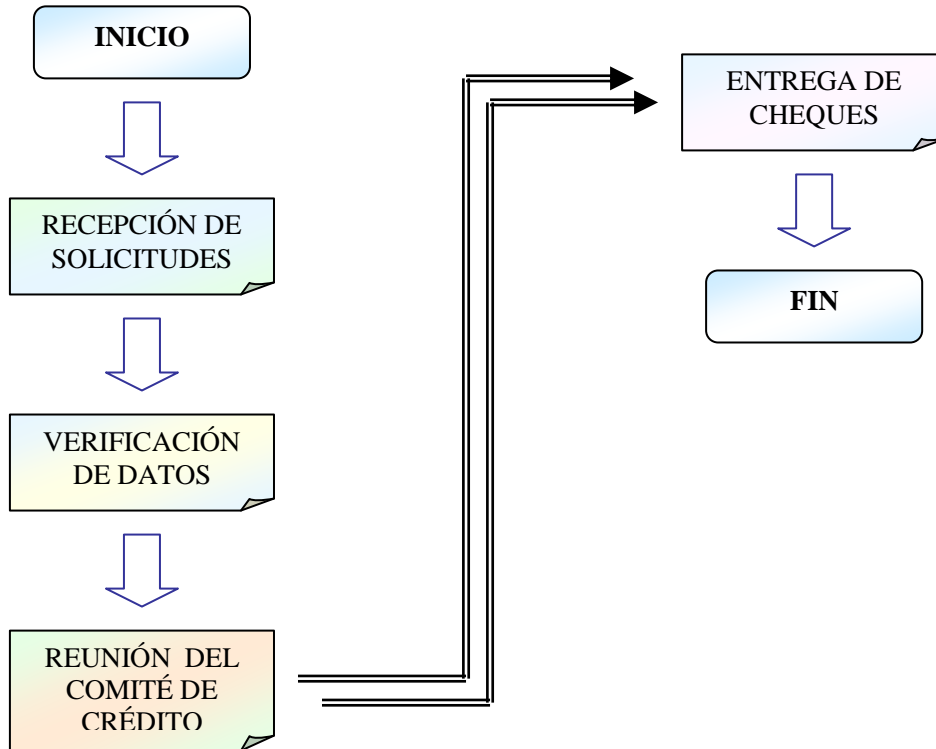
El tipo de crédito que más demandan los socios es el Préstamo Automático, ya que el 38% de los asociados lo solicitan por la rapidez con la que es entregado.





**Gráfico 2.35**

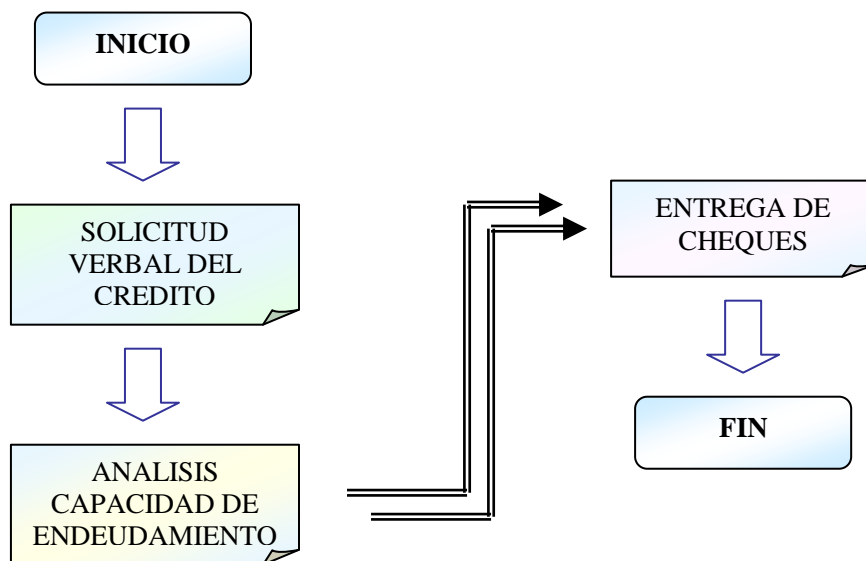
*Proceso de Solicitud de Créditos a Largo Plazo*



**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y "Crédito Mercado" Central Ltda.  
**ELABORADO POR:** Autora

**Gráfico 2.36**

*Proceso de Solicitud de Créditos Automáticos*



**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y "Crédito Mercado" Central Ltda.  
**ELABORADO POR:** Autora



La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda., no maneja una publicidad apropiada para comunicarse con los socios y mantenerlos informados sobre las decisiones que se toman, productos que existe en el comisariato, etc.

En la institución no se ha medido el nivel de satisfacción que tienen los socios con los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, esta evaluación podría convertirse en una herramienta eficaz para mejorar el servicio al cliente y continuar creciendo a nivel institucional; sin embargo el crecimiento de la rentabilidad ha permitido conocer que los socios han accedido a mas cantidad de préstamos aunque los costos que pagan por concepto de intereses son mayores que el de otras instituciones financieras.

### *Cuadro 2.37*

#### *Número de Socios*

Año	Socios
2004	580
2005	650
2006	700

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y "Crédito Mercado" Central Ltda.

**ELABORADO POR:** Autora

La cantidad de nuevos socios se ha incrementado en un nivel bajo sin embargo la directiva se ha preocupado por incentivar la reactivación de los socios que se encontraban pasivos; es decir, aquellos clientes que no accedían a solicitar el portafolio de servicios de la institución.

### *Connotación Gerencial*

#### **Debilidades**

- ✚ La Cooperativa no cuenta publicidad atractiva para que los socios conozcan las actividades que la directiva esta realizando, los productos y servicios que ofrece, etc.
- ✚ No se ha implementado un sistema que mida el nivel de satisfacción de los socios.
- ✚ El portafolio de servicios es limitado para satisfacer las necesidades de los socios.



## **Fortaleza**

- ✚ Los socios son leales a la Cooperativa ya que esta satisface sus necesidades de financiamiento de forma inmediata.



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**  
Planificación Estratégica para la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

**Cuadro 2.38**

*Matriz de Consolidación*

FACTOR	ANÁLISIS INTERNO	CLASIFICACIÓN	
		FORTALEZA	DEBILIDAD
CAPACIDAD DIRECTIVA	La Cooperativa no cuenta con un direccionamiento estratégico apropiado para competir en el mercado		X
	La estructura organizacional es básica y no se encuentran definidos claramente los niveles jerárquicos y los puestos de los empleados de la institución		X
	La Cooperativa en la actualidad no dispone de un sistema de control y evaluación del personal lo que puede provocar que se comenten errores que perjudiquen a la institución		X
	Los empleados conocen completamente las funciones que se tienen que desarrollar en sus puestos de trabajo	X	
	Existe apertura por parte de los directivos en aceptar opiniones de los empleados para la toma de decisiones	X	
	La Cooperativa dispone de un edificio de su propiedad donde desarrolla sus actividades	X	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
CAPACIDAD FINANCIERA	El cobro directo de un recaudador ha permitido que la Cooperativa tenga un nivel mínimo de cartera vencida y tenga liquidez para realizar los préstamos	X	
	Los altos índices de tasas de interés activas han permitido que la empresa posea niveles de rentabilidad altos	X	
	Por el nivel de rentabilidad no se ha visto necesario conseguir financiamiento en otras instituciones	X	
	La Cooperativa no posee una estructura de inversión diferente a la entrega de créditos a los socios		X
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Los equipos y sistemas que posee la institución se adaptan adecuadamente a las necesidades de la empresa, lo que ayuda a contar con información confiable y oportuna	X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
CAPACIDAD DE RRHH	La Cooperativa cuenta con personal motivado que se siente comprometido con la institución	X	
	El ambiente laboral que existen en la Cooperativa es agradable, debido a la confianza brindada por los Directivos	X	
	Los empleados de la Cooperativa no poseen la capacitación apropiada para desarrollar sus actividades eficientemente.		X
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN	La Cooperativa no cuenta con publicidad atractiva para que los socios conozcan las actividades que la directiva esta realizando, los productos y servicios que ofrece, etc		X
	No se ha implementado un sistema que mida el nivel de satisfacción de los socios		X
	El portafolio de servicios es limitado para satisfacer las necesidades de los socios		X
	Los socios son leales a la Cooperativa ya que esta satisface sus necesidades de forma inmediata	X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>8</b>

**FUENTE:** Análisis Interno  
**ELABORADO POR:** Autora



2.2.6. *MATRIZ DE PONDERACIÓN INTERNA*

**Cuadro 2.39**

*Matriz de Ponderación Interna – Fortalezas*

FACTOR	INTERNO FORTALEZAS	CLASIFICACIÓN		
		ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD DIRECTIVA	Los empleados conocen completamente las funciones que se tienen que desarrollar en sus puestos de trabajo		x	
	Existe apertura por parte de los directivos en aceptar opiniones de los empleados para la toma de decisiones	x		
	La Cooperativa dispone de un edificio de su propiedad donde desarrolla sus actividades	x		
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
CAPACIDAD FINANCIERA	El cobro directo de un recaudador ha permitido que la Cooperativa tenga un nivel mínimo de cartera vencida y tenga liquidez para realizar los préstamos	x		
	Los altos índices de tasas de interés activas han permitido que la empresa posea niveles de rentabilidad altos	x		
	Por el nivel de rentabilidad no se ha visto necesario conseguir financiamiento en otras instituciones	x		
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Los equipos y sistemas que posee la institución se adaptan adecuadamente a las necesidades de la empresa, lo que ayuda a contar con información confiable y oportuna	x		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
CAPACIDAD DE RRHH	La Cooperativa cuenta con personal motivado que se siente comprometido con la institución	x		
	El ambiente laboral que existen en la Cooperativa es agradable, debido a la confianza brindada por los Directivos		x	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
CAPACIDAD COMERCIALIZACIÓN	Los socios son leales a la Cooperativa ya que esta satisface sus necesidades de forma inmediata	x		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	

FUENTE: Matriz de Consolidación  
ELABORADO POR: Autora



**Cuadro 2.40**

*Matriz de Ponderación Interna – Debilidades*

FACTOR	INTERNO DEBILIDADES	CLASIFICACIÓN		
		ALTA	MEDIA	BAJA
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>	La Cooperativa no cuenta con un direccionamiento estratégico apropiado para competir en el mercado	x		
	La estructura organizacional es básica y no se encuentran definidos claramente los niveles jerárquicos y los puestos de los empleados de la institución		x	
	La Cooperativa en la actualidad no dispone de un sistema de control y evaluación del personal lo que puede provocar que se comentan errores que perjudiquen a la institución		x	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>	La Cooperativa no posee una estructura de inversión diferente a la entrega de créditos a los socios		x	
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>CAPACIDAD DE RRHH</b>	Los empleados de la Cooperativa no poseen la capacitación apropiada	x		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN</b>	La Cooperativa no cuenta publicidad atractiva para que los socios conozcan las actividades que la directiva esta realizando, los productos y servicios que ofrece, etc	x		
	No se ha implementado un sistema que mida el nivel de satisfacción de los socios		x	
	El portafolio de servicios es limitado para satisfacer las necesidades de los socios		x	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

**FUENTE:** Matriz de Consolidación

**ELABORADO POR:** Autora



### 2.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta administrativa que permite confrontar las fortalezas y debilidades (Análisis Interno) de la empresa con las oportunidades y amenazas identificadas en el ambiente externo.

#### 2.3.1. MATRICES

El análisis FODA utiliza dos tipos de matrices para poder definir y plantear las mejores estrategias que se deben tomar en la organización; estas son:

- ❖ Matriz de Potencialidad (Fortalezas vs. Oportunidades)
- ❖ Matriz de Vulnerabilidad (Debilidades vs. Amenazas)

##### 2.3.1.1. MATRIZ DE POTENCIALIDAD

La matriz de potencialidad confronta a las oportunidades externas con las fortalezas internas, para determinar en que nivel las fortalezas que tiene la Cooperativa sirven para alcanzar las oportunidades que el ambiente externo presenta.

Nivel de Incidencia	
5	Alto
3	Medio
1	Bajo



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**  
 Planificación Estratégica para la  
 Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

**Cuadro 2.41**

*Matriz de Potencialidad*

<p align="center"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p align="center"><b>FORTALEZAS</b></p>	<p align="center">La Cooperativa mantiene excelentes relaciones comerciales con sus proveedores</p>	<p align="center">La gestión administrativa actual proporciona seguridad a los socios</p>	<p align="center">Los productos y servicios que brinda la institución son completamente demandados por los socios y esto representa un rubro importante de ingresos para la Cooperativa</p>	<p align="center">El proceso para acceder a los servicios es más ágil y menos complicado que el de la competencia</p>	<p align="center">La comunicación y la relación que existe entre los socios, el personal y los directivos de la Cooperativa fomenta la confianza en la institución</p>	<p align="center">Los organismos de control son entidades que buscan que las actividades de la Cooperativa se manejen de forma transparente y en beneficio de los socios.</p>	<p align="center"><b>TOTAL</b></p>
Los directivos aceptan opiniones de los empleados para la toma de decisiones	3	5	1	3	3	1	<b>16</b>
La Cooperativa posee un edificio donde desarrolla sus actividades	1	3	1	3	1	1	<b>10</b>
El cobro directo de un recaudador ha permitido un nivel mínimo de cartera vencida y liquidez para realizar los préstamos	3	3	3	5	5	1	<b>20</b>
Tener alta rentabilidad	3	5	5	5	5	1	<b>24</b>
No tiene necesidades de financiamiento	5	3	1	1	1	1	<b>12</b>
Posee equipos y sistemas ayudan a contar con información confiable y oportuna	3	5	3	5	3	5	<b>24</b>
Personal motivado y comprometido con la institución	3	3	3	5	5	3	<b>22</b>
Lealtad de los socios a la Cooperativa ya que esta satisface sus necesidades de forma inmediata	1	5	5	5	5	1	<b>22</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>32</b>	<b>22</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>14</b>	<b>150</b>

**FUENTE:** Matrices de Ponderación

**ELABORADO POR:** Autora





$$\text{Índice de Potencialidad} = \frac{\text{Valor de Matriz}}{\text{Valor aprovechamiento total} \times \text{Filas} \times \text{Columnas}} \times 100\%$$

$$\text{Índice de Potencialidad} = \frac{150}{5 \times 8 \times 6} \times 100\%$$

$$\text{Índice de Potencialidad} = 62.5 \%$$

### 2.3.1.2. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Esta matriz interrelaciona los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno contra los factores a nivel externo; es decir, entre debilidades y amenazas. Se compara cómo una debilidad puede ser afectada por una amenaza.

Nivel de Incidencia	
5	Alto
3	Medio
1	Bajo



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**  
 Planificación Estratégica para la  
 Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

**Cuadro 2.42**

*Matriz de Vulnerabilidad*

<p align="center"><b>DEBILIDADES</b></p> <p align="center"><b>AMENAZAS</b></p>	<p>La reforma a la Ley de Instituciones Financieras permitirá que los socios de la Cooperativa puedan acceder a créditos con costos más bajos en otras instituciones</p>	<p>La reforma a la Ley de Instituciones Financieras disminuye la rentabilidad del sector financiero al eliminarse el cobro de comisiones.</p>	<p>Los socios consideran que las tasas de interés que pagan por los créditos son elevadas con relación a otras instituciones</p>	<p>Los socios no se sienten satisfechos con la rentabilidad que reciben por ahorrar su dinero lo que puede generar que no exista liquidez en la institución</p>	<p>La competencia ofrece más variedad de servicios y productos con mejor calidad y a menor precio</p>	<p align="center"><b>TOTAL</b></p>
No cuenta con direccionamiento estratégico	3	1	1	1	3	9
Los empleados no poseen la capacitación apropiada	3	1	1	1	3	9
La Cooperativa no cuenta publicidad atractiva para los socios	1	1	3	3	5	13
El portafolio de servicios es limitado para satisfacer las necesidades de los socios	1	3	3	3	5	15
No se ha implementado un sistema que mida el nivel de satisfacción de los socios	1	1	5	5	5	17
La estructura organizacional es básica	3	3	3	3	3	15
La Cooperativa en la actualidad no dispone de un sistema de control y evaluación del personal	3	1	1	1	3	9
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>87</b>

**FUENTE:** Matrices de Ponderación

**ELABORADO POR:** Autora



$$\text{Índice de Vulnerabilidad} = \frac{\text{Valor de Matriz}}{\text{Valor afectación total} \times \text{Filas} \times \text{Columnas}} \times 100\%$$

$$\text{Índice de Vulnerabilidad} = \frac{87}{5 \times 7 \times 5} \times 100\%$$

$$\text{Índice de Vulnerabilidad} = 49\%$$

### 2.3.2. SÍNTESIS

#### 2.3.2.1. MATRIZ DE POTENCIALIDAD

Las principales fortalezas que posee la Cooperativa son:

- ❖ Tener alta rentabilidad (24)
- ❖ Posee equipos y sistemas ayudan a contar con información confiable y oportuna (24)
- ❖ Personal motivado y comprometido con la institución (22)
- ❖ Lealtad de los socios a la Cooperativa ya que esta satisface sus necesidades de forma inmediata (22)
- ❖ El cobro directo de un recaudador ha permitido un nivel mínimo de cartera vencida y liquidez para realizar los préstamos (20)

El índice de potencialidad es del 62.5%, lo que quiere decir que la institución se encuentra en un nivel aceptable de estabilidad, por lo que se hace necesario que se planteen estrategias apropiadas para que las fortalezas sean aprovechadas al máximo.

Las principales oportunidades que posee la Cooperativa son:

- ❖ La gestión administrativa actual proporciona seguridad a los socios (32)
- ❖ El proceso para acceder a los servicios es más ágil y menos complicado que el de la competencia (32)



- ❖ La comunicación y la relación que existe entre los socios, el personal y los directivos de la Cooperativa fomenta la confianza en la institución (28)
- ❖ Los productos y servicios que brinda la institución son completamente demandados por los socios y esto representa un rubro importante de ingresos para la Cooperativa (22)
- ❖ La Cooperativa mantiene excelentes relaciones comerciales con sus proveedores (22)

#### *2.3.2.2.MATRIZ DE VULNERABILIDAD*

Las principales debilidades que posee la Cooperativa son:

- ❖ No se ha implementado un sistema que mida el nivel de satisfacción de los socios (17)
- ❖ El portafolio de servicios es limitado para satisfacer las necesidades de los socios (15)
- ❖ La estructura organizacional es básica (15)
- ❖ La Cooperativa no cuenta publicidad atractiva para los socios (13)
- ❖ No cuenta con direccionamiento estratégico (9)
- ❖ Los empleados no poseen la capacitación apropiada (9)

El índice de vulnerabilidad es del 49%, por lo que la Cooperativa tiene un alto porcentaje de riesgos tanto internos como externos que afecta el desempeño de sus actividades, para lo cual se deben establecer estrategias que minimicen estos problemas y que ayuden a fortalecer a la institución.

Las principales amenazas que posee la Cooperativa son:

- ❖ La competencia ofrece más variedad de servicios y productos con mejor calidad y a menor precio (27)
- ❖ Los socios no se sienten satisfechos con la rentabilidad que reciben por ahorrar su dinero lo que puede generar que no exista liquidez en la institución (17)



- ❖ Los socios consideran que las tasas de interés que pagan por los créditos son elevadas con relación a otras instituciones (17)



### Cuadro 2.43

#### Matriz de Síntesis

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Tener alta rentabilidad (24)</li><li>❖ Posee equipos y sistemas ayudan a contar con información confiable y oportuna (24)</li><li>❖ Personal motivado y comprometido con la institución (22)</li><li>❖ Lealtad de los socios a la Cooperativa ya que esta satisface sus necesidades de forma inmediata (22)</li><li>❖ El cobro directo de un recaudador ha permitido un nivel mínimo de cartera vencida y liquidez para realizar los préstamos (20)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ La gestión administrativa actual proporciona seguridad a los socios (32)</li><li>❖ El proceso para acceder a los servicios es más ágil y menos complicado que el de la competencia (32)</li><li>❖ La comunicación y la relación que existe entre los socios, el personal y los directivos de la Cooperativa fomenta la confianza en la institución (28)</li><li>❖ Los productos y servicios que brinda la institución son completamente demandados por los socios y esto representa un rubro importante de ingresos para la Cooperativa (22)</li><li>❖ La Cooperativa mantiene excelentes relaciones comerciales con sus proveedores (22)</li></ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ No se ha implementado un sistema que mida el nivel de satisfacción de los socios (17)</li><li>❖ El portafolio de servicios es limitado para satisfacer las necesidades de los socios (15)</li><li>❖ La estructura organizacional es básica (15)</li><li>❖ La Cooperativa no cuenta publicidad atractiva para los socios (13)</li><li>❖ No cuenta con direccionamiento estratégico (9)</li><li>❖ Los empleados no poseen la capacitación apropiada (9)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ La competencia ofrece más variedad de servicios y productos con mejor calidad y a menor precio (27)</li><li>❖ Los socios no se sienten satisfechos con la rentabilidad que reciben por ahorrar su dinero lo que puede generar que no exista liquidez en la institución (17)</li><li>❖ Los socios consideran que las tasas de interés que pagan por los créditos son elevadas con relación a otras instituciones (17)</li></ul>

FUENTE: Matrices de Potencialidad y Vulnerabilidad

ELABORADO POR: Autora



## *CAPÍTULO III. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO*

En el capítulo anterior se realizó el análisis situacional, tanto a nivel externo como interno, el mismo que permitió valorar, evaluar y analizar los factores que afectan de manera directa a la Cooperativa.

En el siguiente capítulo se planteará una propuesta de direccionamiento estratégico, el mismo que permitirá establecer el rumbo que la Cooperativa debe seguir.

En el direccionamiento estratégico se establece el contexto organizacional en el que una empresa tomará decisiones estratégicas; es decir, es una propuesta de una cultura corporativa nueva que la empresa debe cumplir mediante la implementación de estrategias.

Se establece a la institución, su visión, misión, valores, principios, objetivos y estrategias; todo lo mencionado anteriormente representa el marco de referencia que todos los integrantes de la empresa deben seguir.

### *3.1 VISIÓN*

La visión es la idea que tiene la organización de cómo se proyectará en el futuro o en el largo plazo. Es el gran reto que impulsa a los miembros de la organización a trabajar conjuntamente para alcanzar resultados positivos.

Los parámetros que se deben seguir para plantear la visión son:

- ❖ Posicionamiento
- ❖ Horizonte de Tiempo



- ❖ *Ámbito de Acción*
- ❖ *Productos o Servicios*
  
- ❖ *Valores*
- ❖ *Principio Organizacional*

**Cuadro 3.1**

*Parámetros para Desarrollar la Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.*

<b>Elemento</b>	<b>Perspectiva</b>
<i>Posicionamiento</i>	Imagen sólida
<i>Horizonte de Tiempo</i>	5 años (2011)
<i>Ámbito de Acción</i>	Distrito Metropolitano de Quito
<i>Productos o Servicios</i>	Servicios Financieros Innovadores y de Calidad
<i>Valores</i>	Responsabilidad, Honestidad, Solidaridad
<i>Principio Organizacional</i>	Trabajo en Equipo

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

**ELABORADO POR:** Autora

**Visión Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.:**







### 3.2 MISIÓN

La misión representa la razón por la que la empresa fue creada, las actividades que ejecuta, indica cuales son los bienes y/o servicios que vende. La misión debe ser clara y sobre todo debe ser conocida por todos los miembros de la organización para que puedan realizar sus actividades en función de esta.

Los parámetros que se deben seguir para desarrollar la misión son:

- ❖ Naturaleza del Negocio
- ❖ Razón de ser
- ❖ Mercado al que sirve
- ❖ Principios
- ❖ Valores
- ❖ Ventaja Competitiva

#### *Cuadro 3.2*

*Parámetros para Desarrollar la Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.*

<b>Elemento</b>	<b>Perspectiva</b>
<i>Naturaleza del Negocio</i>	Intermediación Financiera
<i>Razón de Ser</i>	Generar confianza y lealtad
<i>Mercado al que Sirve</i>	Personas naturales de la ciudad de Quito
<i>Principios</i>	Satisfacción de los socios
<i>Valores</i>	Responsabilidad, Honestidad
<i>Ventaja Competitiva</i>	Proporcionar servicios inmediatos y oportunos

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

**ELABORADO POR:** Autora



### Misión Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.:

#### **MISION:**

*"Somos una institución dedicada a la intermediación financiera, que busca generar confianza y lealtad para nuestros socios, empleados y directivos; ofreciendo servicios oportunos que satisfagan necesidades inmediatas y que contribuyan al desarrollo socioeconómico de todos sus socios, caracterizados por la responsabilidad y honestidad de sus directivos en sus actividades, fortaleciendo de esta manera el crecimiento de la institución."*

### 3.3 PRINCIPIOS Y VALORES

Son los lineamientos y bases éticas, morales, positivas en los que una organización basa las actividades que desarrolla.

#### 3.3.1 PRINCIPIOS

"Un principio es una verdad fundamental; son elementos éticos que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma, los principios son preceptivos (o normativos), que señalan lo que se debe hacer"<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Presentación Direccionamiento Estratégico, Ing. Guido Crespo



La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda., a más de los principios propios del cooperativismo, ha establecido los siguientes principios como parte de su filosofía corporativa:

### Cuadro 3.3

Matriz Axiológica de Principios

Principios	Grupo de Referencia			
	Directivos	Empleados	Proveedores	Socios
Adhesión Libre	X	X	X	X
Gestión Democrática	X	---	---	X
Innovación	X	X	X	X
Transparencia	X	X	X	---
Eficiencia	X	X	X	X
Trabajo en Equipo	X	X	X	X
Rendición de Cuentas	X	X	X	X
Participación económica de los asociados	X	X	---	X

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

ELABORADO POR: Autora

Por medio de la matriz axiológica se han definido a los siguientes principios como fundamentales para la Cooperativa:

- ➔ *Adhesión Libre.* Los socios de la Cooperativa son los que decidieron formar parte de la misma o dejar de hacerlo.
- ➔ *Innovación.* Ampliar la variedad de servicios que ofrece la Cooperativa con el fin de aportar al desarrollo social de los socios.
- ➔ *Eficiencia.* Prestar a los socios los servicios de manera ágil e inmediata, optimizando el uso de los recursos y materiales.



→ *Trabajo en Equipo.* Trabajar conjunta y participativamente con los socios para afrontar y solucionar problemas internos.

→ *Rendición de Cuentas.* Brindar informes de la gestión que realiza la directiva de manera clara y oportuna.

### 3.3.2 VALORES

“Valor puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización.”<sup>24</sup>

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mercado Central” Ltda., ha establecido los siguientes valores como parte de su filosofía corporativa:

**Cuadro 3.4**

*Matriz Axiológica de Valores*

Valores	Grupo de Referencia			
	Directivos	Empleados	Proveedores	Socios
Lealtad	X	X	---	X
Compromiso	X	X	X	X
Respaldo	X	X	---	---
Ética	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X
Justicia	X	X	X	---

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mercado Central” Ltda.

ELABORADO POR: Autora

<sup>24</sup> KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz: Administración: Una perspectiva global. p.354



Por medio de la matriz axiológica se han definido a los siguientes valores como fundamentales para la Cooperativa:

- ➔ *Compromiso.* El trabajo y esfuerzo que realiza la directiva es con el fin de mejorar la calidad de vida de los socios, aportando al desarrollo socioeconómico y bienestar social.
  
- ➔ *Honestidad.* En el trabajo diario y el manejo de los recursos para asegurar los intereses de los asociados.
  
- ➔ *Responsabilidad.* Compromiso en aceptar y reconocer las consecuencias de los actos para trabajar de manera transparente.

### 3.4 OBJETIVOS

“Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Estos, ya sean a corto, mediano o largo plazo, deben ser medibles y con posibilidad de evaluación.”<sup>25</sup>

Los objetivos se caracterizan por ser:

- *Específicos.*- claros, bien definidos y comprensibles
- *Mensurables.*- ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable
- *Asignables.*- puede designarse un responsable de sus cumplimiento y evaluación
- *Reales.*- que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actuales
- *Tiempo asignado.*- deben tener un inicio y un final concreto.

#### 3.4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS

---

<sup>25</sup> SERNA, Humberto, Página 31



“Los objetivos estratégicos pretenden que la administración no solo presente un buen desempeño financiero sino que también mejoren las fortalezas competitivas de la organización y los prospectos de negocios a largo plazo”<sup>26</sup>, todo esto lo debe conseguir con el apoyo de cada una de las áreas que forman parte de la empresa.

Como objetivos estratégicos corporativos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mercado Central” Ltda., se han definido los siguientes:

- ✚ Establecer una estructura organizacional interna para definir las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo de la institución y de esta manera lograr mayor fortalecimiento administrativo de la institución.
- ✚ Ofrecer nuevos y mejores servicios de calidad para fortalecer la imagen de la Cooperativa y para atraer a nuevos socios.
- ✚ Capacitar adecuadamente al recurso humano para que sea altamente competitivo y pueda enfrentarse a nuevos retos.

### *3.4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS*

“Designan exactamente lo que debería lograrse, así como quién debería lograrlo. Ponen los fundamentos sobre los cuales los administradores pueden construir las estrategias organizativas más apropiadas.”<sup>27</sup>

Para cada una de las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mercado Central” Ltda., se han determinado los siguientes objetivos específicos:

#### *Área Administrativa:*

---

<sup>26</sup> THOMPSON, Stricland: Dirección y Administración Estratégica. p.30

<sup>27</sup> CERTO, Samuel: Dirección Estratégica. p. 70



- ❖ Establecer una estructura orgánico - funcional eficiente que permita definir áreas, funciones y responsabilidades para cada puesto.
- ❖ Estructurar un sistema que permita mejorar el manejo del recurso humano
  
- ❖ Capacitar al personal de la empresa para que cumpla correctamente su trabajo y sea competitivo.
- ❖ Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones para brindar servicios adicionales a los socios

### Área Financiera:

- ❖ Mejorar la gestión financiera de la organización para emprender en proyectos de inversión.
- ❖ Reducir los costos de los préstamos para captar a más clientes.

### Área de Marketing:

- ❖ Fortalecer la imagen de la institución para obtener mayor posicionamiento en el mercado.
- ❖ Mejorar el nivel de satisfacción de los socios
- ❖ Ampliar la variedad de servicios para cubrir y satisfacer más necesidades que posean los socios actuales y potenciales.
- ❖ Ampliar la atención a nuevos mercados para lograr mayor posicionamiento

## 3.5 POLÍTICAS

“Son interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones”.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Administración una perspectiva Global, Koontz y Weihrich, Mc Graw Hill, 2000, pág. 130



Las siguientes políticas se han definido para cada una de las áreas de la Cooperativa, las mismas que ayudarán en la toma de decisiones:

### Área Administrativa:

- ❖ Delegación de funciones a cada área de la institución
- ❖ Capacitar e incentivar permanentemente a todo el personal
- ❖ Programar las actividades que se van a desarrollar
- ❖ Administración del personal bajo un enfoque estratégico
- ❖ Control y evaluación del desempeño del personal.
- ❖ Fomentar y conservar un clima laboral adecuado.
- ❖ Realización de reportes sobre la gestión que realiza la directiva.
- ❖ El personal recibirá motivaciones económicas, y también de logro y autorrealización.
- ❖ Definir con que instituciones se realizarán alianzas estratégicas

### Área Financiera:

- ❖ Realizar los cobros a los socios mediante un recaudador
- ❖ Distribución equitativa de utilidades a los socios
- ❖ Realizar el análisis crediticio de los socios que desean acceder a un préstamo
- ❖ Controlar la aplicación de fondos de la empresa
- ❖ Mantener un control eficiente del sistema de inventario de productos del comisariato
- ❖ Pago puntual de deudas que haya contraído la Cooperativa
- ❖ Realizar balances mensuales y trimestrales

### Área de Marketing:

- ❖ Brindar servicios financieros de calidad
- ❖ Determinar las necesidades que posean los clientes para satisfacerlas previo estudio de factibilidad





- ❖ Aplicar una publicidad adecuada para mantener correctamente informados a los socios
- ❖ Premiar la fidelidad de los socios entregándoles mayores beneficios
- ❖ Realizar estudios para la ampliación de la cartera de servicios
- ❖ Impulsar a que clientes potenciales decidan asociarse a la institución
  
- ❖ Entregar servicios con precios bajos y adicionales que no posea la competencia.
- ❖ Medir la satisfacción de los socios con los servicios que brinda la institución

### 3.6 ESTRATEGIAS

“Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son entonces las que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico”.<sup>29</sup>

Los elementos con los que debe contar una estrategia son:

- Objetividad
- Proactividad
- Creatividad
- Direccionamiento
- Efectividad
- Visionaria

#### 3.6.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

“La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos a las oportunidades que el mercado presenta.”<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> SERNA, Humberto. Planificación y Gestión Estratégica. p.32

<sup>30</sup> SALAZAR, Francis. Gestión Estratégica de Negocios. p. 156



En el siguiente cuadro se plantea el perfil estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.:

**Cuadro 3.5**

*Perfil Estratégico Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.*

ESTRATEGIA	SUB - CLASIFICACIÓN	APLICACIÓN
DESARROLLO	Diferenciación	Crear una ventaja al poseer un portafolio de servicios más amplio para los socios, que satisfaga mas necesidades, con costos similares a los del mercado
CRECIMIENTO INTENSIVO	Desarrollo del producto	Incrementar los ingresos de la Cooperativa brindando servicios nuevos o mejorados al mercado que atiende actualmente la institución.
MERCADO	Seguidor	Ser una institución financiera que trabaje alineada a las decisiones que tome la competencia.

ELABORADO POR: Autora

### Definición de la Estrategia Corporativa

*La Estrategia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda., se concentra en buscar ser una institución seguidora con diferenciación e innovación constante en los servicios financieros que ofrece, entregándolos con calidad y costos acordes a los del mercado a todos sus socios, logrando así contribuir al mejorar el nivel de vida de todos sus asociados.*

#### 3.6.2 ESTRATEGIAS FUNCIONALES



“Se refiere al plan de actuación directiva para desarrollar una importante actividad funcional en un negocio: investigación, desarrollo, producción, distribución, finanzas, etc; una estrategia funcional por cada actividad funcional importante.”<sup>31</sup>

A continuación se presentan las estrategias funcionales para las diferentes áreas de la Cooperativa:

### Área Administrativa:

- ❖ Diseñar un sistema integral de recursos humanos
- ❖ Desarrollar programas de capacitación para el personal
- ❖ Plantear una estructura organizacional, en la que se presente y se definan cada uno de los departamentos y niveles jerárquicos.
- ❖ Establecer las funciones específicas para cada departamento y puesto de trabajo
- ❖ Buscar instituciones que provean a los socios de servicios adicionales.

### Área Financiera:

- ❖ Diseñar un proceso financiero apropiado, que satisfaga las necesidades de la empresa y que permita controlar y disponer de información financiera oportuna.
- ❖ Realizar estudios que permitan evaluar la reducción de las tasas de interés de los préstamos que se otorgan, para lograr mantenerse y crecer en el mercado.

### Área de Marketing:

- ❖ Realizar campañas publicitarias para obtener posicionamiento en el mercado, difundiendo los servicios que brinda la Cooperativa, los beneficios que proporciona a sus socios.

---

<sup>31</sup> THOMPSON, Stricland. Dirección y Administración Estratégica. p.43



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**  
Planificación Estratégica para la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

---

- ❖ Realizar estudios para identificar nuevas necesidades de los socios y desarrollar nuevos servicios
- ❖ Diseñar un sistema que permita medir la satisfacción de los socios
- ❖ Diseñar planes de incentivos para socios



**Cuadro 3.6**

*Plan de Acción Propuesto Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.*

	OBJETIVO	META	FODA	ESTRATEGIAS	POLITICA
ACCIÓN	Establecer una estructura orgánica - funcional eficiente	Rediseñar el organigrama estructural	La estructura organizacional es básica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantear una estructura organizacional</li> <li>Establecer funciones específicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegación de funciones a cada</li> </ul>
	Capacitar al personal de la empresa	Contar con personal competitivo	Los empleados no poseen la capacitación apropiada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar programas de capacitación</li> <li>Diseño de un sistema integral de recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación y motivación del personal</li> <li>El personal debe tener motivaciones económicas, de autorrealización</li> </ul>
ING	Mejorar el nivel de satisfacción de los socios	Determinar la satisfacción de los socios	No se ha implementado un sistema que mida el nivel de satisfacción de los socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un sistema que permita medir la satisfacción de los socios</li> <li>Diseñar planes de incentivos para socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medir la satisfacción de los socios</li> <li>Brindar servicios financieros de calidad</li> <li>Premiar la fidelidad de los socios entregando mayores beneficios</li> <li>Entregar servicios a precios bajos adicionales que posea la competencia</li> </ul>
	OBJETIVO	META	FODA	ESTRATEGIAS	POLITICA
ACCIÓN	Estructurar un sistema que permita mejorar el manejo del recurso humano	Incrementar la eficiencia del personal	La Cooperativa en la actualidad no dispone de un sistema de control y evaluación del personal	Diseñar un sistema integral de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración del personal bajo un enfoque estratégico</li> <li>Control y evaluación del desempeño del personal</li> <li>Fomentar y conservar un clima laboral adecuado.</li> <li>El personal debe tener motivaciones económicas, de logro y autorrealización</li> </ul>
ING	Fortalecer la imagen de la institución	Obtener mayor posicionamiento	No cuenta con un direccionamiento estratégico	Realizar campañas publicitarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar una publicidad efectiva</li> <li>Brindar servicios de calidad</li> </ul>
ERO	Reducir los costos de los préstamos	Captar más socios	Los socios consideran que las tasas de interés que pagan por los créditos son elevadas con relación a otras instituciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar estudios que permitan evaluar la reducción de las tasas de interés</li> <li>Diseñar un proceso financiero apropiado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar servicios financieros de calidad.</li> <li>Controlar la aplicación de los fondos de la empresa</li> </ul>



ING	Ampliar el portafolio de servicios	Captar mas socios	El portafolio de servicios es limitado para satisfacer las necesidades de los socios	Realizar estudios para identificar nuevas necesidades y nuevos servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar estudios p ampliación de la ca servicios</li> <li>▪ Entregar servicios con bajos y adicionales</li> </ul>
ACCIÓN	Establecer alianzas estratégicas	Brindar servicios adicionales a los socios	El portafolio de servicios es limitado para satisfacer las necesidades de los socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar estudios para identificar nuevas necesidades y nuevos servicios</li> <li>▪ Buscar instituciones que provean a los socios de servicios adicionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar estudios p ampliación de la ca servicios</li> <li>▪ Definir con que institu realizarán alianzas estra</li> </ul>

**NOTA:** Corto Plazo (2007)  
Mediano Plazo (2008 - 2009)  
Largo Plazo (2010 - 2011)  
**ELABORADO POR:** Autora

## *CAPITULO IV. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS*

Una vez realizado el direccionamiento estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda., y de identificar los objetivos que se desean alcanzar con sus respectivas estrategias; a continuación, es importante que se planteen o se definan las acciones que se deberán ejecutar (proyectos).

En el presente capítulo se definen claramente los proyectos que permitirán a la institución generar resultados positivos, determinando los recursos necesarios y responsables para llevarlos a cabo.

### *4.1 IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS*

“Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema destinado a resolver una necesidad humana o aprovechar una oportunidad de negocio”<sup>32</sup>

<sup>32</sup> SPAG CHAIN, Nassir: Preparación y Evaluación de Proyectos



Luego de identificar las estrategias que permitirán alcanzar a la Cooperativa los objetivos propuestos, se establecen las acciones a modo de proyectos, los que permitirán mejorar las condiciones en las que opera la institución, brindando mayores beneficios para los socios.

A continuación, en la matriz de proyectos se detallan cada uno de ellos según su área, sus costos, prioridad de ejecución y responsables:

**Cuadro 4.1**

*Matriz de Proyectos Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.*

No.	ÁREA	PROYECTO	PRIORIDAD EJECUCIÓN	COSTO ESTIMADO (Dólares)	RESPONSABLE	
1	<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Elaborar una estructura orgánico funcional		C.P.	\$680	Gerente
2		<b>Sistema Integral de Recursos Humanos</b>	<b>Módulo 1:</b> Diseño de un Plan de capacitación para el personal	C.P.	\$1.110	Gerente
3			<b>Módulo 2:</b> Diseño de un sistema para el manejo del Recurso Humano	M.P.	\$1.090	Gerente
4	<b>FINANCIERO</b>	Estudio de reducción de tasas de interés		M.P.	\$1.200	Contador
5	<b>MARKETING</b>	Diseño de una plan de promoción		L.P.	\$1.650	Gerente Especialista en Marketing



6		Ampliar la variedad de servicios	L.P.	\$1.280	Gerente Contador Especialista en Marketing
7		Establecer un método para medir la satisfacción de los socios	C.P.	\$900	Gerente

ELABORADO POR: Autora

Gracias a la matriz de proyectos, que es una herramienta en la que se puede visualizar de forma general y específica las propuestas o estudios de planes de negocio a ser desarrolladas se definió las propuestas que se deben desarrollar para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda., según su prioridad de ejecución son:

#### *Cuadro 4.2*

##### *Proyectos Según Tiempo de Ejecución*

<b>PROYECTOS A CORTO PLAZO</b>
1. Elaborar una estructura orgánico funcional
2. Diseño de un plan de capacitación para el personal
3. Establecer un método para medir la satisfacción de los socios
<b>PROYECTOS A MEDIANO PLAZO</b>
4. Diseño de un sistema para el manejo del Recurso Humano
5. Estudio de reducción de tasas de interés
<b>PROYECTOS A LARGO PLAZO</b>
6. Diseño de un plan de promoción
7. Ampliar la variedad de servicios

FUENTE: Matriz de Proyectos (Cuadro 4.1)

ELABORADO POR: Autora





## 4.2 PERFIL Y PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

“Diseñar un proyecto o plan de negocios constituye una serie de propuestas, perfectamente analizadas, de tal manera que la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínimo, fundamentalmente en cuanto al presupuesto, tiempo de ejecución, mercado y dentro del mismo, volúmenes de venta y precios.”<sup>33</sup>

En la programación del proyecto se describe de forma clara y concisa cada una de las propuestas enunciadas en la matriz de proyectos, además se encuentra formado por un cuadro resumen y un cronograma de ejecución de actividades.

En el encabezado del cuadro resumen de proyectos se detalla:

- Nombre del Proyecto
- Objetivo
- Área Funcional
- Responsable (s)
- Financiamiento
- Valor total del proyecto
- Tiempo de duración
- Fecha Inicio y finalización
- Recursos a emplearse

En el cronograma se describen las actividades a desarrollarse, responsables, año de ejecución y tiempo de duración, para cada uno de los proyectos propuestos.

---

<sup>33</sup> MENESES, Edilberto. Preparación y Evaluación de Proyectos. p.21



**Cuadro 4.3**

*Cuadro Resumen de Proyectos*

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Elaborar una estructura orgánico funcional						
<b>OBJETIVO</b>	Establecer una estructura orgánico - funcional eficiente que permita definir áreas, funciones y responsabilidades para cada puesto.						
<b>AREA FUNCIONAL</b>	ADMINISTRACIÓN		<b>RESPONSABLE</b>	Gerente			
<b>FINANCIAMIENTO:</b> Fondos Propios Cooperativa	<b>COSTO ESTIMADO</b>  \$680	<b>TIEMPO</b> Corto Plazo		<b>FECHA INICIO:</b> 02 Enero 2007 <b>FECHA FIN:</b> 28 Febrero 2007	<b>RECURSO HUMANO</b>	Asistente Proyecto	\$600
		<b>MES</b>	2		<b>RECURSO MATERIAL</b>	Suministros de Oficina	\$600
		<b>SEMANA</b>	---			Equipos Informáticos	\$200

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN			AÑO 2007							
ACTIVIDADES	RESPONSABLE		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.
Investigación de modelos de estructuras orgánicas	Gerente Asistente de Proyecto									
Identificación de niveles jerárquicos	Gerente Asistente de Proyecto									
Elaboración de la estructura organizacional	Gerente Asistente de Proyecto									
Elaboración del manual orgánico funcional	Gerente Asistente de Proyecto									
Aprobación de la estructura planteada	Gerente									
Difusión de la nueva estructura organizacional	Gerente									

**ELABORADO POR:** Autora

**Cuadro 4.4**

*Cuadro Resumen de Proyectos*

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Establecer un método para medir la satisfacción de los socios						
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar el nivel de satisfacción de los socios						
<b>AREA FUNCIONAL</b>	MARKETING		<b>RESPONSABLE</b>	Gerente			
<b>FINANCIAMIENTO:</b> Fondos Propios Cooperativa	<b>COSTO ESTIMADO</b>  \$900	<b>TIEMPO</b> Corto Plazo		<b>FECHA INICIO:</b> 02 Enero 2007 <b>FECHA FIN:</b> 30 Marzo 2007	<b>RECURSO HUMANO</b>	Asistente Proyecto	\$600
		<b>MES</b>	3		<b>RECURSO MATERIAL</b>	Suministros de Oficina	\$200
		<b>SEMANA</b>	---			Equipos Informáticos	\$100

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN			AÑO 2007							
ACTIVIDADES	RESPONSABLE		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.
Diagnóstico del sistema que se emplea actualmente	Asistente del Proyecto									



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**  
Planificación Estratégica para la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

Determinar el sistema que se adapte a las necesidades de la Cooperativa	Gerente Asistente del proyecto								
Diseñar la propuesta del sistema para medir la satisfacción de los socios	Gerente Asistente del Proyecto								
Revisión y Aprobación de la propuesta	Gerente								
Difusión del sistema	Gerente								

**ELABORADO POR:** Autora

**Cuadro 4.5**

*Cuadro Resumen de Proyectos*

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Estudio de reducción de tasas de interés						
<b>OBJETIVO</b>	Reducir los costos de los préstamos para captar a más clientes.						
<b>AREA FUNCIONAL</b>	FINANCIERO		<b>RESPONSABLE</b>	Contador			
<b>FINANCIAMIENTO:</b> Fondos Propios Cooperativa	<b>COSTO ESTIMADO</b>  \$1.200	<b>TIEMPO</b> Mediano Plazo		<b>FECHA INICIO:</b> 01 Abril 2008 <b>FECHA FIN:</b> 30 Septiembre 2008	<b>RECURSO HUMANO</b>	Asistente Proyecto	\$900
		<b>MES</b>	6		<b>RECURSO MATERIAL</b>	Suministros de Oficina	\$100
		<b>SEMANA</b>	---			Equipos Informáticos	\$200

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN			AÑO 2008							
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.
1	Determinar la satisfacción de los socios por los costos de los préstamos	Asistente de Proyecto								
2	Buscar información sobre los costos de los préstamos de la competencia	Contador								
3	Comparación de los costos de la institución con los de la competencia	Gerente Contador								
4	Plantear la propuesta de disminución de los costos de préstamos	Contador								
5	Presentar la propuesta	Gerente Contador								
6	Aprobación de la propuesta	Gerente								

**ELABORADO POR:** Autora

**Cuadro 4.6**

*Cuadro Resumen de Proyectos*

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Diseño de un plan de capacitación para el personal					
<b>OBJETIVO</b>	Capacitar al personal de la empresa para que cumpla correctamente su trabajo y sea competitivo					
<b>AREA FUNCIONAL</b>	ADMINISTRACIÓN		<b>RESPONSABLE</b>	Gerente		
		<b>TIEMPO</b>		<b>RECURSO</b>	Asistente	\$



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**  
Planificación Estratégica para la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

<b>FINANCIAMIENTO:</b> Fondos Propios Cooperativa	<b>COSTO ESTIMADO</b> \$1.110	Corto Plazo		<b>FECHA INICIO:</b> 02 Enero 2007 <b>FECHA FIN:</b> 30 Marzo 2007	<b>HUMANO</b>	Proyecto	
		<b>MES</b>	3		<b>RECURSO MATERIAL</b>	Suministros de Oficina	\$
		<b>SEMANA</b>	---			Equipos Informáticos	\$
					Capacitación	\$4	

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN			AÑO 2007							
o.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.
1	Determinar las necesidades de capacitación	Gerente Asistente de Proyecto								
2	Análisis de resultados	Asistente de Proyecto								
3	Desarrollo del programa de capacitación	Gerente Asistente de Proyecto								
4	Definir el cronograma de capacitación	Gerente Asistente de Proyecto								
5	Revisión y aprobación del programa de capacitación	Gerente								
6	Difusión del programa de capacitación	Gerente								

**ELABORADO POR:** Autora

**Cuadro 4.7**

*Cuadro Resumen de Proyectos*

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Diseño de un sistema para el manejo del Recurso Humano						
<b>OBJETIVO</b>	Estructurar un sistema que permita mejorar el manejo del Recurso Humano						
<b>AREA FUNCIONAL</b>	ADMINISTRACIÓN		<b>RESPONSABLE</b>	Gerente			
<b>FINANCIAMIENTO:</b> Fondos Propios Cooperativa	<b>COSTO ESTIMADO</b> \$1.090	<b>TIEMPO</b> Mediano Plazo		<b>FECHA INICIO:</b> 02 Enero 2008 <b>FECHA FIN:</b> 14 Julio 2008	<b>RECURSO HUMANO</b>	Asistente Proyecto	\$10
		<b>MES</b>	6		<b>RECURSO MATERIAL</b>	Suministros de Oficina	\$4
		<b>SEMANA</b>	2			Equipos Informáticos	\$4

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN			AÑO 2008										
o.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
1	Definir políticas para el reclutamiento de personal	Gerente Asistente Proyecto											
2	Establecer políticas para la selección de personal	Gerente Asistente Proyecto											
3	Descripción y análisis de puestos	Gerente Asistente Proyecto											
4	Determinar la manera de evaluación del desempeño de personal	Gerente Asistente Proyecto											
5	Establecer un sistema de compensaciones	Gerente Contador											
6	Medir el desempeño del personal	Gerente Asistente Proyecto											



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**  
Planificación Estratégica para la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

**ELABORADO POR:** Autora

**Cuadro 4.8**

*Cuadro Resumen de Proyectos*

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Diseño de una plan publicitario					
<b>OBJETIVO</b>	Fortalecer la imagen de la institución para obtener mayor posicionamiento en el mercado					
<b>AREA FUNCIONAL</b>	MARKETING		<b>RESPONSABLE</b>		Gerente	
<b>FINANCIAMIENTO:</b> Fondos Propios Cooperativa	<b>COSTO ESTIMADO</b>  \$1.650	<b>TIEMPO</b> Largo Plazo		<b>FECHA INICIO:</b> 01 Marzo 2010 <b>FECHA FIN:</b> 30 Abril 2011	<b>RECURSO HUMANO</b>	Especialista en Marketing
		<b>MES</b>	14		<b>RECURSO MATERIAL</b>	Suministros de Oficina
		<b>SEMANA</b>	---			Equipos Informáticos
					Paquete Publicitario	

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN		AÑO 2010											AÑO 2011	
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Contratar un especialista en marketing	Gerente													
Análisis del sistema publicitario actual	Especialista Marketing													
Investigación de los distintos tipos y medios de publicidad	Especialista Marketing													
Diseño de la propuesta del plan publicitario	Especialista Marketing													
Probación de la propuesta	Gerente													
Contrato con las empresas publicitarias	Gerente													
Ejecutar el plan de publicidad	Gerente													

**ELABORADO POR:** Autora

**Cuadro 4.9**

*Cuadro Resumen de Proyectos*

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Ampliar la variedad de servicios						
<b>OBJETIVO</b>	Ampliar la variedad de servicios para cubrir y satisfacer más necesidades que posean los socios actuales y potenciales						
<b>AREA FUNCIONAL</b>	MARKETING		<b>RESPONSABLE</b>		Gerente		
<b>FINANCIAMIENTO:</b> Fondos Propios Cooperativa	<b>COSTO ESTIMADO</b>  \$1.280	<b>TIEMPO</b> Largo Plazo		<b>FECHA INICIO:</b> 01 Abril 2010 <b>FECHA FIN:</b> 30 Abril 2011	<b>RECURSO HUMANO</b>	Especialista Marketing	\$900
		<b>MES</b>	13		<b>RECURSO MATERIAL</b>	Encuestadores	\$200
		<b>SEMANA</b>	---			Suministros de Oficina	\$100
					Equipos Informáticos	\$80	

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN		AÑO 2010										AÑO 2011		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	
Realizar encuestas para conocer las	Especialista Marketing													



necesidades de los socios														
Tabular encuestas	Especialista Marketing													
Entregar resultados	Especialista Marketing													
Definir que servicios requieren los socios	Gerente Contador													
Contactar a empresas para realizar alianzas estratégicas	Gerente Especialista Marketing													
Realizar especificaciones de nuevos servicios	Gerente Contador Especialista Marketing													
Aprobar el plan de nuevos servicios	Gerente													
Ejecutar el plan de nuevos servicios	Gerente													
Evaluar resultados	Gerente Contador													

**ELABORADO POR:** Autora

## *CAPITULO V. EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS*

En el capítulo anterior se desarrollaron tres proyectos a corto plazo que son de carácter prioritario para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mercado Central” Ltda.

En el presente capítulo se realizará la evaluación financiera, que nos permitirá establecer la incidencia que tendrán dichos proyectos en la situación financiera de la institución.

“El análisis financiero constituye la sistematización contable y financiera de los estudios realizados anteriormente y que permitirán verificar los resultados que genera el proyecto, al igual que la liquidez que genera para cumplir con sus obligaciones operacionales y no operacionales y, finalmente, la estructura financiera expresada por el balance proyectados”.<sup>34</sup>

### *5.1 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN*

<sup>34</sup> MENESES, Edilberto. Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. p.137



La importancia de la evaluación financiera radica en determinar cuantificaciones para calcular el impacto de los proyectos prioritarios que posee una empresa, identificando la viabilidad y rentabilidad respecto a la ejecución o no del proyecto.

Los proyectos planteados son de mejoramiento continuo, los mismos que se sujetarán a parámetros de medición como la tasa interna de retorno y el valor actual neto para establecer su factibilidad de implementación.

Cabe señalar que la evaluación financiera, será realizada en base al flujo de fondos de la Cooperativa, ya que este se fundamenta en ingresos y egresos de la misma.

## 5.2 INCIDENCIA DE PROYECTOS

La implementación de los proyectos que se plantearon llevar a cabo tiene como objetivo mejorar y fortalecer a la institución a nivel interno, para que al mismo tiempo la Cooperativa pueda enfrentar los retos del entorno externo en el que se desenvuelve.

### ***Diseñar la estructura orgánico funcional***

El diseño de una estructura orgánica formal no posee impacto directo en los ingresos de la Cooperativa, sin embargo este proyecto esta dirigido al mejoramiento interno de la institución.

Al definir claramente las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización se logra disminuir los gastos administrativos por la mejora de la gestión empresarial con la implementación del proyecto.

### ***Diseño de un plan de capacitación para el personal***

La implementación de un plan de capacitación para el personal de la Cooperativa tiene un impacto importante sobre las ventas ya que buscará mejorar la calidad de servicio que se brinda al socio; además tendrá incidencia directa en los egresos de la institución por el



desembolso que la empresa realizará para que los empleados accedan a los cursos de capacitación.

**✚ Método para medir la satisfacción de los socios**

Este proyecto posee gran incidencia sobre los ingresos de la Cooperativa debido a que, al identificar de los socios nuevas necesidades y problemas que existan en el servicio que se les proporciona se atenderá de mejor manera los requerimientos de estos; asimismo, existe incidencia directa en los egresos ya que al incrementarse la demanda de préstamos los gastos se optimizarán y la tendencia será decreciente.

En el siguiente cuadro se describe la incidencia de los proyectos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.:

**Cuadro 5.1**

*Incidencia de Proyectos Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.*

CUENTA	Proyecto No 1	Proyecto No 2	Proyecto No 3	TOTAL
	Diseño Estructura Orgánico Funcional	Diseño Plan de Capacitación	Método para Medir la Satisfacción de Socios	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>				
Interés Préstamos	1%	3%	3%	7%
Interés por Mora	0.5%	0.8%	1.5%	2.8%
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Ventas Almacén	1%	3%	2%	6%
Arriendos	---	---	---	---
<b>TOTAL INGRESOS</b>				
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>				
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
Personal	-2%	-2%	0.5%	-3.5%
Gastos Generales	-1.5%	-1%	1%	-1.5%
<b>GASTOS DE VENTAS</b>				
Comisariato	-0.5%	-0.5%	2%	1%
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>				
Débitos Bancarios	0%	0%	-0.5%	-0.5%





TOTAL EGRESOS				
FLUJO OPERACIONAL				

ELABORADO POR: Autora

### 5.3 ANÁLISIS DEL NIVEL DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS

Al ejecutar los proyectos es indispensable que se analice la medida en la que inciden cada uno de ellos tanto en los ingresos como en los gastos de la empresa.

#### 5.3.1 PROYECTO N° 1: DISEÑAR LA ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL

##### → *Ingresos*

La incidencia en los ingresos no son considerables; sin embargo, al lograr que un empleado conozca sus responsabilidades y funciones se generará que el trabajo se realice de manera mas productiva, eficiente y se atienda de mejor manera las necesidades de los socios por lo que se ha considerado un incremento del 1% en los intereses por préstamos, 0.5% de incremento en el interés por mora y 1% en las ventas del almacén.

##### → *Gastos*

Los gastos de personal se disminuyen en 2% por la mejor administración del recurso humano, en cuanto a los gastos generales estos decrecen en 1.5% ya que la implantación del proyecto permite que las actividades se realicen eficientemente.

Los gastos de ventas se reducen en 0.5% por el manejo adecuado del comisariato en la utilización de los recursos que se destinan.

En cuanto a los gastos financieros no se ven afectados por adoptar una estructura organizacional formal razón por la cual su valoración es del 0%.



### *5.3.2 PROYECTO N° 2: DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL*

#### *→ Ingresos*

Contar con un personal altamente capacitado le proporcionará a la Cooperativa mejorar la calidad del servicio lo que ayudará a que se aumente la demanda de los servicios que brinda la Cooperativa por lo que se consideró un incremento en ingresos operacionales del 3.8% y en los ingresos por la ventas del almacén del 3%.

#### *→ Gastos*

En lo referente a gastos de personal estos se ven disminuidos en un 2% por el mejor desempeño de los empleados y por la apropiada gestión empresarial; mientras que los gastos generales disminuyen en 1% por la utilización adecuada de los materiales que se proporciona al personal. Los gastos de ventas decrecen en 0.5% porque existirá un mejor control y optimización de recursos.

Al igual que el proyecto anterior no se considera un incremento ni disminución de los gastos financieros por lo que su valor es de 0%.

### *5.3.3 PROYECTO N° 3: MÉTODO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS*

#### *→ Ingresos*

La incidencia de este proyecto en los ingresos de la Cooperativa es considerable, debido a que al identificar los requerimientos y problemas de los socios con los servicios que se brinda se logrará aplicar estrategias para mejorar la calidad de los mismos, razón por la cual se ha establecido un incremento en los ingresos operacionales del 4.5% y en las ventas del almacén del 2%.



→ *Gastos*

Los gastos de administración se ven afectados con un incremento del 0.5% porque los empleados deberán estar preparados adecuadamente para aplicar las encuestas, los gastos generales se incrementan en un 1% por el aumento de la demanda de servicios.

Los gastos de ventas sufren un incremento del 2% por el aumento de las ventas del comisariato; mientras que los gastos financieros decrecen en un 0.5% debido a que se otorgarán mayores préstamos a los socios lo que implica que habrá menos dinero depositado.

#### *5.4 ELABORACIÓN DE LOS FLUJOS OPERACIONALES DE FONDOS*

La proyección del flujo de caja es una herramienta financiera muy importante ya que en base a esta se puede realizar la evaluación financiera de los proyectos en los que desea emprender una empresa.

“El flujo de caja mide los ingresos y egresos en efectivo que se estima tendrá una empresa en un periodo determinado, permitiendo observar si realmente necesita financiamiento y si va a contar con los recursos necesarios para pagar las diferentes obligaciones que mantiene.”<sup>35</sup>

En seguida se elaborarán dos flujos operacionales, el primero será sin la incidencia de los proyectos planteados y el segundo tomará en cuenta el impacto de la implementación de los proyectos propuestos hasta el año 2011 con el objetivo de observar el nivel de mejoramiento de la Cooperativa al cabo de 5 años.

Para elaborar los flujos operacionales de caja de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mercado Central” Ltda., se considera como ingresos los intereses de los préstamos que otorga, interés por mora, ventas del almacén y arriendos de locales; mientras que los

---

<sup>35</sup> MENESES, Edilberto. Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. p. 151-152



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**  
Planificación Estratégica para la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

---

egresos lo componen sueldos, bonificaciones, servicios básicos, débitos bancarios, compras para el almacén.

La evaluación financiera, será realizada en base al flujo de fondos de la Cooperativa, debido a que este se respalda en los ingresos y egresos de la organización, para lo cual se tomará como año base el 2006 y se realizarán proyecciones hasta el año 2011. El año base será calculado según las variaciones que existen entre los años 2005 y 2006.



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**  
Planificación Estratégica para la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

*Cuadro 5.2*

*Flujo de Fondos (Sin Proyectos) Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.*

DETALLE	Año Base	Variación	PROYECCIONES				
	2006	Histórica	2007	2008	2009	2010	2011
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>							
Interés Préstamos	45443,51	3,43%	47000,88	48611,62913	50277,58	52000,62	53782,70
Interés por Mora	2418,45	2,30%	2474,14	2531,12	2589,41	2649,04	2710,04
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>							
Ventas Almacén	44564,86	3,28%	46026,21	47535,48	49094,24	50704,11	52366,77
Arriendos	5696,00	3,51%	5895,98	6102,99	6317,26	6539,05	6768,64
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>98122,82</b>		<b>101397,22</b>	<b>104781,21</b>	<b>108278,48</b>	<b>111892,82</b>	<b>115628,16</b>
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>							
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>							
Personal	23302,68	2,14%	23801,61	24311,22	24831,74	25363,41	25906,46
Gastos Generales	19764,46	4,07%	20568,20	21404,62	22275,06	23180,89	24123,56
<b>GASTOS DE VENTAS</b>							
Comisariato	34856,22	-0,29%	34754,45	34652,97	34551,79	34450,91	34350,32
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>							
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>							
Débitos Bancarios	704,40	3,43%	728,59	753,62	779,50	806,27	833,97
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>78627,76</b>		<b>79852,85</b>	<b>81122,43</b>	<b>82438,09</b>	<b>83801,48</b>	<b>85214,31</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>19495,06</b>		<b>21544,37</b>	<b>23658,78</b>	<b>25840,39</b>	<b>28091,34</b>	<b>30413,85</b>

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

ELABORADO POR: Autora



## *Análisis del Flujo de Fondos Sin Proyectos*

### **Ingresos**

Los ingresos operacionales por la entrega de préstamos a los socios y por el interés por mora en relación al año 2005 ha tenido un incremento del 3.43% y 2.30% respectivamente, lo que no representa un beneficio significativo para la Cooperativa.

Los ingresos no operacionales (ventas del comisariato y arriendos de locales comerciales) poseen un incremento anual del 3.28% y 3.51%, estos valores no representan una rentabilidad atractiva para la Cooperativa.

### **Egresos**

En los egresos operacionales, específicamente en gastos de personal se observa que existe un aumento del 2.14% debido principalmente al incremento salarial; mientras que, los gastos generales tienen un crecimiento del 4.07% esto se debe a la mala utilización de los servicios básicos (teléfono).

Los gastos de ventas han experimentado una disminución promedio del 0.29% debido al nivel bajo de las ventas que se realizan en el almacén.

En los gastos financieros se observa un incremento del 3.43% este valor corresponde a débitos bancarios por los servicios que ofrece la entidad financiera donde la Cooperativa deposita su dinero.

A continuación se elaborara el flujo operacional considerando los tres proyectos a corto plazo que se propone para el mejoramiento de la Cooperativa:



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**  
Planificación Estratégica para la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

**Cuadro 5.3**

*Flujo de Fondos (Con Proyectos) Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.*

DETALLE	Año Base 2006	PROYECCIONES					INCIDENCIA %
		2007	2008	2009	2010	2011	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>							
Interés Préstamos	45443,51	48624,56	52028,27	55670,25	59567,17	63736,87	7%
Interés por Mora	2418,45	2486,17	2555,78	2627,34	2700,91	2776,53	2,80%
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>							
Ventas Almacén	44564,86	47238,75	50073,08	53077,46	56262,11	59637,84	6%
Arriendos	5696,00	5895,93	6102,88	6317,09	6538,82	6768,33	3,51%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>98122,82</b>	<b>104245,40</b>	<b>110760,01</b>	<b>117692,14</b>	<b>125069,00</b>	<b>132919,57</b>	
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>							
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>							
Personal	23302,68	22487,09	21700,04	20940,54	20207,62	19500,35	-3,50%
Gastos Generales	19764,46	19467,99	19175,97	18888,33	18605,01	18325,93	-1,50%
Gasto Proyectos		2690,00					
<b>GASTOS DE VENTAS</b>							
Comisariato	34856,22	35204,78	35556,83	35912,40	36271,52	36634,24	1%
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>							
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>							
Débitos Bancarios	704,40	700,88	697,37	693,89	690,42	686,97	-0,50%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>78627,76</b>	<b>80550,74</b>	<b>77130,22</b>	<b>76435,16</b>	<b>75774,57</b>	<b>75147,49</b>	
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>19495,06</b>	<b>23694,66</b>	<b>33629,79</b>	<b>41256,99</b>	<b>49294,44</b>	<b>57772,08</b>	

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

ELABORADO POR: Autora



## *Análisis del Flujo de Fondos Con Proyectos*

### **Ingresos**

Los ingresos de la Cooperativa por concepto de interés por préstamos tendrá un aumento del 3.43% al 7%, lo que representa un incremento del 3.57% anual; el interés por mora aumentará al 2.8% y las ventas del almacén crecerán al 6% anual, esto se debe a la aplicación de los proyectos de mejoramiento interno planteados para la institución los mismos que generarán resultados positivos. Cabe señalar que los ingresos por arriendos se mantienen con un crecimiento del 3.51% ya que los proyectos no afectan directamente en este rubro.

### **Egresos**

Los egresos operacionales por concepto de gastos de personal registran un decremento del 3.5% gracias a la correcta gestión del recurso humano; mientras que los gastos generales tendrán una reducción del 1.5% debido a la adecuada utilización de los recursos. En el año 2007 se toma en cuenta el valor por concepto de los proyectos propuestos que es de \$2690,00 dólares.

En los gastos de ventas, estos sufrirán un incremento del 1% debido a que se impulsará mejorar la calidad del servicio en la institución lo que producirá que se incrementen las compras para abastecer de productos el comisariato.

Los gastos financieros se reducirán anualmente en 0.5% por el incremento de la demanda de los préstamos que otorga la institución a todos sus asociados.





#### 5.4.1 MÉTODOS PARA EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

##### 5.4.1.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Al Valor Actual Neto (VAN) se lo define como la sumatoria de los flujos futuros traídos a valor presente restados de la inversión inicial.

- Si el VAN es igual a 0 significa que los beneficios del proyecto solamente alcanzan a cubrir los costos de oportunidad de dejar de lado otras alternativas de inversión.
- Si el VAN es menor que 0 significa que los beneficios del proyecto no compensan los costos de oportunidad de sacrificar otras alternativas de inversión, por tanto el proyecto no es recomendable.
- Si el VAN es mayor a 0 quiere decir que el proyecto arroja beneficios luego de cubrir los costos de oportunidad de otras alternativas de inversión; por lo que la inversión en este caso es aceptable.

$$VAN = -2690 + \frac{23694.66}{(1+0.12)^1} + \frac{33629.79}{(1+0.12)^2} + \frac{41256.99}{(1+0.12)^3} + \frac{49294.44}{(1+0.12)^4} + \frac{57772.08}{(1+0.12)^5}$$

$$VAN = -2690 + 21155.95 + 26809.46 + 29365.91 + 31327.51 + 32781.43$$

$$VAN = 138750.26$$

El Valor Actual Neto que se obtiene es \$138750,26; lo que significa que la implementación de los proyectos planteados a corto plazo es viable.



#### 5.4.1.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La Tasa Interna de Retorno evalúa al proyecto en base a una única tasa de rendimiento por período; se la define como la tasa máxima que se estaría dispuesto a quien financia el proyecto considerando que de igual manera se recupera la inversión.

- Si la TIR es mayor o igual al costo de oportunidad del capital se puede aceptar el proyecto.
- Si la TIR es menor que el costo de oportunidad del capital significa que el proyecto no tiene el rendimiento esperado por lo que este se rechaza.

$$VAN = -2690 + \frac{23694.66}{(1+0.25)^1} + \frac{33629.79}{(1+0.25)^2} + \frac{41256.99}{(1+0.25)^3} + \frac{49294.44}{(1+0.25)^4} + \frac{57772.08}{(1+0.25)^5}$$

$$VAN = -2690 + 18955.73 + 21523.07 + 21123.58 + 20191.00 + 18930.76$$

$$VAN = 98034.13$$

$$VAN = -2690 + \frac{23694.66}{(1+0.35)^1} + \frac{33629.79}{(1+0.35)^2} + \frac{41256.99}{(1+0.35)^3} + \frac{49294.44}{(1+0.35)^4} + \frac{57772.08}{(1+0.35)^5}$$

$$VAN = -2690 + 17551.60 + 18452.56 + 16768.58 + 14840.99 + 12883.95$$

$$VAN = 77807.69$$

$$TIR = 0.25 + (0.35 - 0.25) \frac{98034.13}{(98034.13 - 77807.69)}$$

$$TIR = 0.25 + (0.1) \frac{98034.13}{20226.44}$$

$$TIR = 73\%$$



La Tasa Interna de Retorno es del 73%, este valor demuestra que la ejecución de los proyectos propuestos es aceptable; ya que el rendimiento que se obtiene es mayor al costo de oportunidad del 12%.

### *5.5 ANÁLISIS DE FLUJOS OPERACIONALES DE FONDOS*

Luego de haber realizado los flujos operacionales de fondos con y sin proyectos se observa que la Cooperativa al implantar los proyectos tales como plantear una estructura organizacional formal, un plan de capacitación para el recurso humano y conocer la satisfacción de sus socios; tiene un mejoramiento considerable que se ve reflejado en los resultados financieros.

La implantación de los proyectos es importante para la Cooperativa ya que inciden en su fortalecimiento y desarrollo proyectado para los próximos cinco años, al adoptar la implementación de los proyectos propuestos la institución estará en capacidad de incrementar servicios para sus asociados.

En seguida se realizará un análisis de los resultados tanto de ingresos, egresos y flujos operacionales en base al flujo de fondos de la Cooperativa.



### 5.5.1 ANALISIS DE INGRESOS

**Cuadro 5.4**

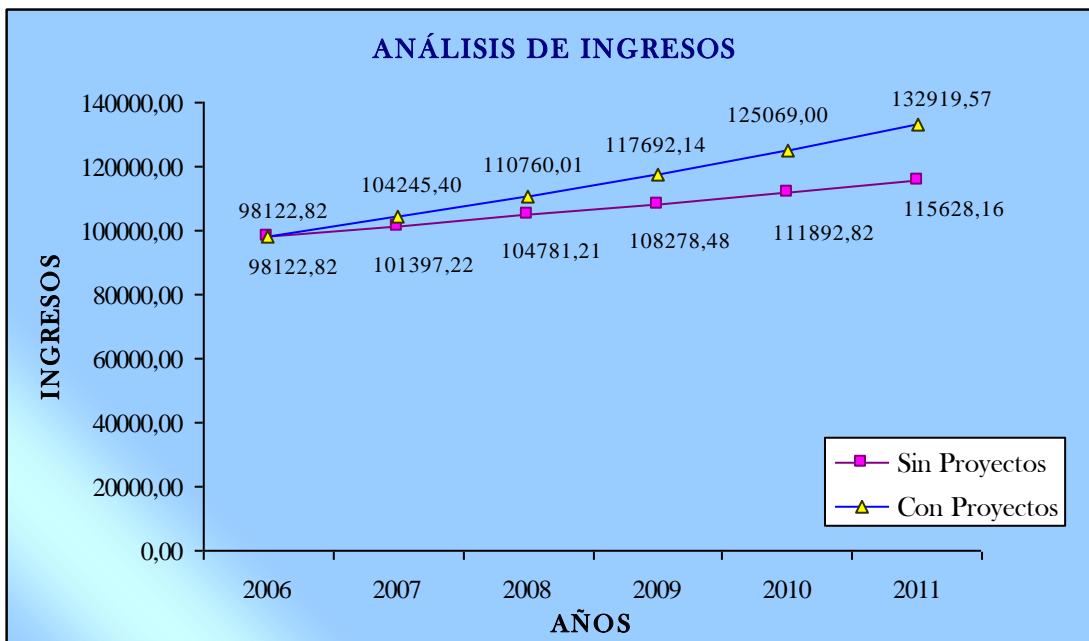
*Análisis de Ingresos Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.*

ANALISIS	AÑO BASE 2006	PROYECCIONES				
		2007	2008	2009	2010	2011
Sin proyectos	98122,82	101397,22	104781,21	108278,48	111892,82	115628,16
Con proyectos	98122,82	104245,40	110760,01	117692,14	125069,00	132919,57
INCREMENTO	0,00	2848,18	5978,79	9413,66	13176,19	17291,41
%INCREMENTO	0	2,81%	5,71%	8,69%	11,78%	14,95%

FUENTE: Cuadros 5.2 y 5.3

ELABORADO POR: Autora

**Gráfico 5.1**



FUENTE: Cuadro 5.4

ELABORADO POR: Autora

En la relación del total de ingresos con y sin proyectos se puede observar que la Cooperativa para el año 2007 obtendrá un incremento igual a \$2848,18 dólares que representan un crecimiento del 2.81% y para los siguientes años continua con una tendencia similar. El aumento de los ingresos se debe a la aplicación correcta de los proyectos de mejoramiento que buscan consolidar a la institución.



5.5.2 ANALISIS DE EGRESOS

Cuadro 5.5

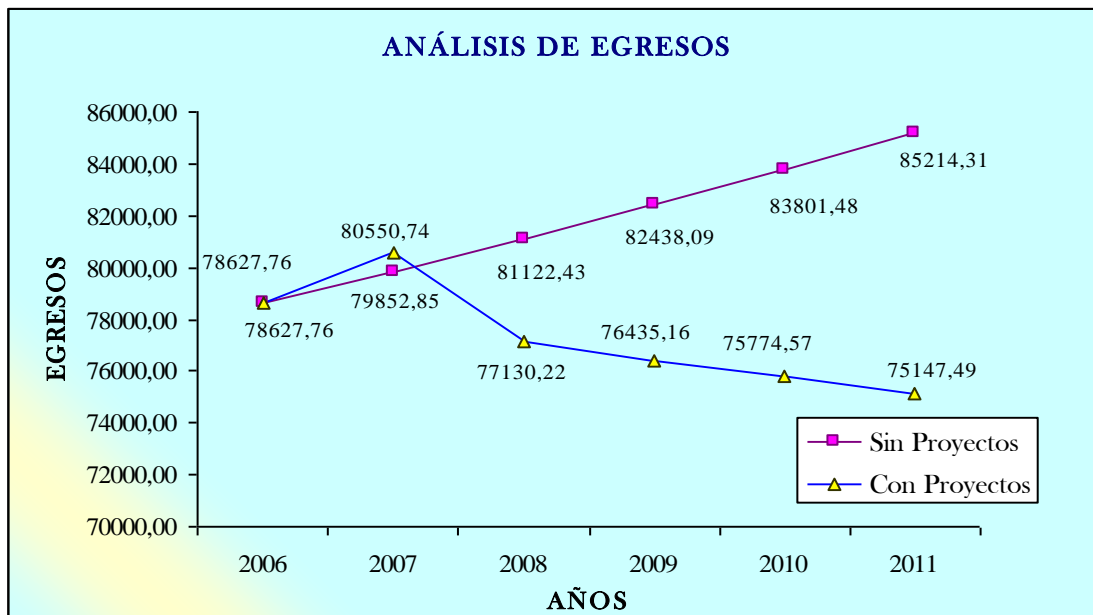
Análisis de Egresos Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.

ANALISIS	AÑO BASE 2006	PROYECCIONES				
		2007	2008	2009	2010	2011
Sin proyectos	78627,76	79852,85	81122,43	82438,09	83801,48	85214,31
Con proyectos	78627,76	80550,74	77130,22	76435,16	75774,57	75147,49
INCREMENTO	0,00	697,89	-3992,21	-6002,94	-8026,92	-10066,82
%INCREMENTO	0	0,87%	-4,92%	-7,28%	-9,58%	-11,81%

FUENTE: Cuadros 5.2 y 5.3

ELABORADO POR: Autora

Gráfico 5.2



FUENTE: Cuadro 5.5

ELABORADO POR: Autora

En la relación del total de egresos con y sin proyectos se puede interpretar que la Cooperativa para el año 2007 experimentará un incremento en sus egresos en 0.87%, esto se debe al costo de los proyectos; sin embargo a partir del año 2008 se obtendrá un decremento siempre y cuando se apliquen los proyectos de corto plazo ya que permitirán fortalecer a la institución, el mismo comportamiento seguirá hasta el año 2011, las causas principales de esta reducción son el desempeño adecuado del personal y la utilización apropiada de los recursos.



### 5.5.3 ANALISIS DE FLUJOS OPERACIONALES

**Cuadro 5.6**

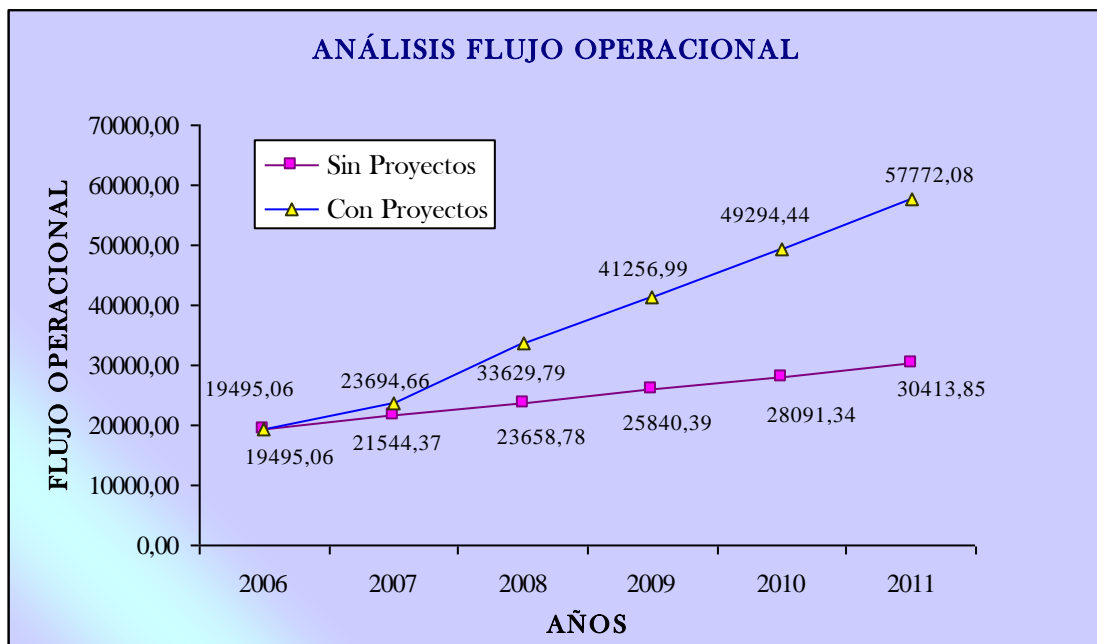
*Análisis de Flujos Operacionales Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda.*

ANALISIS	AÑO BASE 2006	PROYECCIONES				
		2007	2008	2009	2010	2011
Sin proyectos	19495,06	21544,37	23658,78	25840,39	28091,34	30413,85
Con proyectos	19495,06	23694,66	33629,79	41256,99	49294,44	57772,08
INCREMENTO	0,00	2150,29	9971,01	15416,60	21203,10	27358,23
%INCREMENTO	0	9,98%	42,15%	59,66%	75,48%	89,95%

FUENTE: Cuadros 5.2 y 5.3

ELABORADO POR: Autora

**Gráfico 5.3**



FUENTE: Cuadro 5.6

ELABORADO POR: Autora

Al relacionar los flujos con y sin proyectos se puede observar que desde el año 2007 hasta el año 2011 hay una tendencia al alta, esta situación se constituye como un beneficio para la Cooperativa ya que mejora su nivel financiero por el incremento de sus ingresos y la reducción significativa de sus gastos.



La ejecución inmediata de los proyectos proporcionará a la institución recuperar y aumentar sus ingresos cada año, y reducir sus gastos; de esta manera se consolida el crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda., en el mercado financiero.

## *CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES*

### *6.1 CONCLUSIONES*

Finalmente, luego de haber desarrollado la Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda., se presentan a continuación las conclusiones que se deben tomar en cuenta para que la aplicación del proyecto tenga los resultados esperados:

- ✚ El Plan Estratégico planteado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda., ha proporcionado a la institución una dirección y bases sólidas para consolidar su crecimiento en el mercado financiero, aprovechando eficientemente sus recursos para alcanzar los objetivos propuestos con una dirección administrativa adecuada.
- ✚ El estudio realizado al entorno en el que se desenvuelve la Cooperativa ha permitido identificar fortalezas y oportunidades; las mismas que se deben aprovechar a favor de



la institución; además, se establecieron debilidades y amenazas que deben ser minimizadas para que su impacto no afecte en gran medida.

- ✚ El direccionamiento estratégico propuesto señala el camino que debe seguir la Cooperativa, por medio del planteamiento de una visión y una misión estratégica, objetivos a corto, mediano y largo plazo, estrategias y planes de acción que en conjunto buscan fortalecer administrativamente a la institución.
- ✚ Los objetivos y estrategias que se plantearon buscan aportar a una correcta dirección administrativa y fueron elaborados en base al estudio de factores internos y externos que afectan directamente a la Cooperativa.
- ✚ La identificación y desarrollo de los proyectos a corto plazo buscan alcanzar los objetivos propuestos por la Cooperativa; la implantación de estos proyectos permitirán mejorar internamente a la institución.
- ✚ Medir la satisfacción de los socios es importante para la Cooperativa, ya que se podrá conocer las necesidades de sus asociados y mejorar la calidad de los servicios que ofrece, de tal manera que la institución se encuentre en capacidad de incrementar sus ingresos y atraer nuevos socios.
- ✚ Según lo determinado en los flujos operacionales, se establece que la implementación de los proyectos propuestos a corto plazo son factibles ya que se obtuvieron resultados importantes como:  $VAN = \$138750.26$  y  $TIR = 73\%$ , dichos valores comprueban la viabilidad en la implantación de los proyectos para la Cooperativa.





## 6.2 RECOMENDACIONES

En base al desarrollo de la Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mercado Central" Ltda., se recomienda a la directiva:

- ✚ Ejecutar el Plan Estratégico propuesto para que la institución siga un rumbo claro que le permitirá trabajar con eficiencia en el manejo de sus recursos para estar en capacidad de enfrentar los retos del mercado.
- ✚ Realizar monitoreos permanentes del entorno en el que se desenvuelve la institución, con el objetivo de identificar oportunidades que pueden ser aprovechadas y prevenir escenarios difíciles de controlar.
- ✚ Implementar y dar a conocer al personal la propuesta de direccionamiento estratégico y evaluarla constantemente para conocer si las acciones que se están llevando a cabo se orientan a alcanzar la visión.
- ✚ Ejecutar los proyectos planteados a corto plazo para solucionar problemas identificados en el diagnóstico situacional, de esta manera se podrá incrementar la rentabilidad y



fortalecer internamente a la Cooperativa, con el fin de asegurar el crecimiento y mejorar el posicionamiento en el mercado financiero presente y futuro.

- ✚ Controlar y evaluar la ejecución de los proyectos con el objetivo de medir la incidencia que han tenido en el mejoramiento interno de la Cooperativa y para conocer si los objetivos que se plantearon se están cumpliendo.
  
- ✚ Implantar los proyectos a mediano y largo plazo ya que su ejecución presentará resultados beneficiosos para la institución y puede proyectarla hacia el futuro.