

CAPÍTULO II

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En este capítulo se establecerá un diagnóstico situacional mediante el FODA. Y se determinarán las 5 fuerzas de Michael Porter que es la estructura para analizar a la industria.

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Es definir el presente mediante parámetros que minimicen las posibilidades de error, cuanto más si están inmersos en un ambiente con tendencias competitivas y de mejoramiento continuo. El diagnóstico situacional permitirá tener una perspectivas de macro incidencia en todas las actividades, en base a un análisis del las noticias del país y el mundo.

Enfocando a la cooperativa a alcanzar sus logros en un plazo determinado, los cuales deberán guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno.¹ y que tenderán a solucionar el problema.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por tanto deben adaptarse a ellas.

2.1.1 MACRO AMBIENTE

El Macro ambiente está compuesto por factores externos, es decir fuera de la cooperativa, los que influyen en el desarrollo de la misma, y son fuerzas que no se pueden controlar. En relación al Macro ambiente de la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Alangasí Ltda." hemos considerado importantes las siguientes variables externas:

- Factor Económicas
- Factor Tecnológicas

¹ http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html

- Variables Político
- Variables Sociales
- Variables legales
- Variables tecnológicas y ambiental

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

Estas variables económicas nos permiten analizar y determinar la situación económica en la que se encuentra nuestro país y la forma en como éstas pueden afectar a la economía de nuestra cooperativa en cuanto al sistema financiero y crediticio, las mismas que se convierten en ayudas económicas para la empresa o en barreras.

Principales factores económicos que influyen en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

- *Sistema Financiero Nacional*
- *Inflación*
- *Microcrédito*
- *Tasas de interés*
 - *Tasa Activa*
 - *Tasa Pasiva*
- *PIB*
- *Balanza Comercial*

- **SISTEMA FINANCIERO NACIONAL**

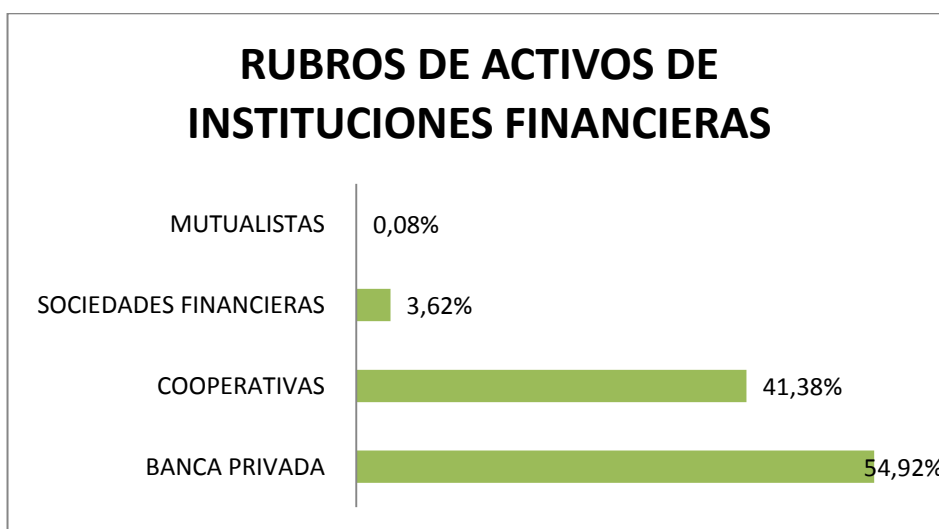


GRÁFICO N° 7: Comparativo de Microfinanzas²

El sistema financiero nacional creció en número y magnitud por la incorporación de nuevos bancos nacionales y extranjeros, el mutualismo, el cooperativismo de ahorro y crédito, las compañías financieras Y otros agentes de crédito. La Ley General de Bancos promulgada en 1899 tuvo vigencia en una época de grave crisis económica en el país fue concebida bajo el régimen del patrón oro y sin la consideración de que los bancos necesitaban un control. La Revolución Juliana de 1925 produjo un cambio sustancial en el tema, al fundarse en 1927 el Banco Central y en 1928 la Superintendencia de Bancos y el Banco Hipotecario del Ecuador.

Posterior a la crisis de los años 30, y para adecuarse a las políticas del Fondo Monetario Internacional, la ley General de Bancos y la Ley de

² Loewenthal, Arno "Tendencias y Bechmarking Comparativo de las Microfinanzas en el Ecuador y América Latina", Libro: Ecuador, moviendo fronteras en las microfinanzas, USAID, IX Foro de la Microempresa, Quito, 2009, Pág.18.

Régimen Monetario sufrieron básicas modificaciones mediante las reformas de 1948.

En el año 1974 se promulga la Codificación de la Ley General de Bancos, mediante Registro Oficial 658 Suplemento del 14 de Octubre de 1974.

En el año de 1994 se derogó la Ley General de Bancos de 1987 por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 439 del 12 de mayo de 1994, la misma que fue objeto de varias reformas.

Finalmente, la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, publicada en el Registro Oficial 250 del 23 de Enero del 2001 constituye la normativa actualmente vigente. Esta normativa vigente regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado. Además, la Ley contiene disposiciones para que la Superintendencia de Bancos ejerza control y vigilancia sobre estas instituciones. Este panorama normativo se amplía con el Reglamento General a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero RO 475 del 4 de Julio de 1994.

A partir de la crisis del año 99 varias alternativas para mejorar el sistema financiero se pusieron en práctica como instrumentos y mecanismos modernos que permitan dar mayor seguridad al sistema financiero, es ahí que nace la ley de seguridad financiera la cual está enfocada a transparentar las acciones y ofrecer un mejor y más barato servicio a los usuarios, eliminan además el riesgo de que pierdan sus ahorros, por lo cual se creó el Fondo de Liquidez como una eficaz salvaguarda de sus intereses.

Cabe mencionar que el sistema financiero nacional ha fortalecido su estructura, haciendo que el subsistema de cooperativo de ahorro y crédito sea el segundo más importante es decir, que los 46.400 miles de dólares de éste tipo de cartera, la mayor parte se encuentra en la banca privada (54,92%), cooperativas (41,38%) y sociedades financieras (3,62%), mientras que presentan valores mínimos (0,08%) en las mutualistas.

Como factor adverso a la nueva gobernación varias decisiones políticas se han implementado, cabe mencionar que en la actualidad el Ecuador y los países del sur han dado comienzo de la construcción de una nueva arquitectura financiera para Sudamérica, es decir un instrumento financiero independiente, obedece a la necesidad latinoamericana de desarrollar un mecanismo de financiamiento propio; fundamental para independizar la implementación de políticas económicas de organismos como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, que han buscado acelerar el pago de la deuda externa, reduciendo así la capacidad de inversión social en los países. Y por ende la creación de una nueva moneda (nuevo sucre) tendrá como objetivo crecer la integración andina y generar el intercambio interior del bloque en base a proyectos de producción que ayuden al desarrollo del país, usando un sistema único de compensación regional que permitirá regular el proceso de intercambio de las transacciones entre los países del ALBA ³

ANÁLISIS

El sistema financiero ecuatoriano ha modificado su estructura de políticas y reglamentos basadas en la ley de seguridad financiera, haciendo que

3

http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/ecuador_defiende_quotalto_potencial_quot_de_nuva_moneda_virtual_del_alba--115360

las instituciones financieras puedan tomar las decisiones adecuadas en el negocio de la selección y manejo de riesgos, asumiendo desde la intermediación de baja contingencia y escaso dinamismo económico, hasta la financiación de innovaciones que se asocian a la más alta exposición, pero que, de suyo constituyen la clave del crecimiento económico. Permitiendo determinar el grado óptimo de exposición que las instituciones financieras que deben asumir para impulsar desarrollo económico manteniendo al mismo tiempo los riesgos implícitos para los depósitos.

Siendo así la información mas relevante ya que nos permitirá visualizar el comportamiento del sistema financiero y por ende el crecimiento de las cooperativas regularizadas y no regularizadas y como se comportan frente al mercado financiero.

Si bien es cierto que la expectativa es alentadora, el clima debe sostenerse con estabilidad y crecimiento sostenido. Allí está el mayor reto del sistema y del país en su conjunto, pues falta profundizar el proceso de privatizaciones, mejorar la competitividad y garantizar la inversión local y foránea en condiciones jurídicas transparentes. El sistema financiero nacional dispone en la actualidad de excelencia de herramientas tecnológicas y de recursos humanos, pero no de un mercado firme en donde aplicarlos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

- La nueva estructura financiera permite crear un ambiente de estabilidad y confianza garantizando a los socios solvencia y liquidez, generando así incrementos en los depósitos y créditos.

- La apertura de comercio a nivel de América del Sur va a fortalecer las economías locales generando mayor productividad y nuevos nichos de mercado.

- **MICROCRÉDITO**

El microcrédito ha cobrado auge en los últimos años, al punto que ha pasado de ser una actividad exclusiva de las organizaciones no gubernamentales (ONG), a convertirse en una oportunidad de negocio para un número cada vez mayor de instituciones financieras tradicionales. Incluso la palabra microcrédito se quedó corta ante la diversificación de servicios "micro" que se están propagando en la industria. Hoy, el término más adecuado es microfinanciamiento.⁴

La microempresa, el mercado microfinanciero y la provisión de servicios empresariales evidencian en el Ecuador un desarrollo y crecimiento explosivo en los últimos 5 años.

Alrededor de 1,5 millones de microempresas conforman este sector crucial para la generación de empleo y de ingresos familiares; 1 millón de trabajadores intervienen en actividades microempresariales urbanas; más de 500 Instituciones Microfinancieras, reguladas y no reguladas, proveen servicios financieros en áreas urbanas y rurales; la cartera total microcrediticia a la fecha superó los US\$ 1.000 millones, habiéndose quintuplicado desde el año 2002. Además existe una amplia red institucional local y de apoyo externo interesada en el desarrollo y fortalecimiento de la microempresa ecuatoriana.

⁴ Pensamiento y praxis de Muhammad Yunus

Estos números y características cualitativas provocaron en la Representación del Banco Interamericano de Desarrollo, la necesidad de profundizar en el conocimiento de la situación actual del sector microempresarial.

En el Ecuador los microcréditos constituyen el segmento del 50% de la PEA y aportan el 10 y 15% del PIB en América Latina existen millones de personas que en este segmento que cada día se van incrementando por los beneficios que estos ofrecen creando así un mecanismo importante para la población de ingresos bajos y pueden acceder a servicios financieros y aportar con ello al desarrollo del país.

Sin embargo, en los últimos años se aprecia un mayor impulso y crecimiento. Dado este grado de desarrollo, el impulso para la expansión y el fortalecimiento de las microcréditos en el país actualmente tiene que ver sobre todo con la promoción y apoyo del mayor número de agentes posible, que desarrolle y dinamicen el mercado, y sólo de manera complementaria con la regulación y el control.⁵

ANÁLISIS

Desde la perspectiva de incrementar la eficiencia y el impacto del mercado crediticio sobre el desarrollo económico y social, el estado ha creado un Sistema de Fondos para la Estabilización y el Desarrollo y desde la necesidad de la reactivación productiva desde la mediana, pequeña y micro producción, el Banco Central del Ecuador impulsó la creación de un Fondo Nacional de Microfinanzas Complementariamente, el Banco Central del Ecuador propuso aprovechar la infraestructura informática del Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) como un

⁵ www.cepesiu.com

mecanismo para integrar a los operadores del sector de las microfinanzas al sistema financiero, a fin de incrementar los servicios financieros y no financieros al segmento de microempresarios, y, adicionalmente, desarrollar en base a esta integración la información que permita generar indicadores de alerta temprana y un seguimiento oportuno a estas actividades crediticias.⁶

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

Las entidades financieras incluyen propuestas de este tipo para ampliar su oferta de productos financieros y así llegar a más clientes, siendo así una herramienta de desarrollo social mas equitativa.

• INFLACIÓN

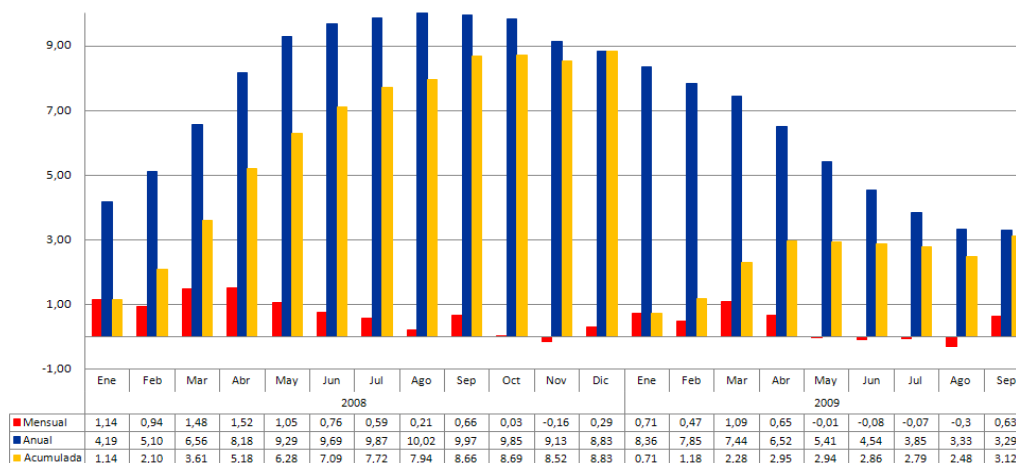


GRÁFICO N° 8: Alberto Acosta, Profesor-Investigador de la FLACSO, Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana

⁶ <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2005/capi-06.pdf>

En el Ecuador, se ha iniciado un proceso de desequilibrio financiero dado por un incremento en el índice de precios al por menor, adoptada oficialmente el esquema monetario de la dolarización, se asumía que la inflación debía ubicarse en niveles bajos (2% anual). Pero ello, a su vez, suponía que el poder público adoptara políticas económicas, financieras y fiscales ordenadas, sanas, disciplinadas y austeras, que movilizaran las fuerzas de la oferta y demanda agregadas hacia su crecimiento y expansión, en condiciones dinámicas, de equilibrio y estabilidad macroeconómicas.

Lamentablemente, en los últimos tiempos, el poder público ha hecho lo contrario. Hoy, la demanda agregada supera a la oferta. Esto conlleva irremediablemente a un desequilibrio que se manifiesta en el aumento de la inflación.⁷

Hay factores coyunturales y estructurales, así como elementos que están atrás de la demanda y la oferta que están ocasionando el aumento del índice mencionado.

Condiciones adversas del clima, así como ciertos eventos cíclicos, afectan y seguirán afectando al estado de la demanda y oferta agregada, vía especulación en los mercados. Pero lo más preocupante son aquellos factores que tienen que ver con las fallas de la política económica ecuatoriana.

Existe una alta propensión marginal al consumo de los ecuatorianos. Se ahorra poco en el Ecuador. Los estímulos para ahorrar son débiles o están ausentes. Por otra parte, la expansión crediticia privada supera el 25% anual, y puede encerrar problemas al futuro, si dicho crecimiento no es adecuadamente administrado por los mercados.

⁷www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_valuinflacion

ANÁLISIS

Durante los últimos años, hemos visto con agrado el descenso sostenido del ritmo inflacionario en nuestro país; ha quedado atrás la inflación mensual los constantes reajustes de precios a los que nos acostumbramos a finales de la década de los noventa e inicios de la presente.

Cabe mencionar que las medidas económicas aplicadas por el Gobierno para paliar la crisis se calificaron como positiva la restricción a las importaciones de productos suntuarios.

Así mismo, podemos destacar que el incremento de la inversión pública es un beneficio a corto plazo que beneficia al sector productivo, paulatinamente se esta recuperando la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos puesto que el estudio demostró que una familia promedio alcanzó a cubrir de cierta manera sus gastos.

Al analizar la inflación tenemos múltiples ópticas y la posibilidades que brinda el acceso a la información; no obstante, cada vez, consumidores y analistas demandan mayor y mejor calidad; por tanto, es necesario fortalecer el proceso para llegar a transparentar el acceso a la información, en donde si bien es cierto, varias instituciones ya han dado los primeros pasos, se requiere aún de mucho esfuerzo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

La estabilidad en el índice de inflación permitirá planificar operaciones crediticias, las cuales se pueden anticipar de acuerdo al objeto social de la cooperativa y la cartera de crédito.

- **TASA DE INTERÉS**

Una tasa de interés es el precio que pagan las personas que obtienen un crédito a quienes les otorgaron por el uso de esos fondos. Las tasas de interés del mercado se utilizan para ayudar a tomar decisiones de producción intertemporales y de inversión de capital. Al igual que cualquier precio del mercado, las tasas de interés están determinadas por la oferta y la demanda de los fondos que se pueden prestar.

La suma de la oferta y la demanda se lo hace como que se tratara de una sola tasa de interés del mercado. Los hogares, empresas y el gobierno obtienen y otorgan crédito bajo diversos términos y condiciones, por eso existen diversos tipos de tasas de interés en el mercado.

- **TASA DE INTERÉS ACTIVA**

Las tasas de interés activas son aquellas que se aplican cuando cualquier banco del país otorga Préstamos a terceros.

En la tabla N° 3 se describe la Tasa de interés activa de los últimos 3 años.

Tasa de Interés Activa

Año	Tasa
2007	9.22%
2008	9.31%
2009*	9.15%

Tabla N° 3: Tasa de Interés Activa

Fuente: BCE

**datos hasta el 31 de septiembre*

Tasa de Interés Activa

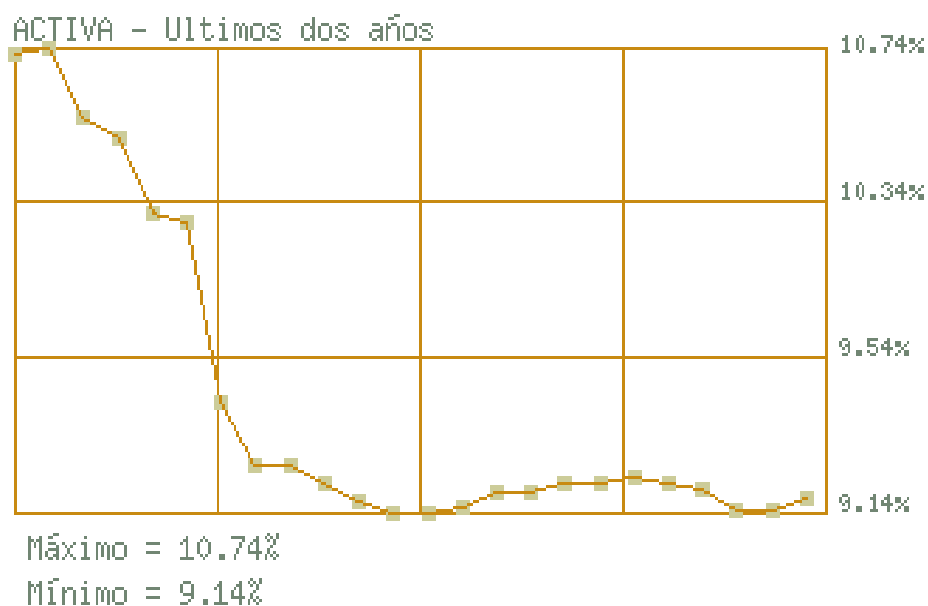


GRÁFICO N° 9: TASA DE INTERÉS ACTIVA

Fuente: BCE

Ecuador mantiene una tasa de interés activa (la que cobran los bancos por los créditos demasiado elevados, en comparación con otros países de la región que emplean el dólar en usos transaccionales).

Según datos del Banco Central la tasa activa efectiva máxima para las Pymes disminuyó en 0,41 puntos porcentuales, al pasar de 12,66% en agosto a 12,25% en septiembre; mientras que el crédito comercial corporativo, se redujo de 9,66% a 9,50% el mes pasado. En cuanto al crédito de vivienda, se registró una variación de 11,66% a 11.50%.

En el sector del microcrédito, en cambio, la tasa activa efectiva referencial aumentó en 0,06 puntos: de 21,36% a 2,42%. (APB)

ANÁLISIS

El Banco Central del Ecuador, organismo regulador que ejerce control sobre las incidencias de las tasas de interés, ha sido en los últimos tiempos protagonista de los cambios monetarios que se han dado en el país como el proceso de dolarización, indica que esta reforma monetaria dará frutos positivos para el país, entre las que están; la estabilidad del tipo de cambio, la disminución de las tasas de interés y la caída de la inflación,

Debido a que el proceso de dolarización fue por mucho tiempo informal en el país, las tasas de interés sufrieron distorsiones, ya que estas tasas se volvieron especialmente altas debido a que la autoridad monetaria las incrementa a fin de estimular en la población el ahorro en moneda local en lugar de hacerlo en dólares estadounidenses. En el sector financiero también se vio afectado por la informalidad de la dolarización, las altas tasa de interés y las devaluaciones constantes que la establecieron, provocan elevaciones permanentes en la cartera vencida de los bancos, limitan el ahorro en moneda local y se conduce a éstos a la iliquidez e insolvencia.

Muchos analistas mencionan que las tasas de interés deben bajar con un sustento técnico, y cauteloso en un periodo de 5 meses mediante índices que no permitan que decaiga la demanda de créditos y por ende el riesgo en la rentabilidad de los bancos y el sistema financiero

Sin embargo, un debilitamiento en los préstamos a los pequeños cuenta ahorristas ya que muchos no tienen capacidad de pago. Las tasas de interés de interés suben en la misma dinámica de la inflación.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza:

Las instituciones financieras esta expuesta al deteriorar la cartera y demanda de créditos, puesto que si sube la inflación, sube la tasa de interés.

- **TASA DE INTERÉS PASIVA**

Las tasas de interés pasivas son aquellas que se utilizan cuando el banco ha recibido por concepto de préstamos y a su vez tienen que cancelar sus obligaciones por dicho préstamo a un tercero.

En la tabla N° 4 se describe la Tasa de interés pasiva de los últimos 3 años.

Tasa de Interés Pasiva

Año	Tasa
2007	4.78%
2008	5.09%
2009*	5.57%

Tabla N°4: Tasa de interés pasiva

Fuente: BCE

*datos hasta el 31 de septiembre

Tasa de Interés Pasiva

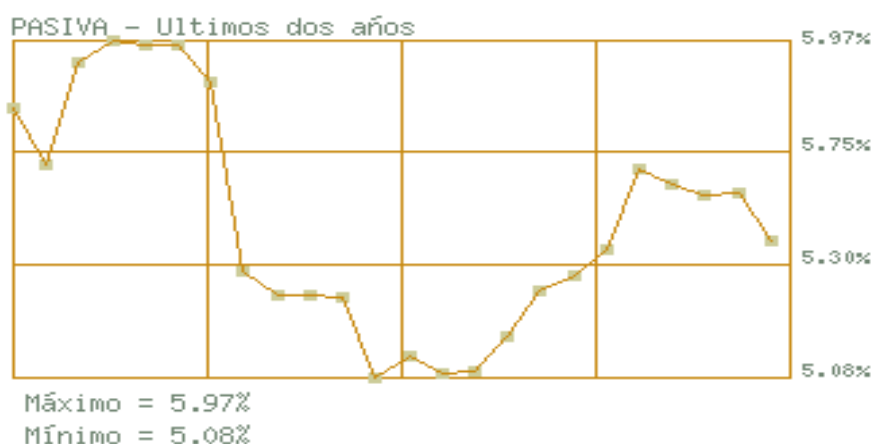


GRÁFICO N°10: TASA DE INTERÉS PASIVA

Fuente: BCE

Los bancos que pagan más intereses de lo permitido, ponen en riesgo a sus depositantes, e impiden que los ahorristas gocen de la garantía que les aseguraría la devolución de sus recursos, en el caso de que esa institución financiera atravesase problemas de liquidez y no pueda seguir operando.

ANALISIS

la Tasa de Interés Pasiva Nacional, afectan al producto interno bruto debido a que este instrumento de las cuentas nacionales, registra todas las transacciones de una economía nacional en un año calendario que se realizan en el país, dentro del territorio, sean éstas efectuadas por ecuatorianos y extranjeros. En tal sentido, que las tasas de interés interbancaria y nacionales entran dentro de las actividades económicas del país

El aumento o la disminución de las tasas pasivas, la demanda de crédito, la eficiencia de las entidades bancarias y las expectativas de la política monetaria, están determinando los niveles de las tasas activas para la otorgación de préstamos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

La elevación en la tasa de interés pasiva constituirá un incremento en los niveles de ahorro en la comunidad, al facilitar el financiamiento de la inversión, fomenta el uso racional del capital y de la mano de obra, incentiva el desarrollo del mercado de capitales lo que estimula el crecimiento de la economía.

- **PIB**

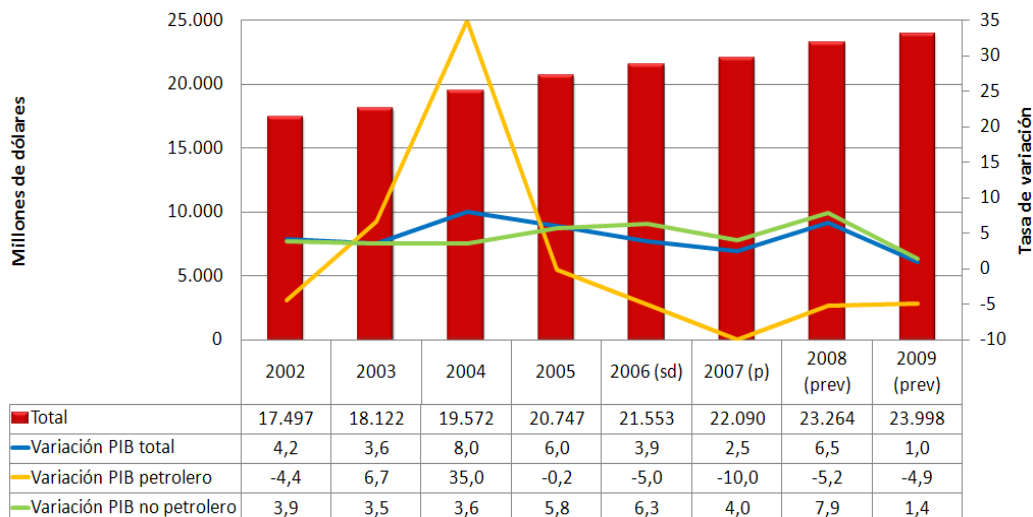


GRÁFICO N° 11: PIB

Fuente: Alberto Acosta, Profesor-Investigador de la FLACSO, Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.⁸

El Producto Interno Bruto (PIB) del país también se contrajo en un 0,26% entre abril y junio frente al saldo negativo de 1,31% registrado entre enero y marzo de 2009.

En el primer trimestre de este año la economía creció un 1,51% frente a igual periodo del año previo, Las cifras representan el deterioro paulatino que ha sufrido la economía ecuatoriana de unos 50.000 millones de

⁸ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

dólares por efectos de la caída del precio del barril de crudo, principal exportable del país, y la crisis financiera mundial.

El sector petrolero continúa con su tendencia de decrecimiento y en el segundo trimestre de 2009 se contrajo un 2,20% frente a igual periodo de 2008.

La industria manufacturera, especialmente la relacionada con la fabricación de productos de refinación de petróleo, la agricultura y ganadería y los servicios de intermediación financiera también aportaron al saldo negativo registrado en el periodo analizado.

Mientras que los sectores de la construcción y el transporte mostraron saldos positivos en el periodo analizado.

ANALISIS

El crecimiento de la población mundial y de la actividad económica ha causado una tensión medioambiental en todos los sistemas socioeconómicos.

Tradicionalmente, el producto interno bruto (PIB) ha sido considerado como el mejor indicador para medir el éxito de la economía nacional y el bienestar; pero si se incluyen el agotamiento de los recursos y la degradación en la calidad de vida, lo que se obtiene es un cuadro sumamente diferente de aquello descrito por los métodos convencionales.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza:

La disminución del PIB nos demuestra que el nivel de crecimiento de la economía, no se encuentra en una buena situación económica y como factor adverso no puede utilizar su dinero para ahorrar mejorando así su bienestar económico.

- **BALANZA COMERCIAL**

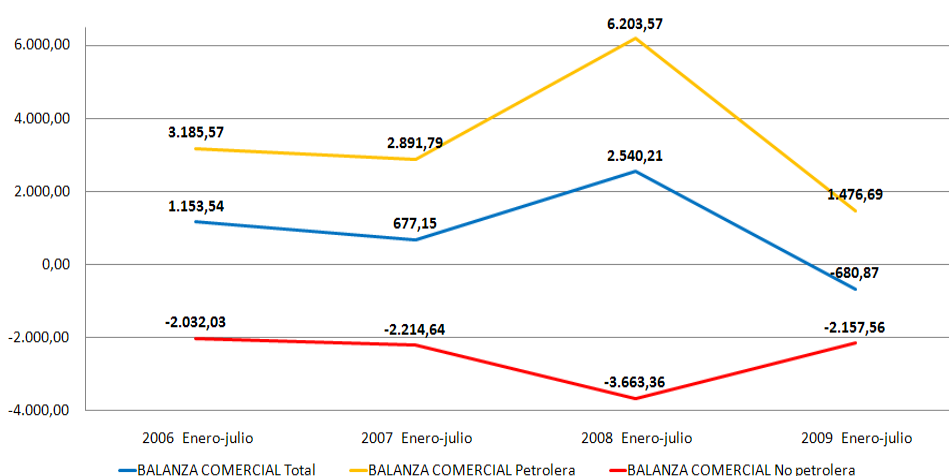


GRÁFICO Nº 12: BALANZA COMERCIAL

Fuente: Alberto Acosta, Profesor-Investigador de la FLACSO, Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana

La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones en otras palabras, el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo.

- Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios

que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.

- Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país.

ANÁLISIS

Los desequilibrios entre las exportaciones y las importaciones se dieron en el último trimestre del año, no por otra razón que por haberse anunciado que se iban a prohibir las importaciones, circunstancia que alertó a los ciudadanos para especular y tratar de incrementar sus inventarios. El comportamiento de las transacciones de comercio exterior se presentaba consistente: crecían tanto las exportaciones como las importaciones, dejando un razonable margen entre unas y otras.

Las medidas anunciadas causaron su efecto; los argumentos de apoyar al productor nacional tienen visos añejos de proteccionismo que no dieron resultados positivos en la década de los sesenta; y, para mantener nuestras reservas monetarias, no es necesario impedir las importaciones, sino restringir la liquidez de la economía a través del gasto público.

Es lamentable que quede trunca una política exterior de apertura que ha demostrado ser tan beneficiosa en el desarrollo de varios países latinoamericanos y que sin duda marcan la diferencia con el pasado, como en China y otros países, de corte socialista.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza:

El déficit en la balanza comercial no permite generar reservas, lo que significa que el país posee menos cantidades de oro y divisas.

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

Tiene que ver con las actitudes del gobierno frente a las presiones de grupos de interés o partidos políticos.

- **GOBERNABILIDAD Y FUERZA POLÍTICAS**

La gobernabilidad democrática es un factor determinante para el desarrollo humano sostenible, por lo tanto la estrategia del Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo en el Ecuador está orientada a promover y fortalecer principios de la gobernabilidad tales como legalidad (reglas formales); legitimidad y representatividad; eficacia, eficiencia y transparencia de la función pública, la promoción de la participación ciudadana, todo ello en un marco de respeto a los Derechos Humanos.

En Ecuador, tres presidentes constitucionales, fueron derrocados mediante el empleo de mecanismos de resistencia civil. En todos los casos, se trataba de dirigentes de amplia trayectoria política en el país que habían triunfado claramente en elecciones libres, es así que llegamos a determinar que nuestro país tiene uno de los problemas más serios que afrontan los sistemas políticos contemporáneos, especialmente los pertenecientes a países del Tercer Mundo, es como mantener la gobernabilidad.

En la mayoría de las sociedades la gobernabilidad se sustenta sobre la existencia de una relación armónica entre los principales actores de la

comunidad. En especial de aquellos actores dotados de un poder suficiente como para alterar de una forma significativa el orden público, impulsar o detener el crecimiento económico o, en general, afectar de forma significativa la marcha de la sociedad.

Una de las variables que va de la mano es la corrupción, lamentablemente se encuentra enraizada, difícilmente encontramos estamento político que no haya sido contaminado. La experiencia demuestra que la corrupción se acentúa en los regímenes totalitarios y no en las democracias, la razón es sencilla, en regímenes de facto existe una ausencia total de controles y las decisiones son verticales. En cambio la alternabilidad de autoridades políticas, la libertad de opinión y de información, la separación de funciones y controles entre éstas, constituyen un marco, al menos teórico, más eficaz para luchar contra la corrupción.

Finalmente, los ecuatorianos somos capaces de deponer un gobierno democráticamente elegido bajo el estandarte de la lucha contra la corrupción, y, sin embargo, a 15 meses de tal hecho el gobierno sucesor es acusado de igual o más corrupción y el partido político a cuyo afiliado y Presidente de la República se depuso anteriormente, por corrupto, acaba de clasificar a un nuevo candidato a una segunda vuelta electoral en las elecciones presidenciales.

Al igual que en los sistemas políticos, la economía cerrada, monopólica y de controles centralizados estimula la corrupción sin que, por ello, el libre mercado sea la panacea o la solución. En el sector privado el libre mercado y la competitividad previenen la corrupción, sin embargo, deben existir leyes que generen controles reales que velen por la transparencia y rectitud de la gestión privada.

Se han planteado en el Ecuador algunas reformas de todo tipo a efectos de luchar contra la corrupción y remozar un marco jurídico y conceptual que ya no funciona. Por ejemplo, la independencia de la Función Judicial se encuentra garantizada en la Constitución, mas su inmensa politización generaba una tremenda inseguridad jurídica, es recién ahora que se está provocando un proceso de real despolitización de la administración de justicia con la aprobación y futura integración de un Consejo Nacional de la Judicatura, autónomo y profesional que gobierne, administre y juzgue a la Función Judicial.

ANÁLISIS

En América Latina la gobernabilidad se encuentra amenazada, entre otros factores, por la crisis fiscal de los estados, la falta de institucionalización de las organizaciones y procesos políticos, el colapso de los aparatos administrativos y la falta de legitimación de las estructuras políticas. Los problemas de gobernabilidad en la región se han expresado a través de revoluciones, insurrecciones civiles y golpes de Estado de carácter militar.

En las últimas décadas, en particular, la amenaza más seria a la gobernabilidad democrática esta representada por la aparición de ciertos "movimientos sociales" que someten al Estado a una sobrecarga de demandas que no está en capacidad de satisfacer en tiempo y forma.

La falta de capacidad de los gobernantes para modificar la actual organización estatal está demostrando que la ingobernabilidad se acentúa por falta de gobernantes que decidan enérgicamente modificar las cosas, con la colaboración del Congreso, imponiendo sobre él con el respaldo de la opinión pública.

En este mismo momento no se puede convocar a una Constituyente. Pero si hay un movimiento de opinión suficientemente vigoroso conducido por

el jefe de Estado, no habría fuerza que detenga la voluntad mayoritaria del pueblo, especialmente si se le persuade de que es indispensable mejorar la estructura jurídica de las instituciones políticas de la República, porque con las actuales no podemos caminar.

La reforma a la Constitución sea necesaria si la Asamblea resulta como una decisión mayoritaria, en el momento debido, de la voluntad popular. Un gobierno tan débil e inestable, tan equívoco en cuanto a lo que ha propuesto como reforma, no es un gobierno capaz de guiar a un pueblo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza:

La inadecuada gobernabilidad y decisiones erróneas sin un previo análisis harán que el país pierda su credibilidad frente a otros países, generando inestabilidad y ausencia de inversión extranjera.

- **ESTABILIDAD POLÍTICA EN EL ECUADOR**



GRÁFICO Nº 13: RIESGO PAÍS

Fuente: BCE

El Gobierno de Ecuador empezó con un escenario complejo en el 2009, producto de profundos cambios económicos a nivel mundial durante el 2008. La crisis financiera que detonó durante sus últimos meses trajo consigo varios efectos inmediatos y un escenario de débil crecimiento y posible recesión.

La desaceleración de la economía norteamericana ha tenido una fuerte repercusión en el resto de las economías afectando al comercio global e incidiendo en una reducción de los precios de las materias primas, principal factor de crecimiento de las economías menos desarrolladas. El petróleo, sostén de algunas economías en

Las proyecciones de crecimiento económico para el año 2009 no son alentadoras. De acuerdo a la ONU y al Banco Mundial, la economía mundial podría crecer no más de un 2% durante el presente año versus el crecimiento promedio de los últimos años mayor al 3%.⁹

ANÁLISIS

Ecuador, el país políticamente más inestable de América Latina en la última década, se encuentra en un momento coyuntural de cambio.

Correa ya ha adoptado algunas medidas sociales que incluía en su programa y, ante todo, ha hecho posible la convocatoria de una Asamblea Constituyente, órgano que ha redactado y aprobado una nueva Constitución, inspirada en los contenidos del Socialismo del siglo XXI. Sin embargo, su "revolución de los ciudadanos" necesita de un gran desembolso económico por parte de las finanzas públicas. Y esto precisamente podría representar el punto débil de su política.

⁹ www.deloitte.com

Ha ejercido el poder de manera autoritaria, desestimó las instituciones democráticas, diseñó una Constitución a medida y desaprovechó el período de bonanza propiciado por los altos precios del petróleo, mediante la aplicación de prácticas prebendarías que no prepararon al país para afrontar la crisis actual.

Es una variable de la cual dependemos, ya que se pueden presentar cambios de escenarios constantes en cuanto a la economía de un país y como esta puede afectar a todo el entorno.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

La estabilidad política acerca oportunidades comerciales, condición indispensable para la reactivación y crecimiento sostenido de la economía.

2.1.1.3 FACTOR LEGAL

Consiste en las leyes cuyo cumplimiento se espera de los miembros de la sociedad.

- **COOPERATIVAS**

- **LEYES**
 - La Comisión Legislativa tramita una ley que busca regular el sistema cooperativo, financiero, popular y solidario. El proyecto apunta a que la creación y el funcionamiento de las actividades de las cooperativas de crédito cuenten con una

normativa específica, pero para la Asociación Nacional de Cooperativas la propuesta significa un “retroceso”.¹⁰

- La nueva ley introducirá algunas novedades importantes, como la posibilidad de que personas no socios de las cooperativas puedan aportar capital a la misma o la obligatoriedad de realizar una auditoría anual para determinado tipo de cooperativas de viviendas.
- Ley General de Cooperativas pretende incentivar la autofinanciación de las cooperativas, exigiendo un aumento de las cantidades destinadas al fondo de reserva obligatorio que en su límite máximo equivaldría al 30% de los beneficios. Asimismo, está previsto un tratamiento fiscal especial, cuya regulación será posterior a la aprobación de la ley, que primará la existencia de fondos de reserva voluntarios.
- Una de las novedades más curiosas es que por primera vez una ley fuerza la obligatoriedad de realizar auditorías anuales.¹¹
- También se establece la libertad de asociación de las cooperativas entre sí, hasta ahora no permitida aunque consentida, y se creará el Consejo Superior del Cooperativismo.

- **MICROCRÉDITOS**

- **LEY DE PROMOCIÓN DEL MICROCRÉDITO**

El Ministerio promueve iniciativas de desarrollo socio-productivo enmarcadas en procesos locales y/o regionales con la finalidad de generar acciones que involucren de forma participativa a los actores en la construcción de su propio territorio.

¹⁰ www.diariocorreio.com.br/2009/.../ley-divide-a-cooperativas

¹¹ http://www.elpais.com/articulo/economia/MINISTERIO_DE_TRABAJO_Y_SEGURIDAD_SOCIAL/PODER_EJ_ECUTIVO/_GOBIERNO_PSOE_/1982-1986/nueva/ley/Cooperativas/permitira/participacion/personas/asociadas/elpepieco/19850605elpepieco_12/Tes/

- La ley tiene como objetivo la promoción y regulación del sector del microcrédito a fin de estimular el desarrollo integral de las personas, los grupos de escasos recursos y el fortalecimiento institucional de las organizaciones no lucrativas de la sociedad civil.

- **LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIO**

Apoyar la construcción de una nueva economía, fundamentada en los principios de solidaridad, subsidiaridad, complementariedad, reciprocidad y sostenibilidad, como base de la formulación de las políticas públicas para el fomento y desarrollo de la economía popular actualmente existente, incorporando en ésta la incidencia de la economía solidaria, propendiendo hacia la creación de una nueva estructura económica y una Nueva Arquitectura Financiera que facilite la vinculación equitativa entre la economía del estado, la economía del capital y la economía popular

- Monitoreo y evaluación del sistema de calificación para el acceso al programa de compras públicas, en beneficio de productores y microempresarios vinculados a la economía popular y solidaria.

ANÁLISIS

Las leyes dentro de una sociedad, son los instrumentos con los cuales se puede gobernar a dicha sociedad y con estos mismos instrumentos tratar de crear condiciones justas y equitativas para con y entre todos los componentes de la mencionada sociedad, poniendo límites y responsabilidades las cuales de no cumplirse serán juzgadas y sancionadas por la misma sociedad representada esta, por la autoridad

competente en cada caso y nombrada expresamente para esto, por la misma sociedad.

La gestión de la empresa cooperativa moderna, atendiendo a la necesidad de los servicios que presta, al desarrollo operativo, a las variantes de los ciclos económicos, al crecimiento de las necesidades humanas y a muchas otras causas y factores determinantes, exige la mejor y mayor previsión futura, una gestión eficiente y un control eficaz que permita a los directivos de la empresa tener a su disposición todos los instrumentos de información posible, para llevar el pulso de las operaciones, en cualquier momento, adoptando las medidas conducentes, a fin de frenar cualquier alteración en la marcha funcional de la actividad que realiza; por lo que se justifica un control eficaz mediante el trabajo eficiente de parte de los órganos directivos, especialmente del Consejo de vigilancia; así como con el aporte profesional de la gerencia, auditoría interna y externa respectivamente efectuando el control previo, concurrente y posterior de las transacciones institucionales.

Varias de las implementaciones de estas leyes han beneficiado a sectores como el microcrédito fortaleciendo y sustentando los objetivos a largo plazo en beneficio de la sociedad generando mayor confianza y seguridad, sin lugar a duda Es la "...promesa de llegar a los pobres, para la generación de ingresos, para empresas operadas por hogares de bajos ingresos".¹²

¹² Revista América Economía de junio de 2005

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad :

El Marco legal garantizar la supervivencia colectiva, asegurándonos de la vigencia de los derechos y promoviendo el progreso de la sociedad y por ende confianza tanto como para el sector financiero nacional, como para sus entes reguladores.

2.1.1.4 FACTOR CULTURAL

- **CULTURA DE AHORRO EN EL ECUADOR**

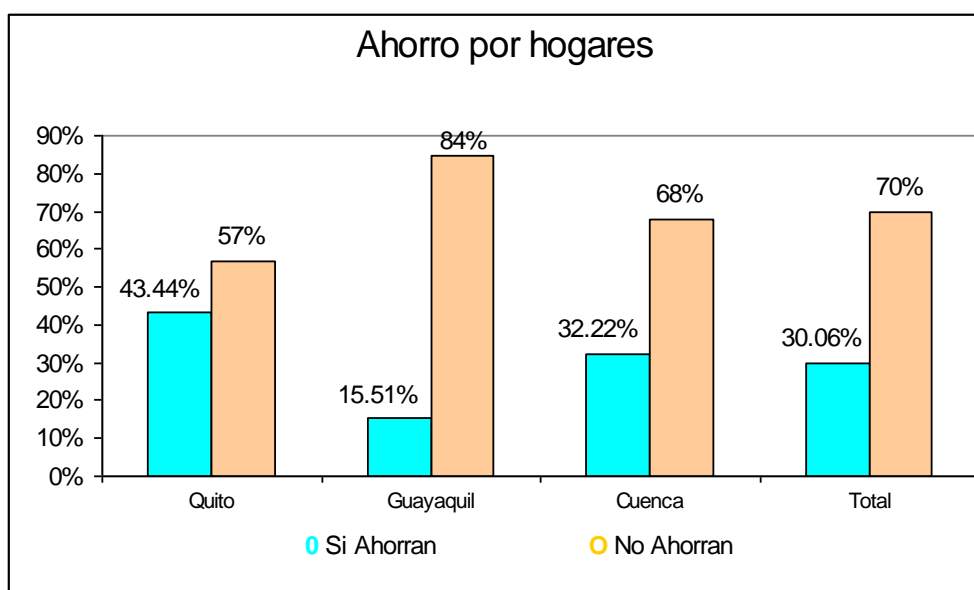


GRÁFICO N° 14: AHORRO EN EL ECUADOR

Fuente: Encuentro de Microfinanzas - FLACSO

En la actualidad el Ecuador ha planteado estrategias productiva y comercial que permite un nuevo modo de acumulación y redistribución de los beneficios del desarrollo, pero con enfoque de largo plazo.

Nos basaríamos en un proceso de radicalización de la redistribución de los modos de producción, garantía de la soberanía alimentaria, cambio en la matriz energética y fomento de la economía social y solidaria en todos sus ámbitos. A su vez, tiene que ver con el fomento de ciertas industrias nacientes que nos permita la sustitución selectiva de importaciones, que en este momento tienen una gran carga en la economía.

Al Identificar el alcance (participación) de las instituciones financiera, especialmente de las que realizan actividades de microfinanzas, en la cobertura del ahorro y crédito y cual es la presencia de ahorro que estas poseen y las características socio-económicas de las personas que acceden al ahorro y crédito

Sin lugar a duda el destino del crédito entregado por instituciones de microfinanzas se apega al fomento de mi pymes (compra maquinarias, vehículo de trabajo, emprendimientos) y a salud, educación y vivienda.

ANÁLISIS

La ayuda bancaria será importante, después de todo casi nadie tiene dinero para comprar una casa de contado, o un auto. Pero si la aportación del cliente es mayor, los créditos son a menor plazo (recordemos que al tener prestamos de 30 años, los últimos 15 años uno casi solo paga intereses),, al venir crisis, las familias estarán mejor preparadas y tal vez no tengan que perder su casa. Al poseer ahorros en bonos efectivo y acciones, cuando vuelva la crisis (las crisis siempre regresan), las familias no estarán en zozobra al deber 99% de la casa y 99% de los muebles, electrodomésticos, autos, estudios, vacaciones, etc.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad :

Incentivar la cultura de ahorro fomenta buenas prácticas financieras a futuro y por ende generan crecimiento y progreso.

2.1.1.5 FACTOR SOCIAL

- **NIVEL SOCIAL**

Las cooperativas son asociaciones que, de conformidad con el principio de la ayuda mutua, tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios presentando las siguientes características: los socios tienen iguales derechos y obligaciones; el ingreso y retiro de los socios es voluntario; deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquéllas; deben observar neutralidad política y religiosa; desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas.

El mercado objetivo de las cooperativas de ahorro y crédito, apunta a segmentos socioeconómicos medios y bajos de personas y a pequeñas empresas (micro-créditos), siendo el principal producto ofrecido el crédito de consumo, microcrédito y grupal. Este mercado también puede ser atendido por algunos bancos de nicho y por las divisiones especializadas de crédito que han formado otros bancos. Cabe mencionar que las cooperativas en la actualidad buscan constantemente satisfacer las necesidades de sus socios implementando líneas de servicio, como:

- Pagos de servicios básicos
Todas las personas pueden cancelar los servicios básicos (agua, luz y teléfono)

- Pagos institucionales
Todos los funcionarios de instituciones Públicas, Gubernamentales, Policía Nacional, afiliados al IESS, pueden cobrar sus salarios, pensiones, créditos del IESS.
- Combos (beneficios por la cancelación anticipada por el pago)

Varias de estas líneas han diversificado el servicio y lo han integrado a los cambios constantes del entorno y de los clientes.

ANÁLISIS

Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes haciendo uso de una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad cooperativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad :

La sociedad en su conjunto siempre va a demandar estos servicios por la situación económica en que se encuentra el país.

- **DESEMPLEO**

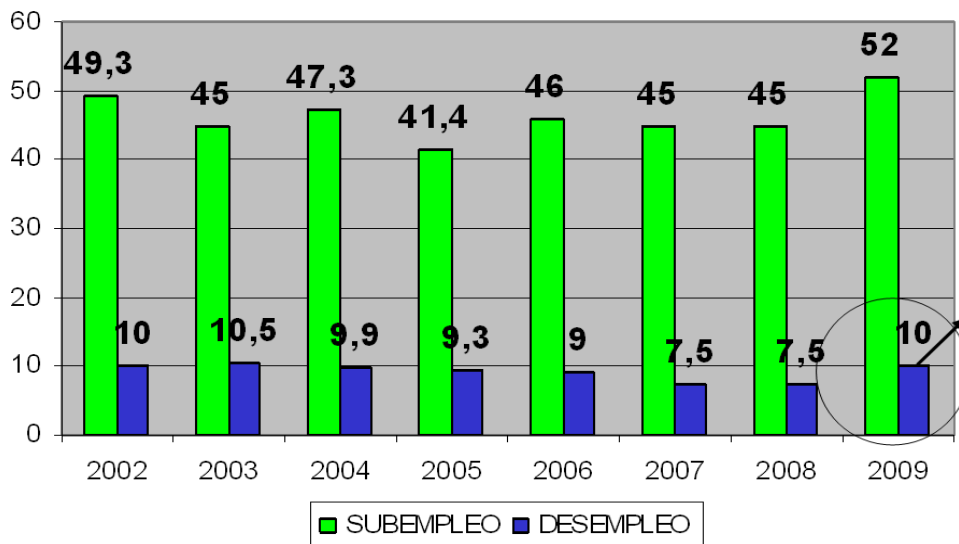


GRÁFICO Nº 15: DESEMPLEO

Fuente: Alberto Acosta, Profesor-Investigador de la FLACSO, Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana

En cualquier economía, la oferta de trabajo está condicionada por varios factores: el sistema productivo, el entorno legal, la riqueza natural, el crecimiento demográfico, la población económicamente activa (PEA), migración interna y externa y crecimiento del sector informal. Las características de la oferta de trabajo pueden dar pautas sobre los indicadores del tipo de economía, su desarrollo y la constitución de la sociedad. En el Ecuador de la década de los noventa el desempleo se incrementa por dos vías:

Primero: Por la restricción de la demanda de empleo en el sector moderno de la economía, que refleja la poca o ninguna capacidad del mercado para generar fuentes de trabajo acordes con la necesidad del mismo.

Segundo: Por el crecimiento de la población en edad de trabajar. Para la década de los noventa la PEA ha sufrido un crecimiento, el mismo que

responde al constante agravamiento de la crisis económica que afecta al Ecuador, por lo que cada vez un mayor número de personas ingresan o buscan ingresar a la actividad económica.

La falta de competitividad del Ecuador, en el transcurso de la década de los noventa, ha sido un factor fundamental en el incremento del desempleo. La economía ecuatoriana ha dependido de muy pocos productos de exportación: petróleo, camarón y productos del mar, banano y plátanos, cacao y café. En 1999, estos representaron el 81.7% de las exportaciones totales del país.

Además la concentración de la producción en el Ecuador, se encuentra en la Costa ya que el 92.8% de las empresas que exportan productos se encuentra en esta región y principalmente en Guayas.

La economía ecuatoriana de esta última década, para generar empleo, ha estado sujeta a la evolución de los bienes anteriormente mencionados, pues la caída del precio del barril de petróleo, la aparición de plagas en las plantaciones, ha sido determinante en el aumento del desempleo.

ANÁLISIS

El desempleo impone un costo en la economía como un todo, debido a que se producen menos bienes y servicios. Cuando la economía no genera suficientes empleos para contratar a aquellos trabajadores que están dispuestos y en posibilidades de trabajar, ese servicio de la mano de obra desempleada se pierde para siempre. En un sistema económico, uno de los factores fundamentales es el suministro de recursos humanos (trabajo).

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza:

El desempleo trae consigo la pérdida del poder adquisitivo debido a que existe deterioro en el mercado laboral y por ende incrementan los niveles de pobreza afectando así a instituciones financieras por la disminución de créditos.

- **MIGRACIÓN**

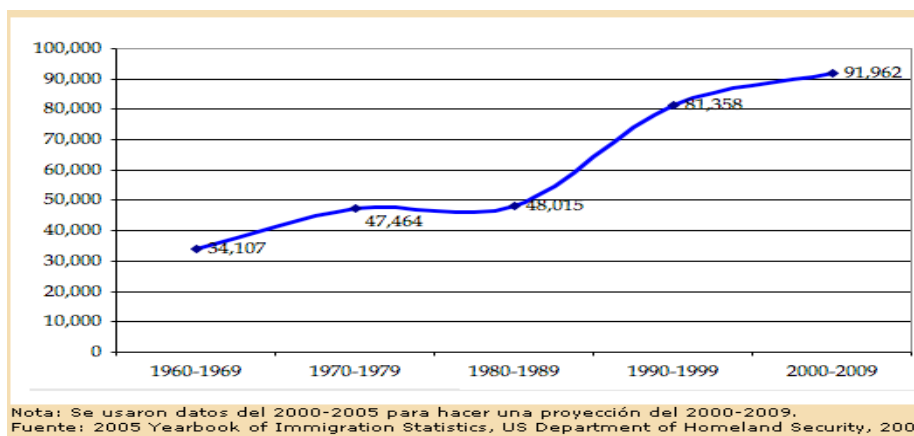


GRÁFICO N° 16: Migración en el Ecuador 1960-2009

La diversidad geográfica del Ecuador es casi comparable a los varios modelos migratorios que tiene este mismo país. A pesar de su tamaño, este pequeño país andino de aproximadamente 13,3 millones de habitantes tiene un gran porcentaje de emigrantes. En efecto, los ecuatorianos constituyen uno de los grupos migratorios más grandes localizado en la ciudad de Nueva York y el segundo más grande en España.

En los últimos 25 años, Ecuador ha experimentado sus dos mayores olas migratorias. Entre 10 a 15 por ciento de ecuatorianos ha salido de su país

con dirección, la mayoría de ellos, a España, los Estados Unidos, Italia, Venezuela y aún, un pequeño grupo que crece cada vez más, hacia Chile.

- **REMESAS VS DESARROLLO**

Remesas en USD millones y crecimiento trimestral

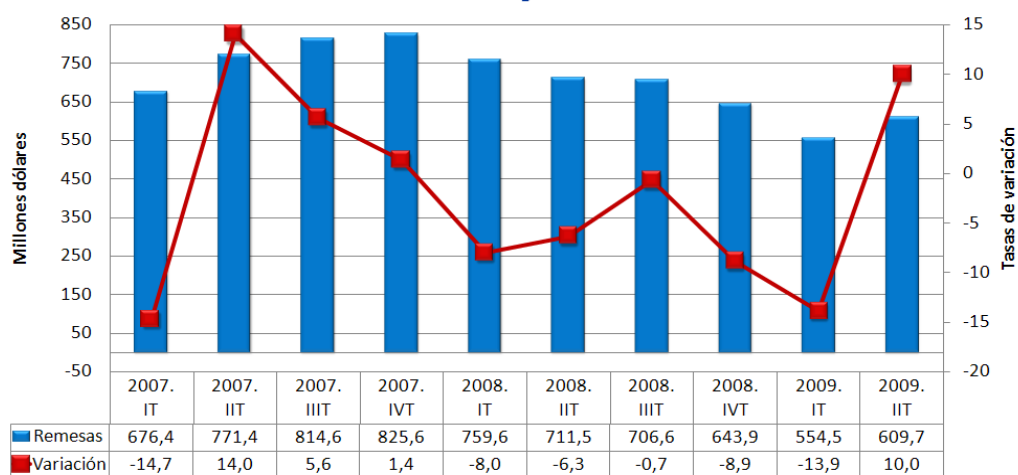


GRÁFICO N° 17: REMESAS VS DESARROLLO

Fuente: Alberto Acosta, Profesor-Investigador de la FLACSO, Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana

Al igual que muchos países de América Latina, Ecuador depende de los fondos que los migrantes envían a casa. El Banco de Desarrollo Interamericano estima que el Ecuador recibió \$2.000 millones en remesas en el 2004, equivalente al 6.7 por ciento de su PIB y segundo solamente en relación a las exportaciones de petróleo. Un 14 por ciento de adultos en Ecuador recibe envíos de dinero regularmente.

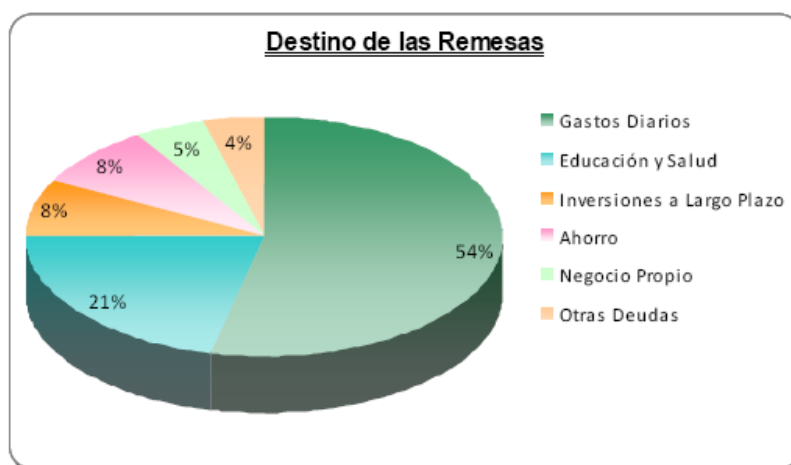


GRÁFICO Nº 18: DESTINO DE REMESAS

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2009), Receptores de Remesas en Ecuador – Investigación de Mercado.

En el 2002, Ecuador aprobó la ley llamada el "Programa de Ayuda, Ahorro e Inversión de los Migrantes ecuatorianos y sus Familias" (Ejecutivo No. 2378-B), a partir de entonces, también se estableció el "Plan de Ecuatorianos Viviendo en el Extranjero".¹³

Estas ambiciosas leyes apuntaron a aliviar la deuda de los migrantes, a crear sistemas de intermediación financiera para ayudar con los envíos de dinero y a establecer un sistema de ahorros para producir inversión y crear pequeños negocios en la comunidades de origen. Desafortunadamente, el gobierno implementó poco de esta agenda hasta el 2006, y fue cuando el Banco Central del Ecuador llegó a un acuerdo con el banco español Caixa para que los ecuatorianos en España podían remitir dinero desde diferentes instituciones financieras a los precios más bajos.

¹³ American Community Survey. 2005. United States Census Bureau.

ANÁLISIS

El impacto positivo de las remesas al interior de la economía familiar podría generar un incremento de la productividad económica del Ecuador a mediano plazo, a parte de contribuir con la reducción de varios índices socioeconómicos como la desigualdad de ingresos o la línea de la pobreza.

Por otro lado, las remesas han servido también como fuente de financiamiento para la apertura de negocios. Así lo demuestra la proliferación de una gran cantidad de microempresas como cibercafés, tiendas de barrio, agencias de viaje y cabinas telefónicas en las ciudades que mayor volumen de remesas reciben año a año.

A todo esto, se suma la dinamización de varios sectores de la economía como el transporte y las telecomunicaciones, que han visto en las crecientes necesidades de comunicación entre familiares y los migrantes, una oportunidad para hacer negocios.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad :

Las remesas recibidas por los familiares de emigrantes ecuatorianos están enfocadas a una tendencia de ahorro e inversión lo cual contribuye al equilibrio y estabilidad del país.

2.1.1.6 FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología es un factor sumamente importante para el proceso de servicio al cliente, hay que tomar en cuenta que las Cooperativas

pretende hasta el momento ofrecer un servicio eficiente y para esto es necesario que opte por la utilización de tecnología que se adapte a las necesidades.

• **ADELANTOS Y APLICACIONES**

Varias organizaciones a nivel internacional han implantado nuevos software que permitan trabajar de manera eficiente y eficaz en instituciones financieras como es el caso de Chile y Argentina que utilizan los siguientes sistemas:

- Software Sistema planeación financiera y presupuestos¹⁴ una solución informática desarrollada para que los financieros de las cooperativas de ahorro y crédito que se encargan del proceso de planeación financiera y ejecución presupuestaria se libere de las limitaciones y restricciones que desde el punto de vista de ajuste y verificación tienen los modelos tradicionales en hojas electrónicas.
- El software ha sido desarrollado para ajustarse a la realidad financiera de cada entidad, en primera instancia porque puede operar con cualquier plan de cuentas, lo que le facilita adaptarlo al sistema de contabilidad.
- Sistema disciplinas financieras¹⁵ centra su análisis en cinco categorías o clasificaciones de índices, considerando no sólo factores de orden financiero, sino también de orden cualitativo importantes o representativos para evaluar la gestión. Condiciones de mercado, organizacionales y tecnológicas son valoradas con el sistema, lo que le permite a sus usuarios

¹⁴ http://200.90.132.195/fecolac/httpdocs/index.php?option=com_content&task=view&id=58

¹⁵ http://200.90.132.195/fecolac/httpdocs/index.php?option=com_content&task=view&id=58

realizar un análisis integral de las variaciones y situaciones de las diferentes áreas de la cooperativa.

- Software de gestión de cooperativas de ahorro y crédito¹⁶ permite a la cooperativa de un distrito proporcionar crédito para la producción e inversión, registrar la calidad del cliente o socio, gerencia y administrar la institución, negociar con los clientes y contabilizar financieramente sus transacciones ofreciendo servicios en sus oficinas comerciales (matriz y sucursales) tales como ahorros, depósitos a plazo y préstamos.

- **INNOVACIÓN**

Las instituciones financieras hacen uso de la tecnología para mejorar en la eficiencia de los servicios en la actualidad han implementado:

- Páginas web que dan a conocer los beneficios que obtienen los socios al ingresar a las instituciones financieras.

ANÁLISIS

El auge de la tecnología han modificado el desarrollo de estrategias efectivas en la generación de valor agregado a través de la aplicación de tecnología que permitiendo proporcionar herramientas eficiente y eficaces que se adapten a las necesidades de un mundo, en constante cambio que espera automatizar sus procesos.

Esta iniciativa surge en vista de los cambios y tendencias administrativas y financieras que gravitan sobre el sector cooperativo financiero, por lo que se hace imprescindible que el sector acceda a sistemas que le

¹⁶

http://www.peopleweb.com.ec/sitiopw/index.php?view=article&catid=36%3Asistemasbancariosfinancieroscooperativas&id=80%3Adatacoop&option=com_content&Itemid=67

permitan la adecuada administración de información, las funciones de monitoreo de sus principales acciones y la mitigación del riesgo operativo, todas estas áreas de especial importancia en el ámbito financiero. Con estos Sistemas, los dirigentes y administradores de las cooperativas podrán disminuir la probabilidad de pérdidas por riesgos, e implantar una cultura en prevención de riesgos en sus cooperativas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

La evolución de la tecnología en el proceso crediticio constituye un aspecto esencial ya que, permitirá automatizar el sistema mejorando el servicio.

2.1.1.7 FACTOR AMBIENTAL

- **PRODUCCIÓN LIMPIA**

Una nueva tendencia con un enfoque de gestión ambiental que coloca el acento en la prevención de la contaminación, más que en su control final.

Pymes, de los diversos sectores y en todas las regiones, han desarrollado este concepto de manera cooperativa entre sectores público y privado. A través de un grupo de empresas de un sector productivo y los organismos del Estado logran convenir metas, plazos y condiciones de manera conjunta. A través de la búsqueda de la eficiencia productiva, las empresas que implementan estos acuerdos, ganan en competitividad y en desempeño ambiental.

En los casos recogidos en este estudio se refieren al manejo ambientalmente adecuado de riles y riles (generación, reciclaje,

recuperación, reutilización, tratamiento y disposición final), disminución en los consumos de agua, prevención de riesgos y capacitaciones.¹⁷

Para lo anterior, debe conocer y evaluar las iniciativas que promuevan la producción limpia y la prevención de la contaminación en el sector productivo, y velar por que se adopten las acciones necesarias en diversas instituciones públicas o privadas para tal fin.¹⁸

Los países que se integraron a un sistema nuevo de producción limpia son 7 ((Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela). Uno de los países que ha puesto énfasis en la producción limpia es Ecuador, puesto que en conjunto con el Ministerio de Turismo y Ambiente, ha elaborado la Estrategia Ambiental para el Desarrollo Sostenible en el Ecuador cuyo objetivo central es el "Promover, desde la gestión ambiental, el desarrollo basado en la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales del país". Los criterios en los que se basa esta estrategia son de Viabilidad económica, Visión de futuro, Participación, Descentralización y Cooperación Internacional. Se ha definido tres niveles de intervención prioritaria: 1) La conservación y aprovechamiento sostenible del capital natural, 2) El control y mejoramiento de la calidad ambiental en los centros urbanos y en las áreas rurales y 3) La intervención urgente en ecosistemas frágiles y amenazados, en áreas geográficas con graves problemas socio-ambientales, en las ciudades que tienen fuerte crecimiento demográfico y en aquellas con graves problemas de contaminación.

En la mencionada Estrategia, se destaca como uno de las operaciones a desarrollar, el enfrentar el mejoramiento de la calidad ambiental en los centros urbanos y en las áreas rurales para lo cual tiene como principio y actividad fundamental la prevención y el control de la contaminación. Una

¹⁷http://www.produccionlimpia.cl/link.cgi/?tpl=documentos_por_region.tpl®ion=Metropolitana&boto

¹⁸ <http://www.itacab.org/redes/produccionlimpia/default.asp>

de las acciones básicas de prevención de la contaminación es la Producción Limpia, la misma que promueve el uso de tecnologías limpias en sectores productivos y de servicios.¹⁹

ANÁLISIS

Muchas instituciones de desarrollo vienen apoyando la incorporación de tecnologías limpias e involucrándose en el desarrollo de programas de Producción Limpia no obstante poco se ha hecho en gestionarlos con carácter integrador y sistémico. Esta necesidad de fortalecer elementos complementarios de un sistema eficaz de gestión a través de este proyecto a impulsar la creación de Producción Limpia.

La producción limpia implica tratar cuidadosamente los recursos, resulta en mayor rentabilidad. Este modo de producción eco-eficiente no se logra únicamente a través de mejores técnicas e inversiones, sino también a través de cambios de comportamiento de los directivos y trabajadores. De todos modos, hay que convencer al empresario de los cambios necesarios con argumentos económicos, no técnicos. Es una tarea bastante difícil ya que el personal de los Centros en su mayoría es técnico.

Impulsar la producción limpia para lograr mayor sustentabilidad, modernización productiva y competitividad de las empresas, con énfasis en la pequeña y mediana, a través de la cooperación público-privada y la articulación de las políticas y decisiones de los diversos actores.

¹⁹ <http://www.oecd.org/dataoecd/35/22/35003189.pdf>

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

Las tendencias ambientales diversifican nuevos nichos de mercado generando mayor demanda de créditos para adaptarse al nuevo mercado.

- ***CAMBIOS CLIMÁTICOS***

El fenómeno del cambio climático proyecta escenarios, para los próximos años, de incrementos en la concentración de dióxido de carbono (CO₂), elevación de las temperaturas y cambios en las precipitaciones.

Además, según registros estadísticos, crónicas históricas y estudios dentro-cronológicos (los anillos de los árboles), existen ciclos de lluvias con fases húmedas y secas sucesivas que duran aproximadamente 40 a 50 años. De acuerdo a los cálculos, estaríamos ingresando en una nueva etapa de sequía.

Estos dos fenómenos en simultáneo se retroalimentan, hacen a nuestra región semiárida más sensible a los procesos de degradación e impactan en los sistemas de producción.

ANÁLISIS

Ecuador es un país que está ubicado en el denominado cinturón de Fuego del Pacífico; o sea, en la zona de mayor riesgo sísmico en el mundo, ya históricamente ha sufrido grandes tragedias. En el caso del Ecuador casi nunca se observan acciones desde el poder central y del gobierno local, si no hay preparación y prevención ahí se encuentra la diferencia entre la vida y la muerte.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

Un cambio climático que afecte las áreas productivas tiene como factor habrá un incremento en la demanda para reactivar las áreas productivas en pequeña escalas.

2.1.2 MICRO AMBIENTE

En cuanto al micro ambiente podemos señalar que nos enfocaremos en las tendencias y características del entorno cercano.

2.1.2.1 PROVEEDORES

- **LÍNEA DE PRODUCTOS**

La línea de productos que ofrece los proveedores es limitada, puesto que la cooperativa de ahorro y crédito esta empezando sus funciones, cabe mencionar que la cooperativa no posee proveedores fijos, ya que los proveedores actuales no cumplen con las expectativas deseadas, es por esta razón que actualmente se esta evaluando a los proveedores, línea de productos, servicios adicionales, tiempos de entrega, formas de pago servicios que se adapten a nuestras necesidades y expectativas.

ARTÍCULOS	PROVEEDORES
Elaboración de certificados de depósito y publicidad en general	Imprenta Arias
Elaboración de libretas de ahorro y publicidad	Creativo
Suministros de oficina	Servinet

Tabla N°5: Línea de productos
Elaborado por: el autor

Cabe mencionar que en la actualidad se esta creando políticas para los proveedores la cual se sustenta en la misión empresarial de la cooperativa en cuanto ofrecer servicios financieros rentables, trabajando en conjunto con empresas que a través de un equipo comprometido que aseguren resultados de excelencia.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza:

No existe la suficiente credibilidad y confianza de los proveedores respecto a la cooperativa ya que no están sujetos a crédito, puesto que recién están incursionando en el mercado crediticio.

2.1.2.2 CLIENTES

- **DE LOS SOCIOS**

Art. 02 Socios.- Son socios de la Cooperativa las personas naturales o jurídicas afiliadas a ella; y, las que posteriormente hayan sido o sean admitidas como tales, por cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley, Estatuto y reglamentos pertinentes.

Socios activos.- Para ser considerado socio activo, deberá haber pagado la totalidad del valor de los certificados de aportación obligatorios y cumplir sus deberes y obligaciones de socio, establecido en la normativa interna de la Cooperativa, condición necesaria para ser beneficiario de todos los derechos que otorga la Entidad, previstas en el presente Estatuto.

2.1.2.3 ESTUDIO DE MERCADO

- **OBJETIVO GENERAL**

Determinar el impacto de la creación de una institución financiera en los socios del sector, este servicio esta orientado al desarrollo de la parroquia con un servicio de calidad el cual cumpla con sus expectativas.

Obtener información que nos ayude a enfrentar las condiciones del mercado, las cuales nos permitan tomar decisiones y anticiparnos al futuro.

- **OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Determinar el segmento de mercado al cual esta dirigida la cooperativa.
- Identificar que servicios complementarios se pueden implementar en la cooperativa.
- Saber cuáles serían los mejores lugares para implementar nuevas sucursales.
- Evaluar cuáles son los requerimientos que los clientes (socios) exigen en este tipo de servicio.
- Cuantificar el posible número de clientes potenciales.

- **TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Las encuestas nos permitirán tener información relevante tanto para la cooperativa como para los potenciales socios, parámetros importantes que se deberían implementar para mejorar o para mantener el servicio.

En este enunciado se recopilara información del mercado al cual nos vamos a dirigir, se definirá a la población asiendo uso de la formula, indicándonos la mas representativa

Población Económicamente Activa	2009
ALANGASÍ	7239

Fuente: INEC²⁰

- **Pregunta Base**

¿Estaría dispuesto a formar parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasí Ltda."?

Si o No

Al realizar las 10 encuestas de la prueba piloto, se obtuvo los siguientes datos:

$$p = (8/10) = 0.80$$

$$q = (2/10) = 0.20$$

N =	7239
Z =	1,81
p =	0,80
q =	0,20
e =	0,08
n=	81 Encuestas

Elaborado por: el autor

- **PLAN DE MUESTREO**

Una encuesta a clientes podría especificar la población pertinente como:

Elemento.- Mujeres y Hombres

Unidad de Muestreo.- Mujeres y Hombres entre 18 y 65

²⁰ FUENTE: INEC-Proyecciones de Población por Provincias, Cantones, Áreas, Sexo y Grupos de Edad. Período 2001 - 2010

Alcance.- Parroquia de San Tomas de Alangasi

Tiempo.- 2 semanas

- **Técnica de muestreo**

Además se aplicó la técnica de muestreo probabilístico en las encuestas, ya que cada encuestado tuvo la misma probabilidad de ser elegido, además se hizo de una manera estratificada, es decir donde los estratos internamente son homogéneos y externamente heterogéneos, permitiendo una mejor calidad de la información.

Análisis de satisfacción a los socios y potenciales socios (Anexo A)

- **CÁLCULO DE LA MUESTRA**

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

$$n = \frac{7239 * 1.81^2 * 0.80 * 0.20}{(7239 - 1)0.08^2 + 1.81^2 * 0.80 * 0.20}$$

$$n = 80.99$$

$$n = 81$$

Pregunta 1

***¿Es usted socios de la cooperativa de ahorro y crédito del sector?
¿Cuál?***

De los datos encuestados podemos mencionar que el 31% son parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" el 28 % pertenecen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Taboada y el 36% a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle y el 5% no pertenece a ninguna institución de crédito. Lo cual significa que a pesar del poco

tiempo en el mercado tenemos un incremento considerable de socios por la por la facilidad de crédito y encajes.

Demanda

Tabla N° 6: Demanda

Demanda		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALANGASÍ	25	30,9	30,9	30,9
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO DE TABOADA	23	28,4	28,4	59,3
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUZ DEL VALLE	29	35,8	35,8	95,1
	NINGUNO	4	4,9	4,9	100,0

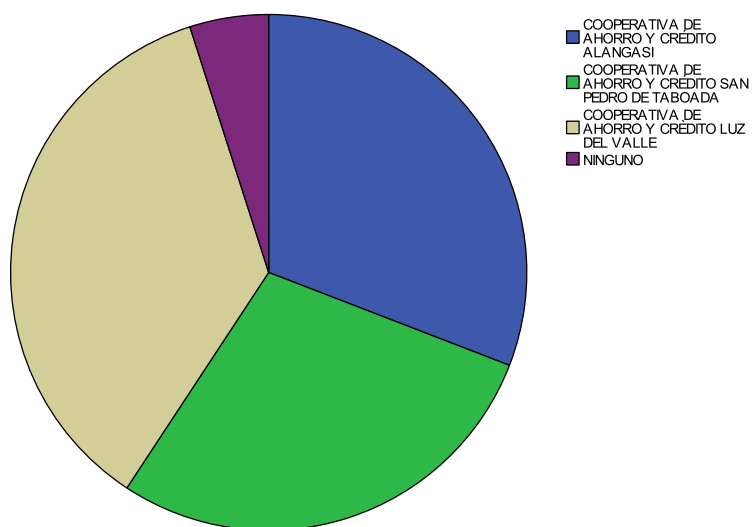


GRÁFICO N° 19: Demanda

Elaborado: por el Autor

Fuente: Encuesta a socios y potenciales socios

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

El aumento de los volúmenes de crédito esta determinado por el aumento de la demanda por parte de los consumidores y por la amplia gama de productos y servicios dará como resultado mayores ingresos a la cooperativa.

Pregunta 2

Esta usted de acuerdo con calidad de servicio que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi Ltda."

Calidad del servicio.- Como toda cooperativa buscará la manera de lograr una buena interrelación con el socio para obtener la mejor información sobre las necesidades, y sugerencias del servicio.

Como podemos visualizar en el grafico de las encuestas realizadas consideran que la calidad de servicio esta dada por el 12% de amabilidad, el 44% por el buen servicio (cordialidad, respeto) y el 40% por la agilidad del servicio evitando cuellos de botella.

Calidad del servicio

Tabla N° 7: Calidad de Servicio

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EFICIENCIA	10	12,3	40,0	40,0
	AMABILIDAD	3	3,7	12,0	52,0
	AGILIDAD	11	13,6	44,0	96,0
	NINGUNO	1	1,2	4,0	100,0
	Total	25	30,9	100,0	
Missing	System	56	69,1		
Total		81	100,0		

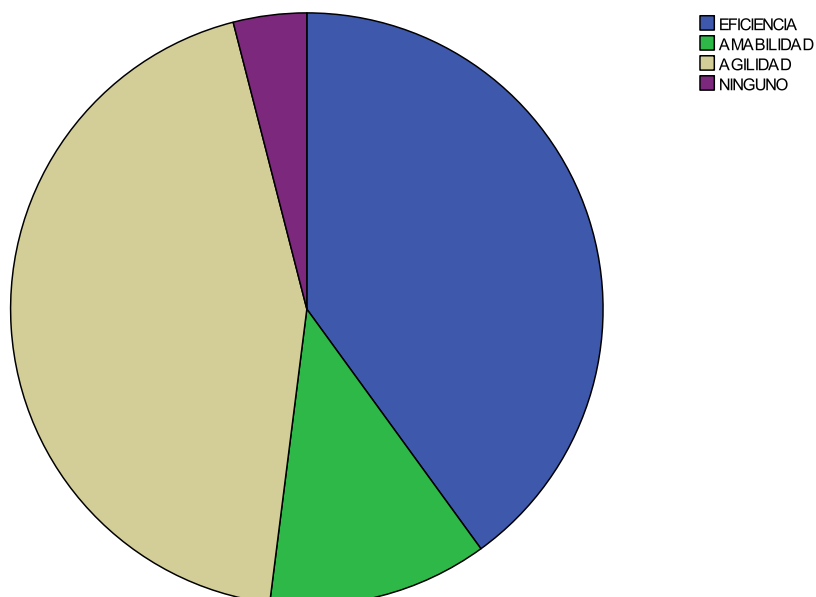


GRÁFICO N° 20: Servicio de Calidad
Elaborado: por el Autor
Fuente: Encuesta a socios y potenciales socios

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

El concepto que tienen los socios del servicio es aceptable ya que cada día sigue creciendo y aumentando la cartera de socios.

Pregunta 3

¿Le gustaría que se cree una sucursal de la cooperativa, en que sector?

Los socios buscan que se cree otra sucursal en los sectores donde residen por cercanía, ya que la mayor parte de socios son de sectores aledaños a la parroquia de Alangasí.

Datos obtenidos de la encuesta demostraron que a los socios les gustaría que se cree una sucursal en Quito con el 16%, en 4% en la Merced, 20% en San Carlos, en el Triangulo 20% y en Sangolqui el 4%.

Sucursal

Tabla N° 8: Sucursales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	QUITO	4	16,0	16,0	16,0
	MERCED	1	4,0	4,0	20,0
	SAN CARLOS	5	20,0	20,0	40,0
	SANGOLQUI	1	4,0	4,0	44,0
	TRIANGULO	5	20,0	20,0	64,0
	NINGUNO	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

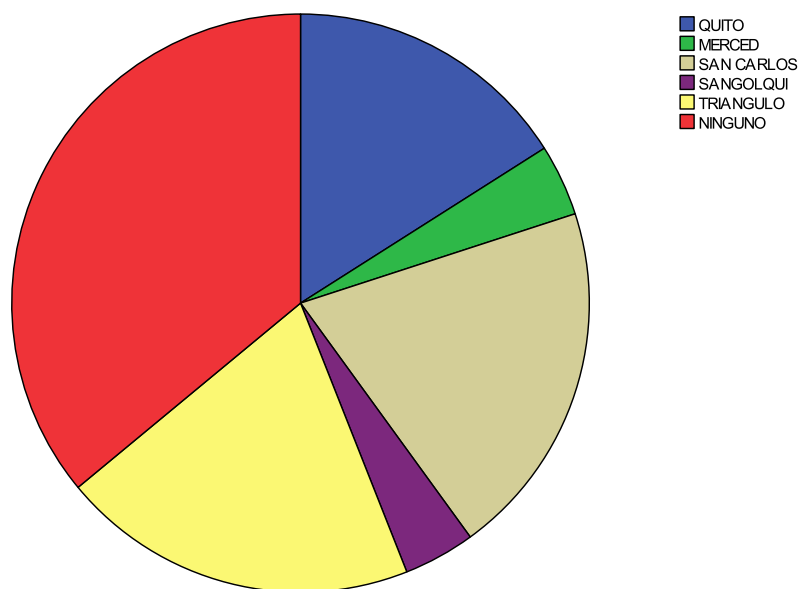


GRÁFICO N° 21: Sucursales

Elaborado: por el Autor

Fuente: Encuesta a socios y potenciales socios

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

EL Gran porcentaje de socios piensan que seria importante implementar sucursales cerca de su residencia para mayor factibilidad y accesibilidad.

Pregunta 4

¿Le gustaría que la cooperativa brinde otros servicios, Elija los 2 más importantes?

Servicios adicionales.- por es una institución nueva en el mercado crediticio se esta realizara convenios adicionales para mejorar el servicio. El servicio que mas demandan según las encuestas realizas es transferencias al exterior y pago de servicios básicos, Mientras que la pagina web no tendría acogida por que desconocen de la tecnología

Servicios adicionales

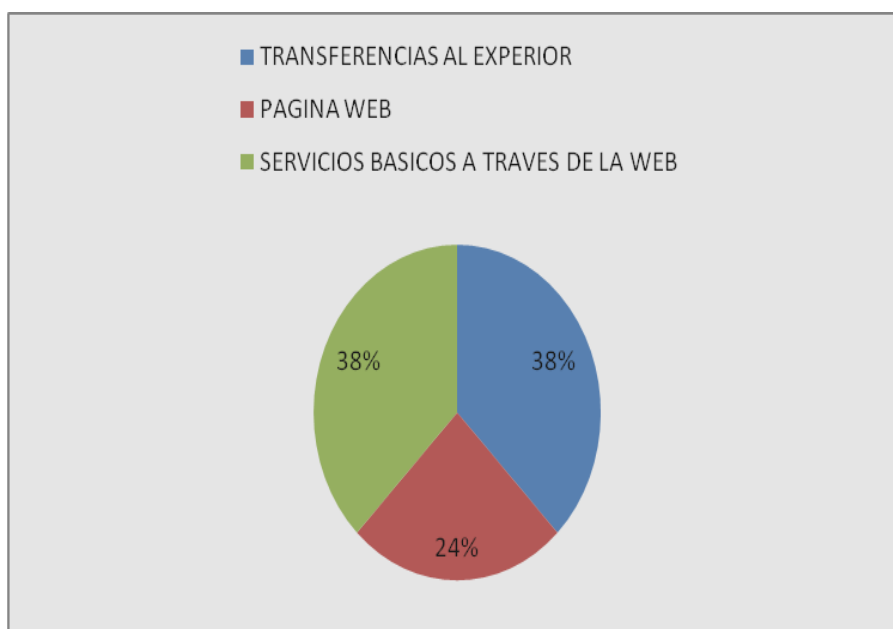


GRÁFICO N° 22: Servicios Adicionales

Elaborado: por el Autor

Fuente: Encuesta a socios y potenciales socios

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

Los socios esperan que productos y servicios se adapten a sus necesidades.

- **Socios Potenciales**

Pregunta 5

¿Estaría dispuesto a formar parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi Ltda."?

Ser miembro de la cooperativa.- de acuerdo a los datos tabulados podemos mencionar que el 68% estaría dispuesto a formar parte de la cooperativa por que ayudaría a la parroquia y el 32% no formaría parte de la cooperativa por que se encuentran en otra institución.

Ser miembro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi Ltda."

Tabla N° 9: Ser miembro de la cooperativa de ahorro y crédito "Alangasi"

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	38	46,9	67,9	67,9
	NO	18	22,2	32,1	100,0
	Total	56	69,1	100,0	
Missing	System	25	30,9		
Total		81	100,0		



GRÁFICO N° 23: Ser miembro de la cooperativa de ahorro y crédito "Alangasi"

Elaborado: por el Autor

Fuente: Encuesta a socios y potenciales socios

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

Para formar parte de una cooperativa los potenciales socios buscan mejores beneficios en cuanto a los servicios y productos

Pregunta 6

¿Cuál es el servicio más importante que demanda?

Demanda de servicios.- es una de las variables que nos permitirá determinar que demandan los potenciales socios de una institución financiera, los datos que obtuvimos de la encuestas demuestran que el

57% abre su cuenta de ahorro para hacer un préstamo mientras que el 43% destina sus ingresos para el ahorro.

Demanda de servicios

Tabla N° 10: Demanda de Servicios

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	AHORRO	35	43,2	43,2	43,2
	CRÉDITO	46	56,8	56,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

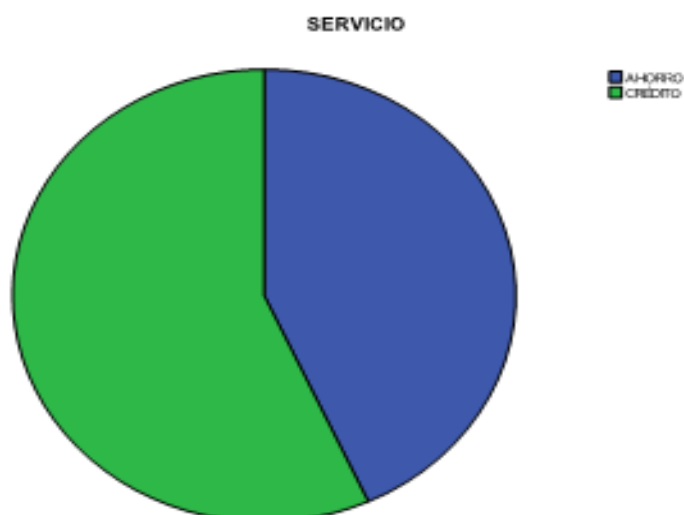


GRÁFICO N° 24: Demanda de Servicios

Elaborado: por el Autor

Fuente: Encuesta a socios y potenciales socios

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

Las referencias que nos dan los potenciales socios nos permitirán crear nuevas líneas de créditos cubriendo así el alto porcentaje de la demanda de este servicio.

Pregunta 7 y 8

¿Cada que tiempo utiliza los servicios de ahorro; con que frecuencia ahorra?

Frecuencia de ahorro.- existe un incremento en el ahorro puesto que buscan satisfacer ciertas necesidades. Al tabular los datos podemos mencionar que los que las personas utilizan el servicio ahorro 1 vez por semana con el 61% el 33 % lo hace 2 o 3 veces por semana y el 5% diario para ahorra y cubrir los pagos de sus créditos o para gastarlo en otras actividades. Cabe mencionar que la frecuencia con que ahorra es el 179% mensualmente, el 12% trimestralmente y el 9% anual.

Servicio de Ahorro

Tabla N° 11: Servicio de Ahorro

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DIARIO	4	4,9	4,9	4,9
	2 O 3 VECES POR SEMANA	27	33,3	33,3	38,3
	UNA VEZ POR SEMANA	48	59,3	59,3	97,5
	NINGUNA	2	2,5	2,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

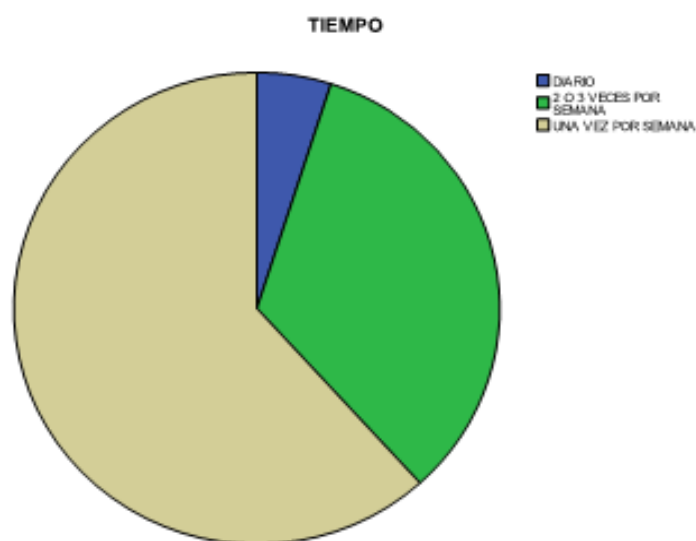


GRÁFICO N° 25: Servicio de Ahorro
 Elaborado: por el Autor
 Fuente: Encuesta a socios y potenciales socios

Frecuencia de ahorro

Tabla N° 12: Frecuencia de Ahorro

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MENSUALMENTE	63	77,8	77,8	77,8
	TRIMESTRALMENTE	10	12,3	12,3	90,1
	ANUALMENTE	7	8,6	8,6	98,8
	NINGUNO	1	1,2	1,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

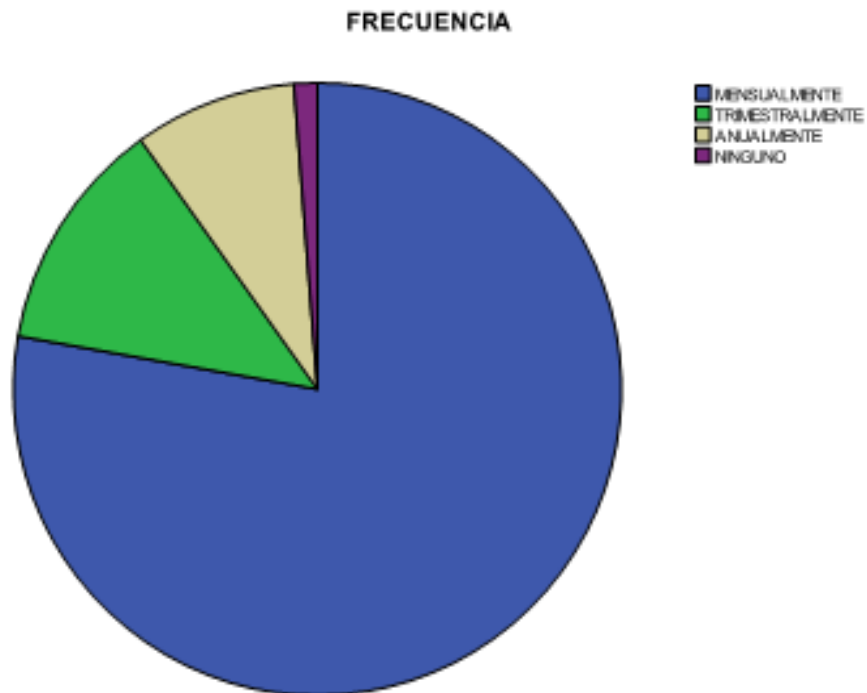


GRÁFICO N° 26: Frecuencia de Ahorro

Elaborado: por el Autor

Fuente: Encuesta a socios y potenciales socios

Pregunta 10

¿Qué cantidad de dinero ahorra usted?

Y la cantidad de dinero es de 0-25 dólares con el 27%, de 26-50 es el 33%, de 51-100 es el 30% y mas de 100 dólares es el 10%. Lo cual depende de la cantidad de ingresos, y la manera en como los van a distribuir de acuerdo a sus necesidades.

Cantidad de dinero

Tabla N° 13: Cantidad de dinero

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	\$0-25	23	28,4	28,4	28,4
	\$26-50	26	32,1	32,1	60,5
	\$51-100	24	29,6	29,6	90,1
	MAS DE 100	8	9,9	9,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Histogram

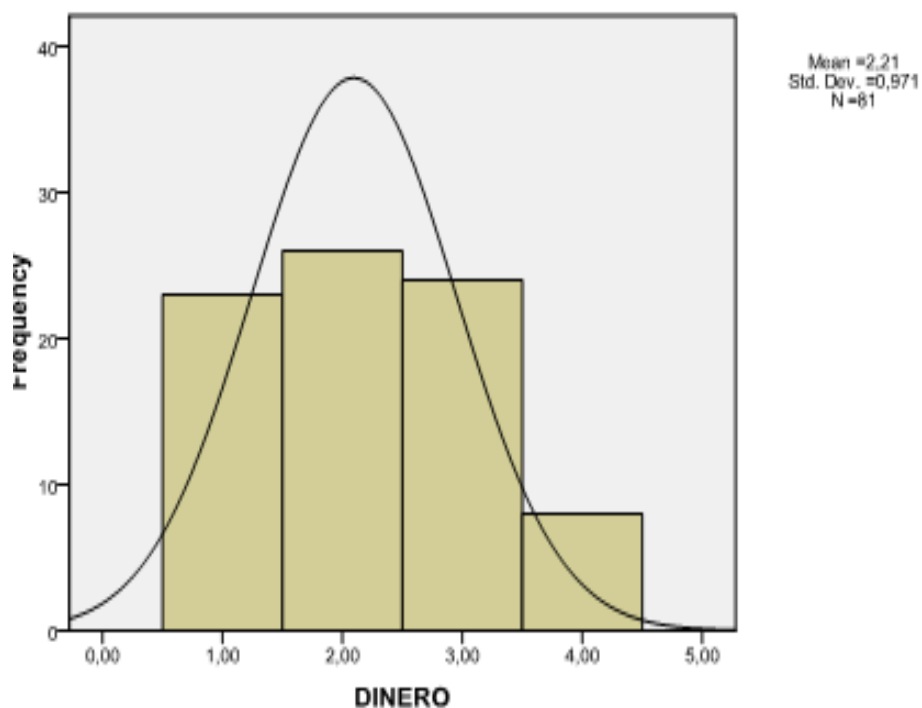


GRÁFICO N° 27: Cantidad de dinero

Elaborado: por el Autor

Fuente: Encuesta a socios y potenciales socios

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

El rango económico de ahorro de la personas es considerable estableciendo así una reserva para el futuro.

Pregunta 11

¿Para que usted seleccione una cooperativa que atributos considera importantes, elija 3 atributos?

Atributos.- al obtener los datos los potenciales socios han determinado que los atributos que consideran importantes para seleccionar una cooperativa son el 28% seguridad, el 26% atención al cliente, el 25% confianza y el 21% agilidad en el servicio.

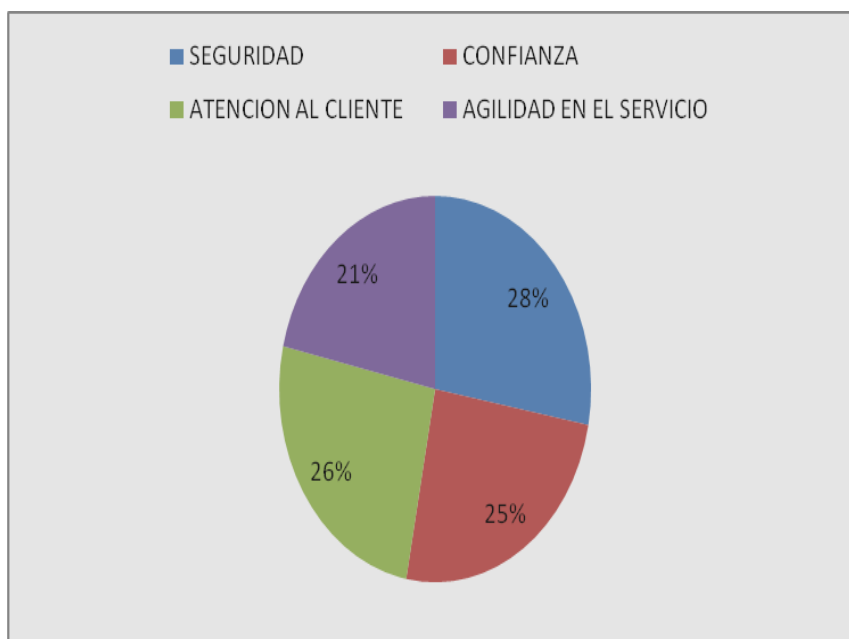


GRÁFICO Nº 28: Atributos

Elaborado: por el Autor

Fuente: Encuesta a socios y potenciales socios

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

Para elegir una cooperativa se buscan garantía de seguridad, atención al cliente y experiencia en el mercado.

2.1.2.4 COMPETENCIA

En cuanto a la competencia podemos mencionar que existe en el Ecuador en la provincia de Pichincha 1671²¹ cooperativas a nivel provincial mientras que a nivel parroquia de Santo Tomás de Alangasi la competencia se enfoca en la cooperativa de ahorro y crédito Luz del Valle y la cooperativa San Pedro de Taboada.

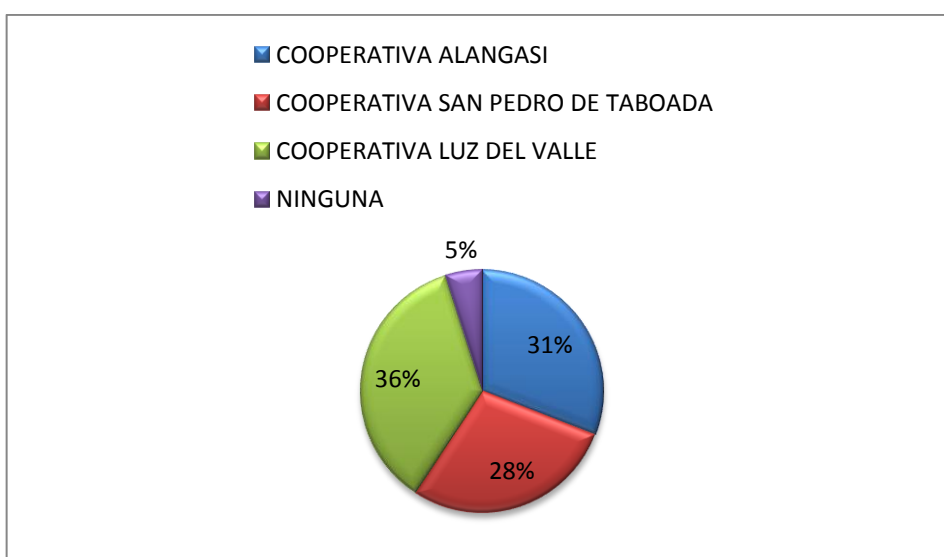


GRÁFICO N° 29: Competencia

Elaborado: por el Autor

Fuente: Encuesta a socios y potenciales socios

²¹ Dirección Nacional de Cooperativas

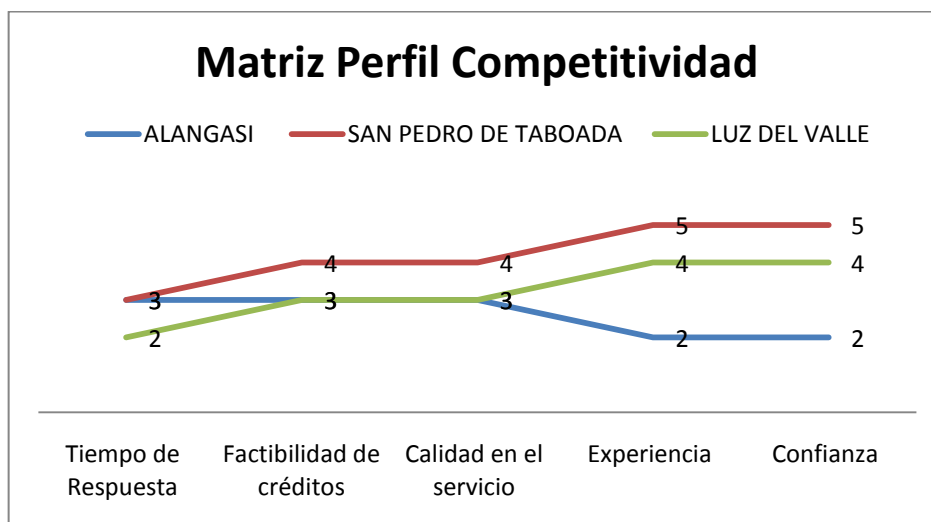


GRÁFICO N° 30: Matriz de Perfil Competitivo

Elaborado: por el Autor

Fuente: Datos históricos de la competencia

Para dicho análisis se investigo a la competencia y tomar un listado de factores comunes entre cooperativas asignado un rango de calificación de 1 a 5 de menor a mayor considerando la incidencia en cada variable, el cual nos permitirá determinar nuestras oportunidades o amenazas frente a la competencia.

Con estos antecedentes podemos mencionar que estas cooperativas son la competencia directa ya que son entidades que tiene ya una gran participación de mercado, años de experiencia y por la cantidad de socios que estas poseen, es por esta razón que se va elaborar un plan estratégico enfocado a determinar nuevas estrategias y adaptarlas a nuestra cooperativa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad:

La competencia de la industria no contempla la satisfacción de las necesidades específicas de los socios, la empresa se dedica a mejorar los tiempos de respuesta y agilidad.

2.2 ANALISIS INTERNO

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

2.2.1.1 LA ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRATIVA²²

Una de las áreas que ha tenido cambios significativos, puesto que en el corto periodo de existen ha cambiado su gerencia y consejo de administración ya que no se obtuvo resultados en los 2 primeros meses por parte de los socios y la gerente general, ya que la orientación empresarial era inadecuada y tenían muchos vacíos por parte del personal, a partir de este suceso se busco personal capacitado para la gerencia y se realizaron cambios en la estructura. Con el fin de mejorar y corregir a tiempo la inadecuada administración,

Podemos mencionar que los organismos de gobierno, administración, control y fiscalización de la cooperativa son:

- La asamblea general
- El consejo de Administración
- Gerente General

En cuanto a la **Asamblea General** podemos mencionar que es la máxima autoridad de la cooperativa y esta conformada por todos los

²² Estatutos de la cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

socios en goce de sus derechos, reunidos en sesión previa convocatoria, sus decisiones son obligatorias para todos los socios.

Y es así que las decisiones se toman por mayoría de votos, caso contrario quien presida la Asamblea tendrá voto dirimente.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. esta realizando asambleas generales cada mes las cuales son convocadas para:

- Reforma estatutos.
- Conocer los balances y los informes relativos a la marcha de la organización, aprobarlos o rechazarlos.
- Autorizar la emisión de certificados de aportación
- Resolver, en apelación las reclamaciones o conflictos de los socios entre si o de estos con cualquiera de los organismos de la cooperativa.
- Autorizar la adquisición de bienes o enajenación o gravamen total o parcial de ellos cuando lo determine el monto establecido en el estatuto.

Cabe mencionar que los demás actos no se han utilizado puesto que la cooperativa tiene 5 meses de funcionamiento y esta constantemente implementando estas atribuciones dentro de sus asambleas.

Otro organismo directivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. es el **Consejo de Administración** y el cual esta compuesto por tres miembros principales quienes se están reuniendo en cesiones ordinarias las veces que sean necesarias para la buena marcha de la organización.

Dentro de las atribuciones que tiene le Consejo de Administración son las siguientes:

- Dictar las normas generales de la administración interna de la cooperativa con sujeción a la ley, reglamento general y al presente estatuto.
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios.
- Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentos o estatutarias.
- Reglamentar las atribuciones del gerente y del personal técnico y administrativo de la cooperativa.
- Exigir al gerente y demás empleados que manejen fondos de la cooperativa, en la cuantía que fije el estatuto
- Autorizar las transferencias de los certificados de aportación que solo podrán hacerse entre socios a favor de la cooperativa.
- Resolver la apelación, los conflictos y reclamaciones de los socios de acuerdo a lo que establece el estatuto social.
- Autorizar al gerente general la celebración de contratos, realizar gravámenes parciales y totales sobre los activos de la cooperativa adquisiciones de bienes y servicios cuyos montos superen sus facultades hasta el límite del 20% del patrimonio técnico.
- Autorizar los pagos cuya aprobación le corresponda de acuerdo al presente estatuto social.
- Nombrar las comisiones que sean necesarias, para el mejor desarrollo de la cooperativa.

La **Gerencia General** de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" ha cambiado en estos cinco meses, una vez de gerente por encontrar ineficiente a la gerente y no cumplir con las funciones de gerencia y expectativas de los socios a raíz de este suceso se contrato a una nueva gerente que conoce de la administración y control de cooperativas.

Quien actualmente esta cumpliendo con las siguientes atribuciones:

- Representar judicialmente y extrajudicialmente a la cooperativa

- Organizar la administración de la cooperativa y responsabilizarse por la marcha operativa y financiera e informar, al menos trimestralmente al consejo de administración, sobre los resultados de aquella
- Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la asamblea general y de los consejos.
- Presentar y someter a consideración de la Asamblea General y de los consejos, el informe administrativo y financiero, así como también, los balances semestrales.
- Nombrar, aceptar renunciaciones y cancelar a los funcionarios y empleados, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa.
- Suministrar todos los datos que le soliciten los socios o los organismos de la cooperativa
- Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad
- Proponer al consejo de administración, las políticas que permitan la operatividad de la cooperativa.
- Ejecutar las políticas sobre la fijación de tasas de interés y servicio, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el consejo de administración
- Firmar los cheques, junto con el presidente.

Las áreas directivas están designadas por el consejo de administración las cuales están compuestas de tres miembros por cada comité y comisión que por el momento están trabajando de la siguiente manera:

El **Comité de crédito** realiza la aprobación de las solicitudes de préstamo de acuerdo a las políticas establecidas por el consejo de administración, por el momento esta comisión que por el momento se ha retraído de realizar créditos por falta de liquidez hasta el mes de diciembre.

Las comisiones de asuntos sociales y de educación social están creadas pero no funcionan cuando sea necesario, por el momento no ha hecho uso de estas comisiones.

Las áreas de dirección saben que es importante que exista un cambio en todo el proceso administrativo y que las funciones o atribuciones se adapten a sus necesidades, para esto consideran que la comunicación es la base de cualquier negocio han tratado de fortalecer los lazos de amistad y confianza.

2.2.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La cooperativa debe realizar planes operativos anuales para un control adecuado de los recursos que posee, cabe mencionar que está realizando una planificación estratégica lo cual permita superar las debilidades de la organización transformándolas en fortalezas.

Dentro del proceso de creación de la cooperativa los socios en consenso elaboraron y aprobaron la misión, visión y principios que son elementos del direccionamiento estratégico que apuntalan a una cultura corporativa, traduciéndola y difundiéndola creando así una relación simétrica de gestión.

Y es así que se dio a conocer a los socios y áreas administrativas la misión, visión y principios.

- **MISIÓN**

Somos una institución seria, transparente y confiable; nuestra labor está encaminada a comprender y satisfacer las necesidades de nuestros socios, que son el pilar principal para el normal desenvolvimiento de nuestra organización, creada para brindar un servicio óptimo,

responsable y personalizado en lo que concierne al ahorro y crédito de nuestros beneficios.

- **VISIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. mira su futuro como una institución de ahorro y crédito confiable, transparente, humanística y solido en la captación y concesión de recursos entre sus asociados.

Su enfoque es llegar a ser una de las entidades líderes en el sector del mercado financiero cooperativo, aplicando un servicio justo y adecuado en beneficio de todos los socios en igualdad de condiciones generando honestidad confianza y aceptación hacia nuestros afiliados y comunidad en general.

- **PRINCIPIOS**

- Confianza
- Honestidad

2.2.1.3 Procedimiento para el Cumplimiento de Obligaciones que dictan los manuales internos de la Cooperativa de Ahorra y Crédito "Alangasi"

Se ha establecido una política de cumplimiento de normas y disposiciones que están descritos en los Reglamentos y Manuales Internos.

La realización de estos manuales internos esta enfocado a consensuar las funciones y adaptarlos a las necesidades de los mismos.

La cooperativa ha implementado los siguientes manuales los cuales tienen una estructura de la siguiente manera: objetivos, descripción breve

de las funciones de cada área, responsables y si es necesario anexos que solventen la información de cada área.

1. Manual de caja chica
2. Manual de políticas y procedimiento de captación y sus productos
3. Manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranza
4. Convenios institucionales
5. Manual de activos fijos
6. Manual de productos crediticios

Cabe mencionar que la cooperativa no cuenta con los siguientes manuales que son la base de su funcionamiento.

- Manuales de funciones de gerente, presidente, cajero, contador, atención al cliente
- Manual de bóveda
- Manual de adquisición de activos.
- Manual de manejo de valores, documentos valorizados

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Debilidad

- No existe el gráfico del organigrama estructural.
- No existe una orientación empresarial para delegar funciones
- Falta de complementar los manuales de acuerdo a las necesidades de cada área y cooperativa.
- La carencia de objetivos estratégico debilita la gestión de la cooperativa frente al logro de la misión.

- Ausencia del plan operativo y planificación estratégica debidamente documentado, para hacer un seguimiento de las funciones indicadas en el mismo.

Fortaleza

- Buena gestión administrativa y financiera para consensuar la toma de decisiones.
- Buenos canales de comunicación del área administrativa con los socios

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

La cooperativa de ahorro y Crédito "Alangasi" desde que inicio sus actividades conto con un capital propio de 100.000 que se ha distribuido equitativamente para las actividades de la cooperativa. Sin un plan financiero que tengas las direcciones ha seguir para cumplir con sus metas financieras, actualmente han están utilizando el presupuesto para hacer proyecciones a futuro.

2.2.2.1 LIQUIDEZ Y SOLVENCIA²³

$$Liquidez = \frac{\text{Total Activos Disponibles}}{\text{Pasiva Cort. Plazo}}$$

$$Liquidez = \frac{13683.85}{43862.56}$$

$$Liquidez = 31\%$$

²³ Balances de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

En cuanto a la liquidez podemos mencionar que el 31% de los recursos de 100% podemos otorgar créditos o para cualquier actividad que la cooperativa necesite realizar.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Total Activos Disponibles}}{\text{Pasiva a Corto Plazo}}$$

$$\text{Solvencia} = \frac{13683.85}{43862.56}$$

$$\text{Solvencia} = 0.31 \text{ veces}$$

Por cada dólar se cubre 0.31 centavos por cada pasivo a corto plazo, la disminución de este índice se generó por el demanda de créditos y los beneficios que la cooperativa ofreció (requisitos, montos, plazos, tasas de interés) sobre estos productos, incrementando el nivel de socios con el objetivo de hacer frente a la competencia.

Haciendo frente a la competencia los cuales estaban lo cual puede mejorar al encontrar un equilibrio entre estas cuentas o que existe una recuperación de la cartera que por el momento se ha dado para 3 y 6 meses.

Hay que destacar que la cooperativa de ahorro y crédito a pesar de tener inconvenientes con los préstamos por falta de liquidez, ha recuperado su cartera puesto que los créditos están dados a tres y seis meses teniendo un 0% de morosidad por parte de los socios. Puede incrementar su capital por dos fuentes:

- Certificados de aportación
- Donaciones y legados que reciba la cooperativa

Para esto es imprescindible que existe nueva inversión dinero fresco o convenios estatales y obtener comisiones sobre estos servicios adicionales con la finalidad de obtener mayores ingresos y poder

colocarlos en créditos encontrando un equilibrio y que la cooperativa pueda manejar su demanda de créditos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Debilidades

- Ausencia de una programación financiera.

Fortaleza:

- Cuenta con los recursos financieros propios y son sujetos de crédito
- La recuperación de cartera es rápida por el corto plazo de los créditos.

2.2.4 CAPACIDAD TÉCNOLOGICA

2.2.4.1 SISTEMA INFORMÁTICO SADFIN

La cooperativa de ahorro y crédito hace uso de la tecnología implementando un software que permita automatizar los procesos y generar resultados de las transacciones que se están realizando. Pero uno de los inconvenientes es que la cooperativa tiene que adaptarse al programa, haciendo que sea importante y necesario implantar un asistente técnico que pueda modificar el software y los ajuste a nuestras necesidades, para obtener información diaria que nos permita tomar decisiones oportunas.

Cabe mencionar que el software SADFIN "Sistema de Administración financiera para cooperativas herramienta informática de tecnología avanzada para cooperativas modernas con visión a futuro, ofrece eficiencia en la captura de datos en ambiente grafico, controlas las

actividades cotidianas dentro del áreas financiera, administrativa y de servicio al cliente.

Módulos del Sistema

- Administración
- Clientes
- Contabilidad
- Captaciones o Depósitos a la Vista
- Cajas
- Administración de Crédito
- Depósitos a Plazo Fijo
- Control de Bancos
- Jurídico y Cobranzas
- Consolidación de Balances

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Debilidad:

- El sistema no esta personalizado de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.

Fortaleza:

- Contar con equipo y tecnología propia.

2.2.5 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

Al iniciar sus actividades la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda. contrato a personal capacitado que se ajuste a las necesidades y

expectativas de los socios, los cuales ha sido evaluados previa una entrevista de conocimientos y de habilidades, actitudes. .

El personal que trabaja en la cooperativa de ahorro y crédito tiene experiencia en el manejo de cooperativas, por que han trabajado en la competencia, conocen el sistema y el manejo de las mismas.

Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alangasi han creado un ambiente de trabajo confiable y motivador el cual esta dado por la estabilidad que ellos ofrecen siempre y cuando cumplan con sus funciones, también se les ha facilitado los nombramientos para cada una de las responsabilidades.

Por el momento los dueños y empleados están tratando de creado una cultura organizacional óptima que permita integrar y mejorar a la organización basado en un sentido de pertenecía y trabajo mutuo para llegar a su meta.

En la actualidad la cooperativa cuenta con:

Cantidad	Personal
1	Cajera
1	Gerente General
1	Contadora

Elaborado: por el Autor

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

Para el próximo año se tratara de consolidar a la cooperativa e implementar personal para mejorar el sistema y evitar la multifuncionalidad de actividades., generando así resultados, que nos permitan evaluar y controlar a las personas que trabajan en la cooperativa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Debilidad:

- No cuenta con personal en las siguientes áreas (financiero, seguridad, limpieza, servicio al cliente).
- Falta de capacitación al personal que trabaja en la cooperativa y socios.

Fortaleza:

- El personal esta motivado por las reuniones permanentes y lazos de amistad que los une.
- El personal tiene experiencia y conocen a la competencia.

2.2.6 CAPACIDAD DEL SERVICIO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alangasi tiene su matriz en el barrio del mismo nombre y tiene como finalidad ayudar a la comunidad y a los barrios aledaños a mejorar su situación económica implementando productos y servicios que satisfagan sus necesidades.

Productos

- Depósitos a la vista
- Créditos (consumo, microcrédito, grupales)

Es importante recordar que la base fundamental del negocio es el servicio al cliente, es por esta razón que en las encuestas realizadas se preguntó a los socios sobre la calidad de servicio y los datos que se obtuvieron fueron que existe eficiencia, haciendo referencia a la rapidez en la atención.

La cual se fundamenta en:

- Amabilidad

- Cordialidad
- Confianza
- Atención personalizada
- Agilidad en el servicio

La atención de los socios es personalizada generando un ambiente de confianza buscando fidelidad en el socio. Cabe mencionar que también existe un seguimiento de los socios que tienen créditos con la cooperativa para evitar la morosidad de crédito.

La atención está dada para las siguientes áreas:

Depósitos a la Vista

- Ahorro especial
- Depósito a plazo fijo

Para estos productos el servicio consiste en una introducción breve de los beneficios que obtiene al abrir la cuenta de ahorro por un monto de 20 dólares los cuales están distribuidos de la siguiente manera (\$ 10 certificados de aportación, \$5 ahorros, \$5 gastos de administración). Y posibilidad de acceder a un crédito.

Créditos

- Consumo
- Microcréditos
- Grupal

Para estos productos de igual manera se da una introducción breve de cómo acceder a los créditos, documentos necesarios, el tiempo de aprobación asegurándonos que el potencial socio acceda a los beneficios que brinda la cooperativa.

Cabe mencionar que dentro de la explicación se explica a los socios a qué crédito pueden acceder.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza:

- Atención personalizada generando un ambiente de confianza.
- Diferenciación del servicio (crédito grupal)

2.2.7 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

La capacidad comercializadora esta dada por la captación de socios que posee y como puede incrementar la cartera de socios.

Hay que mencionar que por el momento la cooperativa no ha creado un área específica ha contratado una persona especializada en el área, que les permita orientar de cómo se debe manejar el marketing que es la base del negocio para incrementar los socios , a pesar de este inconveniente la cooperativa ha incrementado sus socios en un 95% solo en 4 meses por el lugar en donde se encuentra ubicado, la facilidad que tiene los socios para acceder a los créditos y por atención que brinda la cooperativa a los socios y potenciales socios .

A partir del nuevo año se espera contar con esta área o personal para mejorar la publicidad e implementar nuevas estrategias de marketing.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Debilidad:

- Ausencia del plan de mercadeo

2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las técnicas básicas para analizar las condiciones de la empresa y su sector de actividad. FODA hace referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El

análisis FODA proporciona método para analizar estos cuatro elementos internos y externos a la empresa²⁴

2.3.1 MATRICES

Al determinar la trascendencia de los aspectos identificados es importante realizar una depuración de las conclusiones obtenidas, reforzando el criterio de Porter, esto se puede ejecutar ejecutando matrices:

2.3.1.1 MATRIZ DE RESUMEN

CUADRO N° 1 Matriz de resumen Fortalezas

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA.	
Fortalezas	
1	Buena gestión administrativa y financiera para consensuar la toma de decisiones.
2	Buenos canales de comunicación del área administrativa con los socios
3	Cuenta con recursos financieros propios y son sujetos de crédito
4	La recuperación de cartera es rápida por el corto plazo de los créditos.
5	Contar con equipo y tecnología propia.
6	El personal está motivado por las reuniones permanentes y lazos de amistad que los une.
7	El personal tiene experiencia y conocen a la competencia.
8	Atención personalizada generando un ambiente de confianza.
9	Diferenciación en el servicio (crédito grupal)

²⁴ DESS Gregory, LUMPKIN G.T. Dirección Estratégica, McGraw Hill, 1 Edición, impreso en España, Pg. 50

CUADRO N° 2 Matriz de resumen Oportunidades

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA.	
Oportunidades	
1	La nueva estructura financiera permite crear un ambiente de estabilidad y confianza garantizando a los socios solvencia y liquidez, generando así incrementos en los depósitos y créditos.
2	La apertura de comercio a nivel de América del Sur va ha fortalecer las economías locales generando mayor productivas y nuevos nichos de mercado.
3	La estabilidad en el índice de inflación permitirá planificar operaciones crediticias, las cuales se pueden anticipar de acuerdo al objeto social de la cooperativa y la cartera de crédito.
4	La elevación en la tasa de interés pasiva constituirá un incremento en los niveles de ahorro en la comunidad, al facilitar el financiamiento de la inversión, fomenta el uso racional del capital y de la mano de obra, incentiva el desarrollo del mercado de capitales lo que estimula el crecimiento de la economía.
5	La estabilidad política acerca oportunidades comerciales, condición indispensable para la reactivación y crecimiento sostenido de la economía.
6	Marco legal que garantizar la supervivencia colectiva, asegurándonos de la vigencia de los derechos y promoviendo el progreso de la sociedad y por ende confianza tanto como para el sector financiero nacional, como para sus entes reguladores.
7	Incentivar la cultura de ahorro fomenta buenas prácticas financieras a futuro y por ende generan crecimiento y progreso.
8	La sociedad en su conjunto siempre va ha demandar estos servicios por la situación económica en que se encuentra el país.
9	Las remesas recibidas por los familiares de emigrantes ecuatorianos están enfocadas a una tendencia de ahorro e inversión lo cual contribuye al equilibrio y estabilidad del país.
10	La evolución de la tecnología en el proceso crediticio constituye un aspecto esencial ya que, permitirá automatizar el sistema mejorando el servicio.
11	Las tendencias ambientales diversifican nuevos nichos de mercado generando mayor demanda de créditos para adaptarse al nuevo mercado.
12	Un cambio climático que afecte las áreas productivas tiene como factor habrá un incremento en la demanda para reactivar las áreas productivas en pequeña escalas.
13	El aumento de los volúmenes de crédito esta determinado por el aumento de la demanda por parte de los consumidores y por la amplia gama de productos y servicios dará como resultado mayores ingresos a la cooperativa.
14	El concepto que tienen los socios del servicio es aceptable ya que cada día sigue creciendo y aumentando la cartera de socios.
15	EL Gran porcentaje de socios piensan que sería importante implementar sucursales cerca de su residencia para mayor factibilidad y accesibilidad.
16	Los socios esperan que productos y servicios se adapten a sus necesidades.
17	Para formar parte de una cooperativa los potenciales socios buscan mejores beneficios en cuanto a los servicios y productos
18	Las referencias que nos dan los potenciales socios nos permitirán crear nuevas líneas de créditos cubriendo así el alto porcentaje de la demanda de este servicio.
20	Para elegir una cooperativa se buscan garantía de seguridad, atención al cliente y agilidad en le servicio
21	La competencia de la industria no contempla la satisfacción de las necesidades específicas de los socios, la empresa se dedica a mejorar los tiempos de respuesta y agilidad.
22	El rango económico de ahorro de la personas es considerable estableciendo así una reserva para el futuro.

CUADRO N° 3 Matriz de resumen Debilidades

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA.	
Debilidades	
1	No existe el gráfico del organigrama estructural.
2	No existe una orientación empresarial para delegar funciones y responsabilidades
3	Falta de complementar los manuales de acuerdo a las necesidades de cada área y cooperativa.
4	La carencia de objetivos estratégico debilita la gestión de la cooperativa frente al logro de la misión.
5	Ausencia del plan operativo y planificación estratégica debidamente documentado, para hacer un seguimiento de las funciones indicadas en el mismo.
6	Ausencia de Programación financiero.
7	El sistema no esta personalizado de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.
8	No cuenta con personal en las siguientes áreas (financiero, seguridad, limpieza, servicio al cliente.
9	Falta de capacitación al personal que trabaja en la cooperativa y socios.
10	Ausencia del plan de mercadeo

CUADRO N° 4 Matriz de resumen Amenazas

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALANGASÍ" LTDA.	
Amenazas	
1	Las instituciones financieras esta expuesta al deteriorar la cartera y demanda de créditos, puesto que si sube la inflación, sube la tasa de interés.
2	La disminución del PIB nos demuestra que el nivel de crecimiento de la economía, no se encuentra en una buena situación económica y como factor adverso no puede utilizar su dinero para ahorrar mejorando así su bienestar económico.
3	El déficit en la balanza comercial no permite generar reservas, lo que significa que el país posee menos cantidades de oro y divisas.
4	La inadecuada gobernabilidad y decisiones erróneas sin un previo análisis harán que el país pierda su credibilidad frente a otros países, generando inestabilidad y ausencia de inversión extranjera.
5	El desempleo trae consigo la pérdida del poder adquisitivo debido a que existe deterioro en el mercado laboral y por ende incrementan los niveles de pobreza afectando así a instituciones financieras por la disminución de créditos.
6	No existe la suficiente credibilidad y confianza de los proveedores respecto a la cooperativa ya que no están sujetos a crédito, puesto que recién están incursionando en el mercado crediticio.

2.3.1.2 MATRIZ DE IMPACTO

Para los impactos se considerara las siguientes ponderaciones

ALTO	5	
MEDIO	3	
BAJO	1	X

CUADRO N° 5 Matriz de Impacto Fortalezas

No.	FORTALEZAS	IMPACTO			CALIFICACIÓN		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
1	Buena gestión administrativa y financiera para consensuar la toma de decisiones.	x			5		
2	Buenos canales de comunicación del área administrativa con los socios	x			5		
3	Cuenta con recursos financieros propios y son sujetos de crédito	x			5		
4	La recuperación de cartera es rápida por el corto plazo de los créditos.	x			5		
5	Contar con equipo y tecnología propia.		x			3	
6	El personal esta motivado por las reuniones permanentes y lazos de amistad que los une.		x			3	
7	El personal tiene experiencia y conocen a la competencia.	x			5		
8	Atención personaliza generando un ambiente de confianza.	x			5		
9	Diferenciación en el servicio (crédito grupal)	x			5		

CUADRO N° 6 Matriz de Impacto Oportunidades

No	OPORTUNIDADES	IMPACTO			CALIFICACIÓN		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
1	La nueva estructura financiera permite crear un ambiente de estabilidad y confianza garantizando a los socios solvencia y liquidez, generando así incrementos en los depósitos y créditos.	x			5		
2	La apertura de comercio a nivel de América del Sur va ha fortalecer las economías locales generando mayor productivas y nuevos nichos de mercado.	x			5		
3	La estabilidad en el índice de inflación permitirá planificar operaciones crediticias, las cuales se pueden anticipar de acuerdo al objeto social de la cooperativa y la cartera de crédito.		x			3	
4	La elevación en la tasa de interés pasiva constituirá un incremento en los niveles de ahorro en la comunidad, al facilitar el financiamiento de la inversión, fomenta el uso racional del capital y de la mano de obra, incentiva el desarrollo del mercado de capitales lo que estimula el crecimiento de la economía.		x			3	
5	La estabilidad política acerca oportunidades comerciales, condición indispensable para la reactivación y crecimiento sostenido de la economía.		x			3	
6	Marco legal que garantizar la supervivencia colectiva, asegurándonos de la vigencia de los derechos y promoviendo el progreso de la sociedad y por ende confianza tanto como para el sector financiero nacional, como para sus entes reguladores.	x			5		
7	Incentivar la cultura de ahorro fomenta buenas prácticas financieras a futuro y por ende generan crecimiento y progreso.		x			3	
8	La sociedad en su conjunto siempre va ha demandar estos servicios por la situación económica en que se encuentra el país.		x			3	
9	Las remesas recibidas por los familiares de emigrantes ecuatorianos están enfocadas a una tendencia de ahorro e inversión lo cual contribuye al equilibrio y estabilidad del país.		x			3	
10	La evolución de la tecnología en el proceso crediticio constituye un aspecto esencial ya que, permitirá automatizar el sistema mejorando el servicio.		x		5		
11	Las tendencias ambientales diversifican nuevos nichos de mercado generando mayor demanda de créditos para adaptarse al nuevo mercado.	x			5		
12	Un cambio climático que afecte las áreas productivas tiene como factor habrá un incremento en la demanda para reactivar las áreas productivas en pequeña escalas.		x			3	
13	El aumento de los volúmenes de crédito esta determinado por el aumento de la demanda por parte de los consumidores y por la amplia gama de productos y servicios dará como resultado mayores ingresos a la cooperativa.	x			5		

14	El concepto que tienen los socios del servicio es aceptable ya que cada día sigue creciendo y aumentando la cartera de socios.		x			3	
15	El gran porcentaje de socios piensan que sería importante implementar sucursales cerca de su residencia para mayor factibilidad y accesibilidad.		x			3	
16	Los socios esperan que productos y servicios se adapten a sus necesidades.	X			5		
17	Para formar parte de una cooperativa los potenciales socios buscan mejores beneficios en cuanto a los servicios y productos	x			5		
18	Las referencias que nos dan los potenciales socios nos permitirán crear nuevas líneas de créditos cubriendo así el alto porcentaje de la demanda de este servicio.		x			3	
20	Para elegir una cooperativa se buscan garantía de seguridad, atención al cliente y agilidad en el servicio	x			5		
21	La competencia de la industria no contempla la satisfacción de las necesidades específicas de los socios, la empresa se dedica a mejorar los tiempos de respuesta y agilidad.	x			5		
22	El rango económico de ahorro de las personas es considerable estableciendo así una reserva para el futuro.		x			3	

CUADRO N° 7 Matriz de Impacto Debilidades

No	DEBILIDADES	IMPACTO			CALIFICACIÓN		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
1	No existe el gráfico del organigrama estructural.	x			5		
2	No existe una orientación empresarial para delegar funciones y responsabilidades	X			5		
3	Falta de complementar los manuales de acuerdo a las necesidades de cada área y cooperativa.		X			3	
4	La carencia de objetivos estratégico debilita la gestión de la cooperativa frente al logro de la misión.	X			5		
5	Ausencia del plan operativo y planificación estratégica debidamente documentado, para hacer un seguimiento de las funciones indicadas en el mismo.	X			5		
6	Ausencia de Programación financiero.	X			5		
7	El sistema no está personalizado de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.		x			3	
8	No cuenta con personal en las siguientes áreas (financiero, seguridad, limpieza, servicio al cliente.		X			3	
9	Falta de capacitación al personal que trabaja en la cooperativa y socios.		x			3	
10	Ausencia del plan de mercadeo	X			5		

CUADRO N° 8 Matriz de Impacto Amenazas

No	AMENAZAS	IMPACTO			CALIFICACIÓN		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
1	Las instituciones financieras esta expuesta al deteriorar la cartera y demanda de créditos, puesto que si sube la inflación, sube la tasa de interés.	X			5		
2	La disminución del PIB nos demuestra que el nivel de crecimiento de la economía, no se encuentra en una buena situación económica y como factor adverso no puede utilizar su dinero para ahorrar mejorando así su bienestar económico.		X			3	
3	El déficit en la balanza comercial no permite generar reservas, lo que significa que el país posee menos cantidades de oro y divisas.	X			5		
4	La inadecuada gobernabilidad y decisiones erróneas sin un previo análisis harán que el país pierda su credibilidad frente a otros países, generando inestabilidad y ausencia de inversión extranjera.		X			3	
5	El desempleo trae consigo la pérdida del poder adquisitivo debido a que existe deterioro en el mercado laboral y por ende incrementan los niveles de pobreza afectando así a instituciones financieras por la disminución de créditos.	X			5		
6	No existe la suficiente credibilidad y confianza de los proveedores respecto a la cooperativa ya que no están sujetos a crédito, puesto que recién están incursionando en el mercado crediticio.	X			5		

2.3.1.2 MATRIZ FO²⁵

Permite relacionar las fortalezas de más alto impacto y las oportunidades más relevantes que ofrece el medio ambiente, para entregar a la institución una herramienta de gestión que permita determinar acciones estratégicas.

²⁵ Matrices Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

CUADRO N° 9 Matriz FO

MATRIZ FO												
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	TOTAL	ORDEN	
OPORTUNIDADES	La nueva estructura financiera permite crear un ambiente de estabilidad y confianza garantizando a los socios solvencia y liquidez, generando así incrementos en los depósitos y créditos.	La apertura de comercio a nivel de América del Sur va ha fortalecer las economías locales generando mayor productivas y nuevos nichos de mercado.	Marco legal que garantizar la supervivencia colectiva, asegurándonos de la vigencia de los derechos y promoviendo el progreso de la sociedad y por ende confianza tanto como para el sector financiero nacional, como para sus entes reguladores.	Las tendencias ambientales diversifican nuevos nichos de mercado generando mayor demanda de créditos para adaptarse al nuevo mercado.	El aumento de los volúmenes de crédito esta determinado por el aumento de la demanda por parte de los consumidores y por la amplia gama de productos y servicios daría como resultado mayores ingresos a la cooperativa.	Los socios esperan que productos y servicios se adapten a sus necesidades.	Para formar parte de una cooperativa los potenciales socios buscan mejores beneficios en cuanto a los servicios y productos	Para elegir una cooperativa se buscan garantía de seguridad, atención al cliente y agilidad en le servicio	La competencia de la industria no contempla la satisfacción de las necesidades específicas de los socios, la empresa se dedica a mejorar los tiempos de respuesta y agilidad.			
FORTALEZAS	Buena gestión administrativa y financiera para consensuar la toma de decisiones.	Buenos canales de comunicación del área administrativa con los socios	Cuenta con recursos financieros propios y son sujetos de crédito	La recuperación de cartera es rápida por el corto plazo de los créditos.	El personal tiene experiencia y conocen a la competencia.	Atención personaliza generando un ambiente de confianza.	Diferenciación en el servicio (crédito grupal)					
F1	3	3	3	5	3	5	5	5	5	43	1	
F2	3	5	3	3	3	5	3	5	5	41	2	
F3	3	3	3	1	3	3	3	5	5	29	5	
F4	5	3	3	3	3	3	3	5	3	31		
F5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	31	4	
F6	1	3	3	1	3	5	5	3	5	29		
F7	3	5	3	5	3	5	5	5	5	39	3	
TOTAL	21	27	21	21	21	29	27	31	33	243		
ORDEN		5				3	4	2	1	243		



Resultados obtenidos de la Matriz FO

$$\text{Promediamatrizcolumna} = \frac{\text{valor.de.la.matriz}}{Nc} = \frac{245}{9} = 27.22$$

$$\text{Promediamatrizfilas} = \frac{\text{valor.de.la.matriz}}{Nf} = \frac{245}{7} = 35$$

$$\text{Ratiobalancefuerza(RBF)} = \frac{\text{valor.de.la.matriz}}{\text{Ponderación.alta} * Nf * Nc} = \frac{245}{5 * 7 * 9} = 0.78$$

2.3.1.3 MATRIZ DA²⁶

CUADRO N° 10 Matriz DA

MATRIZ DA							
		A1	A2	A3	A4	TOTAL	ORDEN
		Las instituciones financieras esta expuesta al deteriorar la cartera y demanda de créditos, puesto que si sube la inflación, sube la tasa de interés.	El déficit en la balanza comercial no permite generar reservas, lo que significa que el país posee menos cantidades de oro y divisas.	El desempleo trae consigo la pérdida del poder adquisitivo debido a que existe deterioro en el mercado laboral y por ende incrementan los niveles de pobreza afectando así a instituciones financieras por la disminución de créditos.	No existe la suficiente credibilidad y confianza de los proveedores respecto a la cooperativa ya que no están sujetos a crédito, puesto que recién están incursionando en el mercado crediticio.		
D1	No existe el gráfico del organigrama estructural.	5	1	1	3	10	
D2	No existe una orientación empresarial para delegar funciones y responsabilidades	5	3	3	5	16	3
D3	La carencia de objetivos estratégico debilita la gestión de la cooperativa frente al logro de la misión.	3	3	3	3	12	4
D4	Ausencia del plan operativo y planificación estratégica debidamente documentado, para hacer un seguimiento de las funciones indicadas en el mismo.	5	3	5	3	16	2
D5	Ausencia de Programación financiero.	5	3	3	5	16	1
D6	Ausencia del plan de mercadeo	5	3	1	1	10	
TOTAL		28	16	16	20	80	
ORDEN		1	4	3	2		

²⁶ Matrices Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasí" Ltda.



Resultados obtenidos de la Matriz DA

$$\text{Promediamatrizcolumna} = \frac{\text{valor.de.la.matriz}}{Nc} = \frac{80}{4} = 20$$

$$\text{Promediamatrizfilas} = \frac{\text{valor.de.la.matriz}}{Nf} = \frac{80}{6} = 13.33$$

$$\text{Ratiobalance.fuerza(RBF)} = \frac{\text{valor.de.la.matriz}}{\text{Ponderación.alta} * Nf * Nc} = \frac{80}{5 * 6 * 4} = 0.67$$

2.3.1.4 MATRIZ FA ²⁷

CUADRO N° 11 Matriz FA

MATRIZ FA							
		A1	A2	A3	A4	TOTAL	ORDEN
		Las instituciones financieras esta expuesta al deteriorar la cartera y demanda de créditos, puesto que si sube la inflación, sube la tasa de interés.	El déficit en la balanza comercial no permite generar reservas, lo que significa que el país posee menos cantidades de oro y divisas.	El desempleo trae consigo la pérdida del poder adquisitivo debido a que existe deterioro en el mercado laboral y por ende incrementan los niveles de pobreza afectando así a instituciones financieras por la disminución de créditos.	No existe la suficiente credibilidad y confianza de los proveedores respecto a la cooperativa ya que no están sujetos a crédito, puesto que recién están incursionando en el mercado crediticio.		
F1	Buena gestión administrativa y financiera para consensuar la toma de decisiones.	5	3	3	5	16	1
F2	Buenos canales de comunicación del área administrativa con los socios	5	3	3	5	16	2
F3	Cuenta con recursos financieros propios y son sujetos de crédito	3	3	3	1	10	
F4	La recuperación de cartera es rápida por el corto plazo de los créditos.	5	3	3	3	14	5
F5	El personal tiene experiencia y conocen a la competencia.	3	5	3	3	14	4
F6	Atención personaliza generando un ambiente de confianza.	3	3	3	1	10	
F7	Diferenciación en el servicio (crédito grupal)	3	5	3	5	16	3
TOTAL		27	25	21	23	96	
ORDEN		1	2	4	3		

²⁷ Matrices Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasí" Ltda.



Resultados obtenidos de la Matriz FA

$$\text{Promediamatrizcolumna} = \frac{\text{valor.de.la.matriz}}{Nc} = \frac{96}{4} = 24$$

$$\text{Promediamatrizfilas} = \frac{\text{valor.de.la.matriz}}{Nf} = \frac{96}{7} = 13.71$$

$$\text{Ratiobalance.fuerza(RBF)} = \frac{\text{valor.de.la.matriz}}{\text{Ponderación.alta} * Nf * Nc} = \frac{96}{5 * 4 * 7} = 0.69$$

2.3.1.6 MATRIZ DO²⁸

CUADRO N° 12 Matriz DO

MATRIZ DO												
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	TOTAL	ORDEN
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	La nueva estructura financiera permite crear un ambiente de estabilidad y confianza garantizando a los socios solvencia y liquidez, generando así incrementos en los depósitos y créditos.	La apertura de comercio a nivel de América del Sur va ha fortalecer las economías locales generando mayor productivas y nuevos nichos de mercado.	Marco legal que garantizar la supervivencia colectiva, asegurándonos de la vigencia de los derechos y promoviendo el progreso de la sociedad y por ende confianza tanto como para el sector financiero nacional, como para sus entes reguladores.	Las tendencias ambientales diversifican nuevos nichos de mercado generando mayor demanda de créditos para adaptarse al nuevo mercado.	El aumento de los volúmenes de crédito esta determinado por el aumento de la demanda por parte de los consumidores y por la amplia gama de productos y servicios dar como resultado mayores ingresos a la cooperativa.	Los socios esperan que productos y servicios se adapten a sus necesidades.	Para formar parte de una cooperativa los potenciales socios buscan mejores beneficios en cuanto a los servicios y productos	Para elegir una cooperativa se buscan garantías de seguridad, atención al cliente y agilidad en el servicio	La competencia de la industria no contempla la satisfacción de las necesidades específicas de los socios, la empresa se dedica a mejorar los tiempos de respuesta y agilidad.		
		D1	No existe el gráfico del organigrama estructural.	1	3	3	3	5	3	3	3	3
D2	No existe una orientación empresarial para delegar funciones y responsabilidades	3	5	1	3	3	5	5	5	3	33	2
D3	La carencia de objetivos estratégico debilita la gestión de la cooperativa frente al logro de la misión.	3	3	3	1	3	5	5	5	5	33	4
D4	Ausencia del plan operativo y planificación estratégica debidamente documentado, para hacer un seguimiento de las funciones indicadas en el mismo.	3	5	1	3	3	5	3	5	5	33	
D5	Ausencia de Programación financiero.	5	3	3	1	5	5	3	3	3	31	3
D6	Ausencia del plan de mercadeo	5	5	3	3	5	3	5	5	5	39	1
TOTAL		20	24	14	14	24	26	24	26	24	196	
ORDEN			3				1	4	2	5		

²⁸ Matrices Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasí" Ltda.



Resultados obtenidos de la Matriz FA

$$\text{Promediamatrizcolumna} = \frac{\text{valor.de.la.matriz}}{Nc} = \frac{195}{9} = 21.67$$

$$\text{Promediamatrizfilas} = \frac{\text{valor.de.la.matriz}}{Nf} = \frac{195}{6} = 32.5$$

$$\text{Ratiobalance.fuerza(RBF)} = \frac{\text{valor.de.la.matriz}}{\text{Ponderación.alta} * Nf * Nc} = \frac{195}{5 * 9 * 6} = 0.72$$

2.3.1.7 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA²⁹

Esta matriz resume las fortalezas, oportunidades y amenaza que constituyen la clave para la formulación de estrategias a corto plazo y largo plazo que permitan hacer buen uso de las ventajas que posee la empresa para aprovechar las oportunidades que el mercado, así como estrategias para disminuir los problemas o puntos débiles que presenta minimizando el impacto que pueden tener las amenazas detectadas.

Finalmente como resultado de las matrices, fortalezas que debe ser maximizadas, las oportunidades mas importantes a ser aprovechadas, las debilidades que deben ser minimizadas gracias a las fortalezas que posee.

²⁹ Matrices Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

CUADRO N° 13 Matriz Síntesis

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	La competencia de la industria no contempla la satisfacción de las necesidades específicas de los socios, la empresa se dedica a mejorar los tiempos de respuesta y agilidad.	Las instituciones financieras esta expuesta al deteriorar la cartera y demanda de créditos, puesto que si sube la inflación, sube la tasa de interés.	A1
O2	Para elegir una cooperativa se buscan garantía de seguridad, atención al cliente y agilidad en le servicio	No existe la suficiente credibilidad y confianza de los proveedores respecto a la cooperativa ya que no están sujetos a crédito, puesto que recién están incursionando en el mercado crediticio.	A4
O3	Para formar parte de una cooperativa los potenciales socios buscan mejores beneficios en cuanto a los servicios y productos	El desempleo trae consigo la pérdida del poder adquisitivo debido a que existe deterioro en el mercado laboral y por ende incrementan los niveles de pobreza afectando así a instituciones financieras por la disminución de créditos.	A3
O4	Los socios esperan que productos y servicios se adapten a sus necesidades.	El déficit en la balanza comercial no permite generar reservas, lo que significa que el país posee menos cantidades de oro y divisas.	A2
O5	La apertura de comercio a nivel de América del Sur va ha fortalecer las economías locales generando mayor productivas y nuevos nichos de mercado.		
FORTALEZAS		FO	FA
Buena gestión administrativa y financiera para consensuar la toma de decisiones.	F1O1 Crear un mercadeo directo mediante incentivos para obtener mayor captación de socios	F1A2 Crear una programación financiera de acuerdo a la incidencia del mercado	
Buenos canales de comunicación del área administrativa con los socios	F2O5 Convenios con Instituciones públicas para implementar los servicios	F2A3A2 Crear planes de acción para variables macro económicas	
Diferenciación en el servicio (crédito grupal)	F7O4 Implementar un CRM con el fin de brindar soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, trabajando para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención	F5A4 Planificar un presupuesto anual para de esta manera realizar proyecciones y estimaciones que nos permitan prever cualquier suceso.	
Atención personalizada generando un ambiente de confianza.	F5O2 Capacitar al personal para todas las áreas y a los socios		
La recuperación de cartera es rápida por el corto plazo de los créditos.	F7O3 Lograr una Mayor cobertura o expansión de los servicios y productos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.		

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
O1	La competencia de la industria no contempla la satisfacción de las necesidades específicas de los socios, la empresa se dedica a mejorar los tiempos de respuesta y agilidad.	Las instituciones financieras esta expuesta al deteriorar la cartera y demanda de créditos, puesto que si sube la inflación, sube la tasa de interés.	A1
O2	Para elegir una cooperativa se buscan garantía de seguridad, atención al cliente y agilidad en le servicio	No existe la suficiente credibilidad y confianza de los proveedores respecto a la cooperativa ya que no están sujetos a crédito, puesto que recién están incursionando en el mercado crediticio.	A4
O3	Para formar parte de una cooperativa los potenciales socios buscan mejores beneficios en cuanto a los servicios y productos	El desempleo trae consigo la pérdida del poder adquisitivo debido a que existe deterioro en el mercado laboral y por ende incrementan los niveles de pobreza afectando así a instituciones financieras por la disminución de créditos.	A3
O4	Los socios esperan que productos y servicios se adapten a sus necesidades.	El déficit en la balanza comercial no permite generar reservas, lo que significa que el país posee menos cantidades de oro y divisas.	A2
O5	La apertura de comercio a nivel de América del Sur va ha fortalecer las economías locales generando mayor productivas y nuevos nichos de mercado.		
DEBILIDADES	DO	DA	
No existe una orientación empresarial para delegar funciones y responsabilidades	D4O1O2 Diseñar un plan estratégico a partir de un diagnóstico que permita lograr conciencia directiva	A1D2 Formalizar la orientación empresarial creando cultura organizacional	
Ausencia del plan operativo y planificación estratégica debidamente documentado, para hacer un seguimiento de las funciones indicadas en el mismo.	D5O3O4 Optimizar la gestión financiera con la finalidad de incrementar el capital.	D4A4 Crear política enfocadas ha satisfacer las necesidades de la cooperativa.	
Ausencia de Programación financiero.	D3O5 Implementar alianzas estratégicas creando nuevos vínculos para mejorar los beneficios que se otorgan a los socios	D5A2A3 Optimar el manejo financiero buscando solvencia y estabilidad.	
La carencia de objetivos estratégico debilita la gestión de la cooperativa frente al logro de la misión.			

Análisis de los Resultados

Tabla N° 14 Análisis de resultados

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p>FO = 78%</p> <p>Existe la probabilidad de capitalizar las oportunidades a partir de las fortalezas</p>	<p>FA = 69%</p> <p>Existe la probabilidad de que las fortalezas existentes eviten el efecto negativo de las amenazas.</p>
Debilidades	<p>DO= 67%</p> <p>Existe una probabilidad media de que las debilidades afecten la capitalización de oportunidades.</p>	<p>DA = 72%</p> <p>Existe la probabilidad alta de que las debilidades potencialicen el efecto de las amenazas.</p>

Elaborado: por el Autor
Fuente: Matriz síntesis

2.3.1.8 MATRIZ INTERNA ³⁰

CUADRO N° 14 Matriz Interna Fortalezas

No.	FORTALEZAS	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Buena gestión administrativa y financiera para consensuar la toma de decisiones.	6,7%	5	0,335
2	Buenos canales de comunicación del área administrativa con los socios	6,7%	5	0,335
3	Cuenta con recursos financieros propios y son sujetos de crédito	5,3%	3	0,159

³⁰ Matrices Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

4	La recuperación de cartera es rápida por el corto plazo de los créditos.	5,1%	3	0,153
5	Contar con equipo y tecnología propia.	5,6%	3	0,168
6	El personal esta motivado por las reuniones permanentes y lazos de amistad que los une.	4,9%	3	0,147
7	El personal tiene experiencia y conocen a la competencia.	6,7%	5	0,335
8	Atención personaliza generando un ambiente de confianza.	6,2%	3	0,186
9	Diferenciación en el servicio (crédito grupal)	6,0%	3	0,18

CUADRO N° 15 Matriz Interna debilidades

No	DEBILIDADES	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	No existe el gráfico del organigrama estructural.	5,2%	3	0,156
2	No existe una orientación empresarial para delegar funciones y responsabilidades	6,0%	3	0,18
3	Falta de complementar los manuales de acuerdo a las necesidades de cada área y cooperativa.	5,2%	3	0,156
4	La carencia de objetivos estratégico debilita la gestión de la cooperativa frente al logro de la misión.	4,0%	3	0,12
5	Ausencia del plan operativo y planificación estratégica debidamente documentado, para hacer un seguimiento de las funciones indicadas en el mismo.	4,0%	3	0,12
6	Ausencia de Programación financiero.	6,7%	5	0,335
7	El sistema no esta personalizado de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.	5,3%	3	0,159
8	No cuenta con personal en las siguientes áreas (financiero, seguridad, limpieza, servicio al cliente.	5,5%	3	0,165
9	Falta de capacitación al personal que trabaja en la cooperativa y socios.	5,9%	3	0,177
11	Ausencia del plan de mercadeo	5,0%	3	0,15
	TOTALES	100,0%		3,536

2.3.1.9 MATRIZ EXTERNA ³¹

CUADRO N° 16 Matriz Interna oportunidades

No	OPORTUNIDADES	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	La nueva estructura financiera permite crear un ambiente de estabilidad y confianza garantizando a los socios solvencia y liquidez, generando así incrementos en los depósitos y créditos.	3,4%	3	0,102
2	La apertura de comercio a nivel de América del Sur va ha fortalecer las economías locales generando mayor productivas y nuevos nichos de mercado.	2,6%	1	0,026
3	La estabilidad en el índice de inflación permitirá planificar operaciones crediticias, las cuales se pueden anticipar de acuerdo al objeto social de la cooperativa y la cartera de crédito.	2,5%	1	0,025
4	La elevación en la tasa de interés pasiva constituirá un incremento en los niveles de ahorro en la comunidad, al facilitar el financiamiento de la inversión, fomenta el uso racional del capital y de la mano de obra, incentiva el desarrollo del mercado de capitales lo que estimula el crecimiento de la economía.	3,2%	1	0,032
5	La estabilidad política acerca oportunidades comerciales, condición indispensable para la reactivación y crecimiento sostenido de la economía.	3,4%	3	0,102
6	Marco legal que garantizar la supervivencia colectiva, asegurándonos de la vigencia de los derechos y promoviendo el progreso de la sociedad y por ende confianza tanto como para el sector financiero nacional, como para sus entes reguladores.	2,5%	1	0,025
7	Incentivar la cultura de ahorro fomenta buenas prácticas financieras a futuro y por ende generan crecimiento y progreso.	2,4%	1	0,024
8	La sociedad en su conjunto siempre va ha demandar estos servicios por la situación económica en que se encuentra el país.	2,4%	1	0,024
9	Las remesas recibidas por los familiares de emigrantes ecuatorianos están enfocadas a una tendencia de ahorro e inversión lo cual contribuye al equilibrio y estabilidad del país.	2,1%	1	0,021
10	La evolución de la tecnología en el proceso crediticio constituye un aspecto esencial ya que, permitirá automatizar el sistema mejorando el servicio.	3,4%	3	0,102
11	Las tendencias ambientales diversifican nuevos nichos de mercado generando mayor demanda de créditos para adaptarse al nuevo mercado.	2,2%	1	0,022
12	Un cambio climático que afecte las áreas productivas tiene como factor habrá un incremento en la demanda para reactivar las áreas productivas en pequeña escalas.	3,3%	3	0,099
13	El aumento de los volúmenes de crédito esta determinado por el aumento de la demanda por parte de los consumidores y por la amplia gama de productos y servicios dará como resultado mayores ingresos a la cooperativa.	6,6%	5	0,33
14	El concepto que tienen los socios del servicio es aceptable ya que cada día sigue creciendo y aumentando la cartera de socios.	3,4%	5	0,17
15	EL Gran porcentaje de socios piensan que sería importante implementar sucursales cerca de su residencia para mayor factibilidad y accesibilidad.	6,7%	5	0,335
16	Los socios esperan que productos y servicios se adapten a sus necesidades.	6,6%	5	0,33

³¹ Matrices Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

17	Para formar parte de una cooperativa los potenciales socios buscan mejores beneficios en cuanto a los servicios y productos	5,3%	3	0,159
18	Las referencias que nos dan los potenciales socios nos permitirán crear nuevas líneas de créditos cubriendo así el alto porcentaje de la demanda de este servicio.	4,8%	3	0,144
20	Para elegir una cooperativa se buscan garantía de seguridad, atención al cliente y agilidad en le servicio	3,0%	1	0,03
21	La competencia de la industria no contempla la satisfacción de las necesidades específicas de los socios, la empresa se dedica a mejorar los tiempos de respuesta y agilidad.	3,5%	3	0,105
22	El rango económico de ahorro de la personas es considerable estableciendo así una reserva para el futuro.	2,0%	1	0,02

CUADRO N° 17 Matriz Interna Amenazas

No	AMENAZAS	IMPACTO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Las instituciones financieras esta expuesta al deteriorar la cartera y demanda de créditos, puesto que si sube la inflación, sube la tasa de interés.	6,7%	5	0,335
2	La disminución del PIB nos demuestra que el nivel de crecimiento de la economía, no se encuentra en una buena situación económica y como factor adverso no puede utilizar su dinero para ahorrar mejorando así su bienestar económico.	2,4%	1	0,024
3	El déficit en la balanza comercial no permite generar reservas, lo que significa que el país posee menos cantidades de oro y divisas.	3,4%	3	0,102
4	La inadecuada gobernabilidad y decisiones erróneas sin un previo análisis harán que el país pierda su credibilidad frente a otros países, generando inestabilidad y ausencia de inversión extranjera.	2,2%	1	0,022
5	El desempleo trae consigo la pérdida del poder adquisitivo debido a que existe deterioro en el mercado laboral y por ende incrementan los niveles de pobreza afectando así a instituciones financieras por la disminución de créditos.	3,3%	3	0,099
6	No existe la suficiente credibilidad y confianza de los proveedores respecto a la cooperativa ya que no están sujetos a crédito, puesto que recién están incursionando en el mercado crediticio.	6,7%	5	0,335
TOTAL		100,0%		3,144

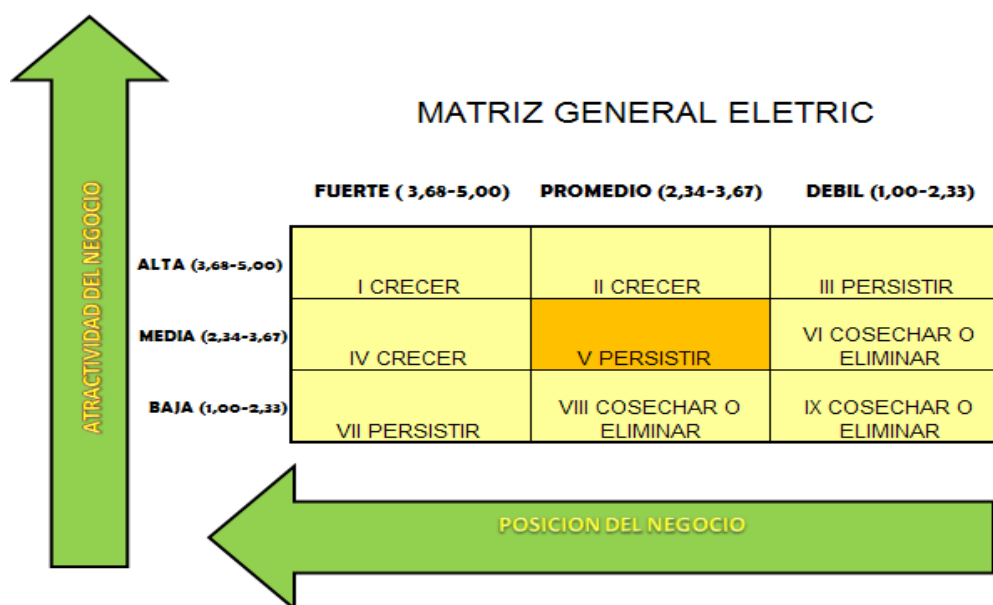
Después de realizar el análisis y calificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades utilizamos una herramienta de validación que permite ratificar criterios obtenidos en la priorización de aspectos estratégicos o bien corregirlos.

Al analizar los factores críticos a partir del análisis matricial identificamos las claves de gestión institucional, es decir se reparte un peso ponderado y luego se opta por calificar su situación específica en la empresa, obteniendo un ponderado final que permite situar la situación del negocio.


2.3.1.10 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

Resultados de la Matriz Síntesis	
Resultados Factor Externo	3.14
Resultado Factor Interno	3.54

Elaborado: por el Autor
Fuente: Matriz Interna y externa



Elaborado: por el Autor
Fuente: Matriz interna y externa

 Cooperativa de Ahorro y Crédito "Alangasi" Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito se encuentra en el cuadrante V PERSISTIR es decir en PROMEDIO lo que significa que el direccionamiento de sus recursos económicos debe sustentarse en la diversificación de servicios, puesto que existe una gran demanda de

créditos, (Consumo y Microcrédito) siendo así un negocio que tiene posibilidades de crecimiento a nivel regional.

Cabe mencionar que este crecimiento se puede lograra al incrementar la cartera de socios al incursionar en otras líneas y servicios o al buscar nuevos nichos de mercado.

2.3.2 RESUMEN

Mediante la elaboración de las matrices obtenemos información vital para el negocio que nos permitirá buscar alternativas para crecer las cuales deben estar enfocadas a la atención al cliente y la diversificación del servicio que es la base del negocio.

A pesar de los factores externos la cooperativa ha encontrado oportunidades de negocio en el sistema crediticio, las cuales serán aprovechadas.

El análisis FODA arrojo los siguientes resultados:

FORTALEZAS

- Buena gestión administrativa y financiera para consensuar la toma de decisiones.
- Buenos canales de comunicación del área administrativa con los socios
- Diferenciación en el servicio (crédito grupal)
- Atención personaliza generando un ambiente de confianza.
- La recuperación de cartera es rápida por el corto plazo de los créditos.

OPORTUNIDADES

- La competencia de la industria no contempla la satisfacción de las necesidades específicas de los socios, la empresa se dedica a mejorar los tiempos de respuesta y agilidad.
- Para elegir una cooperativa se buscan garantía de seguridad, atención al cliente y agilidad en el servicio.
- Para formar parte de una cooperativa los potenciales socios buscan mejores beneficios en cuanto a los servicios y productos.
- Los socios esperan que productos y servicios se adapten a sus necesidades.
- La apertura de comercio a nivel de América del Sur va a fortalecer las economías locales generando mayor productividad y nuevos nichos de mercado.

DEBILIDADES

- No existe una orientación empresarial para delegar funciones y responsabilidades
- Ausencia del plan operativo y planificación estratégica debidamente documentado, para hacer un seguimiento de las funciones indicadas en el mismo.
- Ausencia de Programación financiera.
- La carencia de objetivos estratégicos debilita la gestión de la cooperativa frente al logro de la misión.

AMENAZAS

- Las instituciones financieras esta expuesta al deteriorar la cartera y demanda de créditos, puesto que si sube la inflación, sube la tasa de interés.
- No existe la suficiente credibilidad y confianza de los proveedores respecto a la cooperativa ya que no están sujetos a crédito, puesto que recién están incursionando en el mercado crediticio.
- El desempleo trae consigo la pérdida del poder adquisitivo debido a que existe deterioro en el mercado laboral y por ende incrementan los niveles de pobreza afectando así a instituciones financieras por la disminución de créditos.
- El déficit en la balanza comercial no permite generar reservas, lo que significa que el país posee menos cantidades de oro y divisas.