



Alineación Estratégica de la Cooperativa de
Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL

Incorpora elementos, relacionados con las oportunidades, factores de riesgo, individual y colectivo, de las condiciones que afectan la calidad de vida de la población y los alcances del daño (análisis integrado de indicadores de proporción y sus causas económicas, culturales y sociales).¹

Es por eso que en la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre viene trabajando con normalidad, pero no logra llenar todas las expectativas que tienen previsto tanto al corto, mediano y largo plazo por lo cual se ha propuesto la creación de un alineamiento estratégico con la finalidad de poder guiar al grupo hacia la visión de la institución y mejorar la calidad de los productos o servicios que ofrece a clientes y socio, también a través de un estudio adecuado lograr un nivel de ingresos recurrentes y suficientes para cubrir sus costos operativos, que genere excedentes para sus socios, mejorar la recuperación de cartera y le garantice la permanencia del negocio en el tiempo. Además, debe procurar una dirección clara y definida con lineamientos propios que permitan en forma planificada, uniforme y funcional, aplicar las políticas, procesos y procedimientos operativos eficientes y que a la vez, de cumplimiento a las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Se refiere a los factores que están fuera de la organización; ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias con las cuales la empresa interactúa, para identificar las oportunidades o amenazas de la empresa²

2.1.1 MACRO AMBIENTE

Consiste en fuerzas demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, político - legales y socioculturales que afectan a sus ventas y utilidades.³

¹ http://www.minsa.gob.ni/bns/discapacidad/docs/ofertas/GERENCIA_DE_REHABILITACION.pdf

² SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica, 3R Editores, Colombia, 2000, p. 137.

³ <http://www.southlink.com.ar/vap/Planeacion%20de%20mercadotecnia.htm>

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

2.1.1.1.1 INFLACIÓN

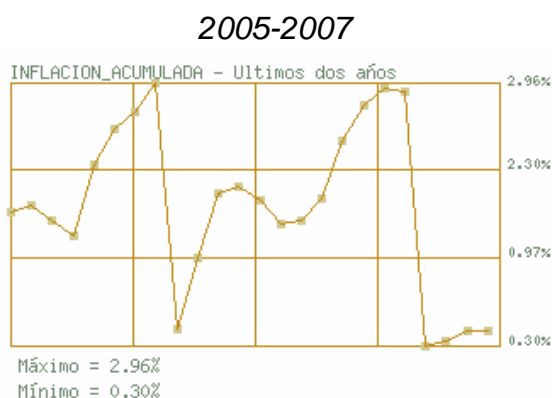


Es un proceso de elevación continuada y sostenida del nivel general de precios en una economía, o lo que es lo mismo un descenso continuado en el valor del dinero. El dinero pierde valor cuando con el no se puede comprar la misma cantidad de bienes que con anterioridad⁴

Es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.⁵

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) correspondiente al mes de Mayo del 2007 fue de 106.95. Si se lo compara con el Índice del mes anterior (106.91) la inflación mensual es de 0.03%, frente al índice de Mayo del 2006 (105.30), la inflación anual asciende al 1.56%; en cambio, la inflación en lo que va del año es 0.48.

FIGURA 2.1: INFLACIÓN ACUMULADA⁶



FUENTE: Banco Central de Ecuador
ELABORADO: Banco Central del Ecuador

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos14/inflacion-empleo/inflacion-empleo.shtml>

⁵ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

⁶ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

GRÁFICO 2.1: INFLACIÓN NACIONAL 2007



FUENTE: INEC
ELABORADO: INEC

TABLA 2.1 INFLACIÓN ACUMULADA 2005-2007

FECHA	VALOR
Mayo-31-2007	0.48 %
Abril-30-2007	0.45 %
Marzo-31-2007	0.46 %
Febrero-28-2007	0.36 %
Enero-31-2007	0.30 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	2.90 %
Octubre-31-2006	2.73 %
Septiembre-30-2006	2.38 %
Agosto-31-2006	1.79 %
Julio-31-2006	1.57 %
Junio-30-2006	1.54 %
Mayo-31-2006	1.78 %
Abril-30-2006	1.92 %
Marzo-31-2006	1.85 %
Febrero-28-2006	1.19 %
Enero-31-2006	0.48 %
Diciembre-31-2005	2.96 %
Noviembre-30-2005	2.66 %
Octubre-31-2005	2.49 %
Septiembre-30-2005	2.14 %
Agosto-31-2005	1.42 %

FUENTE: Banco Central de Ecuador
ELABORADO: Banco Central del Ecuador

- La variación acumulada de inflación durante el 2005 al 2007 es mínima lo cual refleja que ha logrado estabilizar en un gran porcentaje la economía del país, y es un punto favorable para todos los ecuatorianos tomando en cuenta que la proyección para el 2007 seguirá estable y controlada, teniendo un impacto alto en la Cooperativa puesto a que genera una mayor captación de ingresos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Al tener un nivel de inflación controlada permite a los socios y clientes tener un mayor manejo de su dinero, pueden planificar un ahorro paulatino en la Cooperativa de ahorro y Crédito 29 de Octubre, logrando tener un nivel de captación mayor.

2.1.1.1.2 PIB

El Producto Interno Bruto es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado. El PIB es una magnitud flujo que contabiliza solo los bienes y servicios producidos en el periodo de estudio.⁷

El Banco Central ha estimado que el PIB crecerá en 4,32% en el año 2006. Según esas proyecciones, la manufactura lo hará a un ritmo del 3,67%, (con una caída de 5,3 puntos porcentuales con relación al año 2005). Esta tasa está por debajo de la construcción con el 7%; de las actividades financieras, también con el 7%; comercio 4,2%; transporte 4,1%; electricidad 4%; pesca 3,8%. Pero la manufactura crecerá por encima de la agricultura 2,3% y minas y petróleo 3,14%.

Tomando en cuenta los resultados de las nuevas cuentas nacionales 1993-2005, la tasa promedio de crecimiento (tendencia del largo plazo) del Ecuador

⁷ <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=743>

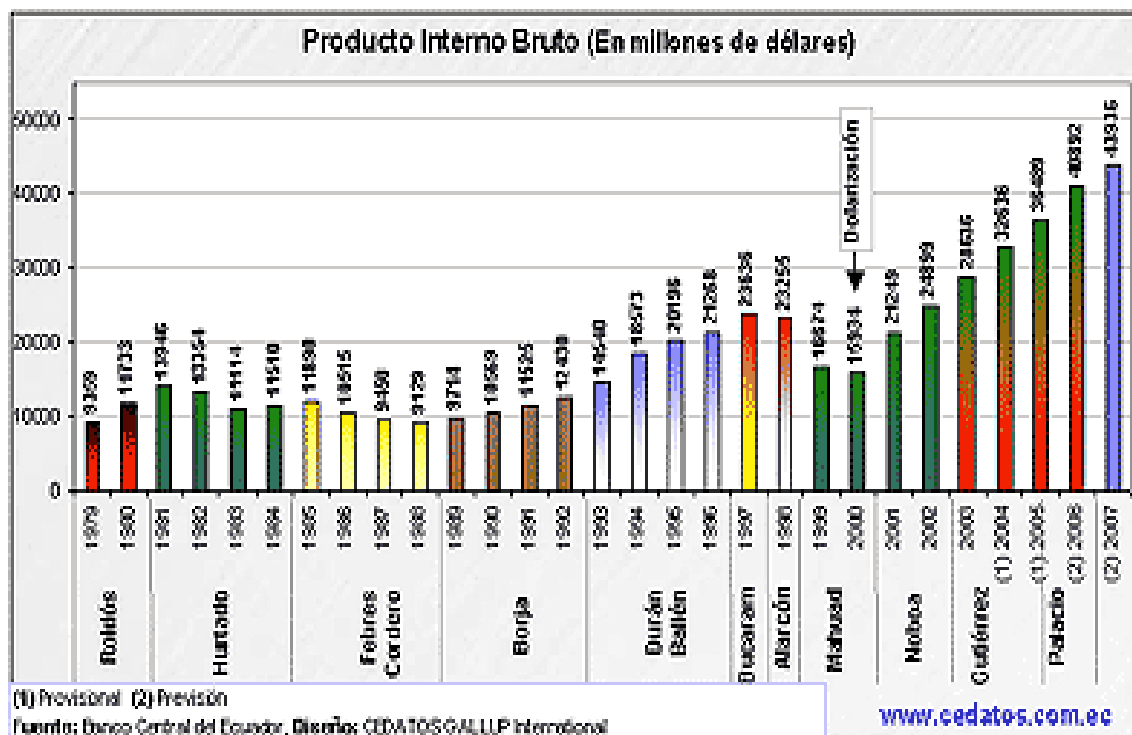
es de 2,9% en los últimos 15 años y 4,8% desde el año 2000. Esta tasa resulta de determinar el promedio de la variación anual del PIB tendencial del país.

Para el 2007, las predicciones ubican al PIB en alrededor del 4% y salvo pequeñas variaciones, se mantendría las tendencias sectoriales observadas durante el año 2006, lo cual quiere decir que en el caso concreto de la manufactura, no registrará una expansión similar a la del 2005.

Está previsión si consideramos los efectos que sobre determinadas áreas de producción manufacturera, tendrá la no suscripción del TLC con Estados Unidos y la terminación de las preferencias arancelarias previstas.

Para este año, el PIB no petrolero crecería en 3.7%, mientras que el PIB petrolero decrecería en -0,1%, estos resultados muestran una vez más que la dependencia económica del Ecuador respecto a la evolución del sector petrolero se iría reduciendo, y en su lugar se estaría consolidando el crecimiento real de la economía, sustentada en recursos renovables.

FIGURA 2.2: PIB



FUENTE: Banco Central de Ecuador
ELABORADO: Banco Central de Ecuador

TABLA 2.2 INFLACIÓN ACUMULADA 2005-2007

Año	Valor
1998	23255
1999	16674
2000	15934
2001	21249
2002	24899
2003	28636
(1) 2004	32636
(1) 2005	36489
(2) 2006	40892
(2) 2007	43936

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Diseño: CEDATOS GALLUP International

- Podemos ver que tenemos un crecimiento paulatino de año en año del PIB desde el 2000 al 2007 lo cual refleja que existe una producción que crece día a día, teniendo un impacto alto al poder incrementar el nivel de colocación de nuestros productos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Con el aumento de producción en el país, podemos atacar varios segmentos de mercado como puede ser; vivienda, microcréditos, de consumo, incrementando el nivel de colocación.

2.1.1.1.3 TASAS DE INTERÉS

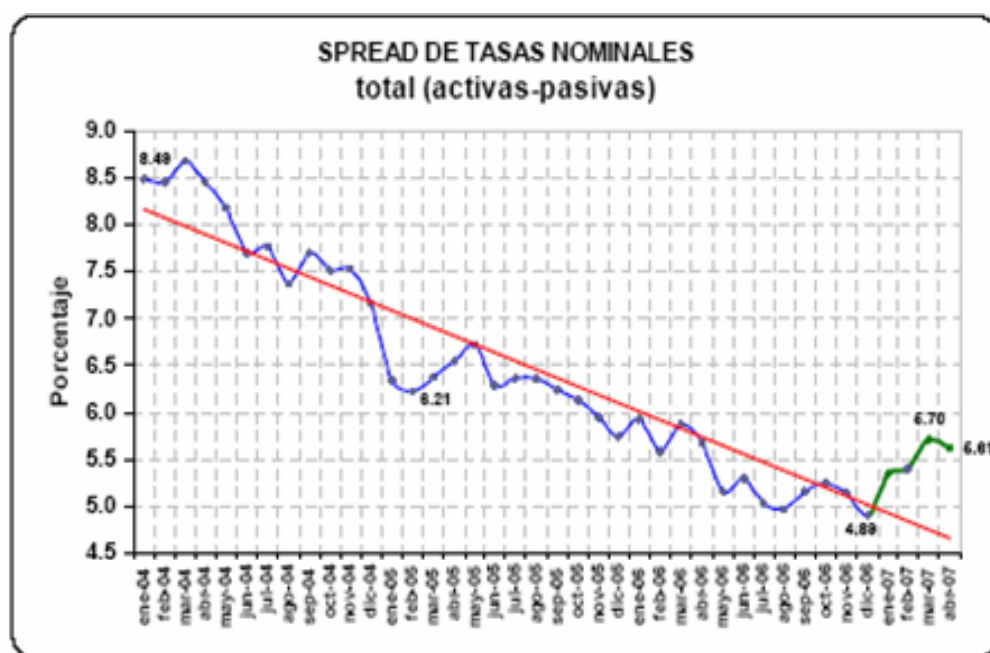
La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios

financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.⁸

- En abril, la evolución promedio de la tasa de interés Activa Referencial (plazo 84-91 días) registró un leve aumento de 0,51 puntos porcentuales con relación a marzo 2007, al pasar de 9.72% a 9.86% en abril de 2007. Por su parte, la Tasa Pasiva Referencial promedio en abril 2007 fue de 5.25%, superior en 0.12 puntos porcentuales a la tasa de interés observada en marzo 2007.

FIGURA 2.3: SPREAD DE TASAS NOMINALES

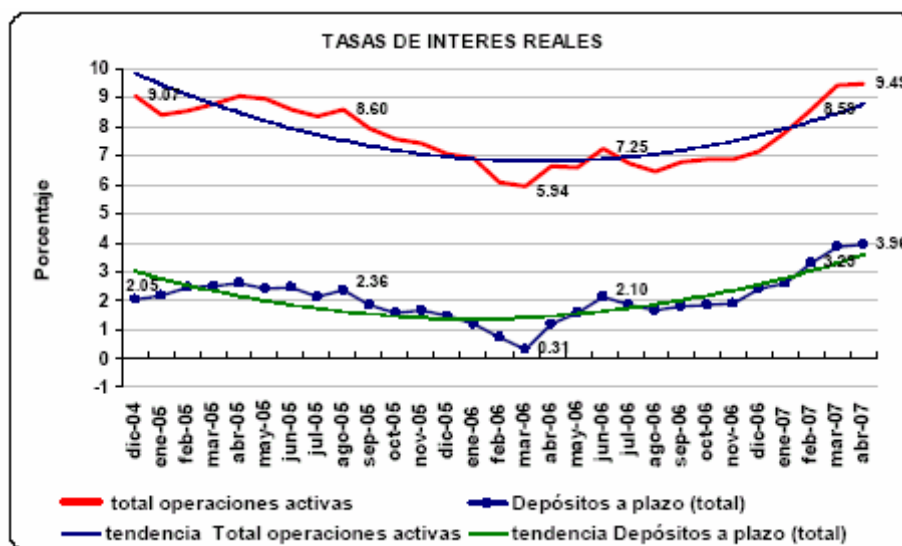


FUENTE: Banco Central de Ecuador
ELABORADO: Banco Central del Ecuador

⁸ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

El spread de tasas de interés (corporativas y no corporativas), en lo que va del año 2007, mantiene su tendencia hacia el alza, mientras en marzo del 2007 el spread fue de 5.70, en abril del 2007 se situó en 5.61%.

FIGURA 2.4: TASAS DE INTERÉS REALES



FUENTE: Banco Central de Ecuador
ELABORADO: Banco Central del Ecuador

En cuanto a la evolución de las tasas de interés referenciales reales, se observa que el cambio de tendencia registrado desde diciembre de 2006, se reitera en abril de 2007, principalmente por la desaceleración de la inflación anual, que en diciembre 2006 registró 2.87% mientras que para abril 2007 se encuentra en 1.39%.⁹

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Las tasas de interés viene a estabilizarse a un dígito lo cual ayuda a la Cooperativa a ser más competitiva en el mercado financiero al manejar tasas menores, ayudando a tener mayor colocación.

Tasa de Interés Activa = 15.39%

2.1.1.1.4 COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración en reunión del 31 de mayo del 2007, resolvió bajar la Comisión de Administración en la concesión de créditos de acuerdo a los siguientes plazos.

Para todos los Productos

DE 1 A 3 MESES	Comisión de Administración de Crédito	0%
DE 4 A 6 MESES	Comisión de Administración de Crédito	1%
DE 7 A 9 MESES	Comisión de Administración de Crédito	2%

Por lo cuál ya se encuentra programado en el sistema para la aplicación de las comisiones antes mencionadas¹⁰.

- Sé esta dando una inestabilidad en los diferentes departamentos debido a los cambios constantes de costos por comisión y tasas de interés.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

La disminución de los costos por comisión perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, puesto a que se reduce el nivel de rentabilidad, disminuyendo dividendos a los accionistas mayoritarios.

⁹ <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect200704.pdf>

¹⁰ Carlos Villamarin DIRECTOR DE OPERACIONES Cooperativa 29 de Octubre

2.1.1.2. FACTOR POLÍTICO

Correa en una de sus propuestas de campaña dijo que iba a bajar las tasas de interés en el mercado, debido a la que cobra la banca en un país dolarizado es muy alta, lo cual está haciendo cumplir al estar estudiando detenidamente en el congreso para cumplir con lo prometido.

El préstamo del IESS, una opción atractiva en el mercado de consumo Inversionistas; a través del crédito quirografario de hasta 10.200 dólares y una tasa de interés no menor al 8%, el Instituto de Seguridad Social llegará a 900.000 trabajadores, con relación de dependencia.

Si desde octubre del 2002 los quirografarios sacaban de aprietos, hoy esta prestación adquirió mayor valor. De un monto máximo de 1.700 dólares pasará a 10.200 dólares, con un plazo de pago de cinco años.

Pero aunque suena atractivo, solo el 16,6% de los 900.000 afiliados, que cumplen con 36 imposiciones requeridas por el IESS, accederán desde 2.000 hasta 10.200 dólares.

Este porcentaje mínimo corresponde a 150.000 asegurados, cuyos salarios superan los 1.000 dólares. En otras palabras, de la capacidad de pago del asegurado dependerá el monto que reciba. Bajo esta premisa, la entidad no solo diversificará su portafolio de inversiones, sino que transparentará el salario real de los trabajadores. Por ejemplo, un afiliado que gana 250 dólares, solo podrá comprometer el 35% de su salario, que corresponde a 87,5 dólares. Esta capacidad de desembolso le ubica entre otros 300.000 asegurados que accederán a un préstamo, que varía entre 100 y 500 dólares. Pero a más del salario, el Seguro Social respaldará el crédito a través de dos garantías líquidas. La una es cesantía, que alcanza 1.085 millones de dólares. Pero después de cuatro años y siete meses de que empezó la entrega de créditos, no se conoce de forma individual cuánto les corresponde a un total de 1,3 millones de afiliados.

De forma global se conoce que un trabajador tiene 1.000 dólares, en promedio por su cesantía. A la falta de información depurada, se agrega que el IESS no genera débito automático, en caso de mora, a los tres meses de concedido el

crédito. Según la Superintendencia de Bancos, la morosidad suma 20 millones de dólares y podría incrementarse, de no aplicar la medida. La segunda garantía es el fondo de reserva, que a diferencia de la cesantía es bajo, porque hace dos años se entregó a los afiliados. En el caso de los afiliados voluntarios, por horas y quienes no completen dos años consecutivos de trabajo, no podrán acceder al quirografario, porque no tienen el fondo de reserva, que es equivalente a un salario completo anual.¹¹

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Con los Créditos que va a otorgar el IESS a tasas de interés menores a las de la Banca, perjudicaría a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, debido a que un considerable porcentaje de afiliados del IESS preferirán realizar créditos ahí, la Cooperativa tendrá un impacto al corto y mediano plazo en la disminución de colocación de créditos en el mercado.

2.1.1.3. FACTOR LEGAL

La Cooperativa de ahorro y Crédito 29 de Octubre se encuentra regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros por lo que debe sujetarse a las disposiciones y resoluciones de la Junta Bancaria, a la Normativa interna de la Institución y a la Ley de Instituciones Financieras.

Certificados de Aportación.

La Asamblea general de Representantes, en uso de las atribuciones conferidas en el Estatuto, en sesión celebrada el 25 de Marzo del 2006, resolvió fijar como Certificados de Aportación Obligatorios, para todos los socios, en la suma de \$60.00, recursos que representan la participación patrimonial de los socios en la Cooperativa y por ende el capital social de la Cooperativa.

Certificados de Aportación comunes son los valores que excedan de los Certificados Obligatorios.

¹¹ 6LÍDERES Lunes 28 de Mayo del 2007

A fin de dar cumplimiento con las disposiciones del Estatuto, Reglamento de Certificados de Aportación, así como del Decreto Ejecutivo 354, norma vigente que rige para la Cooperativa de Ahorro y Crédito sujetas al control de la superintendencia de Bancos y Seguros.

Devolución Certificados de Aportación

- Se realizará devoluciones de los Certificados de Aportación Comunes a las cuentas de ahorros mediante depósitos o transferencias.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Con la resolución tomada de la Superintendencia de Bancos con respecto a la no-devolución de Certificados de Aportación al momento de cierre de cuenta de los socios permite contar con una fuerte base patrimonial, lo cual ayudará mucho a la Cooperativa puesto que ese capital podrá ser utilizado para crear nuevos productos y poder incrementar el nivel de colocación.

2.1.1.3.1 DISPOSICIÓN LEGAL SOBRE (TASAS DE INTERÉS EN DESCENSO)

Algunas instituciones financieras han ajustado a la baja sus valores. La Superintendencia de Bancos se congratula por ello.

La Superintendencia de Bancos está satisfecha por los logros alcanzados en la reducción del costo de financiamiento (vía disminución de las remuneraciones y comisiones) que cobran las entidades financieras por sus productos y servicios. “Se está cumpliendo el objetivo”, sentencia optimista el director nacional de Estudios de la Superintendencia.

Pero más allá de lograr la disminución del costo del financiamiento, se obtiene que para que la tasa de interés se ubique en promedios similares a los internacionales es necesario resolver las distorsiones del mercado. “Establecer una tasa de interés por ley es crear doctrina económica y eso no es aplicable”.

Así que se considera que el problema radica en el cálculo que hace el Banco Central del Ecuador para fijar la tasa de interés referencial, ya que toma como base a las empresas que venden más de \$5 millones.

“Esa no es una tasa de mercado y no se puede aplicar el mismo porcentaje para créditos corporativos como para los pequeños que resultan más costosos”.

Asimismo, dice que la fijación del techo de la tasa debe ser establecido por expertos mediante la segmentación del mercado (vivienda, consumo, microcrédito, empresa, etc.) y advirtió la gravedad de reducir las tasas interés mediante la suspensión de créditos para los excluidos: micro y pequeños empresarios.

Al respecto, el representante del Ejecutivo a la Junta Bancaria, Luis Maldonado, aseguró que el microcrédito seguirá pero que “hay que distinguir el grado de concentración de este recurso y de ahí subdividirlo con el de consumo y productivo”.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

La incertidumbre que crea el gobierno al tomar la resolución de bajar las tasas de interés y disminuir las comisiones financieros, perjudicando a la Cooperativa a nivel de captación, considerando que los socios y clientes no saben lo que va a su ceder a futuro.

2.1.1.4. FACTOR SOCIAL

2.1.1.4.1 POBREZA¹²

Si se mide por el nivel de ingresos, la metodología utilizada considera como pobre a una familia que percibe ingresos inferiores a \$2 por día por miembro de la familia, aproximadamente \$270 mensuales. Bajo este parámetro, el resultado

¹² http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=267670

a nivel nacional indica que en promedio el 20% de la población ecuatoriana es pobre. Si se analiza regionalmente, el nivel de pobreza es ligeramente superior en la Costa (20,2%), menor en la Sierra (18,4%) y bastante mayor en la Amazonía (34.1%). La pobreza está claramente concentrada en el sector rural, en el que el porcentaje de la población pobre es del 36.5%, a diferencia del 11.4% que es el índice correspondiente al sector urbano. Por el contrario, la indigencia, que es definida como el estado de extrema pobreza en el que una familia no logra satisfacer sus necesidades mínimas, pues recibe menos de \$1 por día por miembro de la familia (aproximadamente \$130 al mes), afecta al 4.6% de la población ecuatoriana (600 000 personas), también concentrada en el sector rural y en la región Amazónica. Si el indicador de la pobreza se mide por el lado del consumo, es decir, por la capacidad de la población de satisfacer sus necesidades básicas, también se destaca una mejoría con respecto a 1999, el año de la crisis, pero el índice no es inferior al correspondiente a 1995.

Según la revista Gestión (No. 155 de mayo de 2007) que recoge datos de la CEPAL, el Ecuador ha hecho progresos muy importantes en cuanto a su nivel de desarrollo y reducción de la pobreza, si se compara con otras economías latinoamericanas, pero aún se encuentra dentro del promedio de la región o por debajo de él. El PIB por habitante del país que llega a \$2 530 , es aún inferior al promedio de América Latina y solo superior al de Bolivia, Colombia, Paraguay y Perú. De igual manera, la distribución de la riqueza del país está dentro del promedio de la región, según el cual, el 40% más pobre de la población posee el 15% de ingreso, mientras que el 10% más rico dispone del 35% de ingreso nacional.

No se puede demostrar que existe una relación de causalidad entre dolarización y reducción de la pobreza, pero sí está demostrado que la estabilidad económica beneficia a los más pobres. Y la dolarización, entre otros factores, permitió estabilizar la economía. La última encuesta del INEC demuestra dramáticamente cómo los indicadores de pobreza se deterioraron en los años de crisis económica y por eso nos enseña lo importante que es preservar la estabilidad y el buen manejo fiscal.

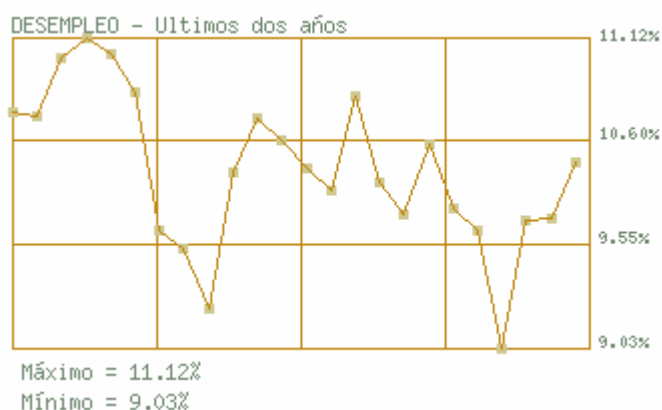
CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Pese a la disminución del índice de pobreza que se ha tenido últimamente, todavía seguimos manteniendo un porcentaje de pobreza considerable por lo cual perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre debido a que nuestros socios o futuros socios no podrán tener un nivel de ahorro sostenible, o a su vez no tendrán capacidad de pago, disminuyendo el Ahorro y el nivel de colocación.

2.1.1.4.2 DESEMPLEO¹³

FIGURA 2.5: DESEMPLEO



FUENTE: Banco Central de Ecuador
ELABORADO: Banco Central del Ecuador

¹³ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

TABLA 2.3: DESEMPLEO

FECHA	VALOR
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %
Enero-31-2007	9.89 %
Diciembre-31-2006	9.03 %
Noviembre-30-2006	9.82 %
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %
Abril-30-2006	10.25 %
Marzo-31-2006	10.43 %
Febrero-28-2006	10.58 %
Enero-31-2006	10.21 %
Diciembre-31-2005	9.30 %
Noviembre-30-2005	9.71 %
Octubre-31-2005	9.82 %
Septiembre-30-2005	10.75 %
Agosto-31-2005	11.01 %
Julio-31-2005	11.12 %
Junio-30-2005	10.99 %
Mayo-31-2005	10.60 %
Abril-30-2005	10.62 %

FUENTE: Banco Central de Ecuador
ELABORADO: Banco Central del Ecuador

2.1.1.4.2.1 ESTADÍSTICAS DEL DESEMPLEO¹⁴

Según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Inec), el desempleo en el país se ubicó en 10,3 por ciento en marzo, por lo que el Régimen prevé invertir dos mil 840 millones de dólares durante 2007 para la generación de unas 300 mil plazas de empleo en los próximos tres años.

Correa dio a conocer que el ministerio de Trabajo y Empleo promoverá el trabajo decente con remuneraciones justas y dignas. Además de capacitaciones laborales intensivas a través del Consejo Nacional de Capacitación, (Secap) y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Capacitación y Formación Profesional.

Igualmente se eliminará de la intermediación y tercerización laboral y otras formas precarias de trabajo mediante la presentación de la propuesta técnica de derogatoria a la Asamblea Nacional Constituyente.

- La pobreza en el Ecuador ha disminuido notablemente con la llegada de la dolarización lo cual ha mejorado el nivel de vida de los ecuatorianos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

ORTUNIDAD

Si el Régimen Invierte 840 millones de dólares en este año la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre se verá beneficiada, ya que disminuiría el nivel de desempleo y se incentivaría el ahorro de aquellas personas que se encontraban desempleadas.

2.1.1.4.3 LA MIGRACIÓN

FIGURA 2.6: Mapa Ecuador



FUENTE: Internet Migración
AUTOR: Profiles

¹⁴ <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/32978>

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.

Mientras el país continúa experimentando la emigración, el número de inmigrantes, particularmente, peruanos y colombianos, se ha incrementado en los últimos cinco años. La mayoría de peruanos ha inmigrado por razones económicas, en tanto que la mayoría de colombianos constituyen refugiados que escapan del conflicto armado intensificado desde el 2002 y de los apuros creados por los programas de erradicación de la droga, específicamente los cultivos de coca en el sur de Colombia.

El presidente recién electo, Rafael Correa, considerando la importancia de los emigrantes dentro del acontecer nacional, ha dirigido su atención hacia las comunidades ecuatorianas que residen en el extranjero y les ha prometido su incorporación a la vida económica y política del Ecuador.¹⁵

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Considerando que uno de los mayores ingresos que tiene el Ecuador son las remesas que envían nuestros compatriotas que se encuentran fuera del país. Esto incrementa las captaciones de dinero y colocación ya que la gran mayoría invierte para construcción “vivienda”.

¹⁵ <http://www.migrationinformation.org/Profiles/display.cfm?id=591>

2.1.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología es un factor del entorno cuya incorporación en la actividad empresarial provoca cambios que a la vez modifican la cultura de la organización que las asume. Evidentemente la inversión en tecnología que realizan las organizaciones, tiene un doble objetivo:

- 1) No quedarse fuera del mercado
- 2) Aumentar la competitividad

Pero las organizaciones no han interiorizado que rentabilizar la inversión en tecnología conlleva cambios organizativos inmediatos y capacitación de la fuerza de trabajo, porque este cambio es un proceso lento. La innovación es necesaria como elemento para el fomento del crecimiento económico y que debe ser apoyado desde la Administración con el fin de sensibilizar a los agentes económicos del factor conocimiento como elemento que explica los aumentos de la productividad y la competitividad.

Sin embargo, la Tecnología no puede observarse como único elemento catalizador de las transformaciones de la organización y la estrategia empresarial ya que esto sería como obviar los otros elementos que integran el entorno e interaccionan con la organización influyéndola, al mismo tiempo que la organización influye en el entorno y en el resto de factores que lo integran.

También hay que tener en cuenta las resistencias al cambio o al aprendizaje del factor humano ante la tecnología y que en la mayoría de los casos garantiza los procesos de cambio cultural en las organizaciones.

Por tanto, también se tendrían que tomar acciones en esta línea y pensar que no se pueden concentrar todos los esfuerzos en este aspecto.¹⁶

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre deberá aprovechar de la mejor manera el nivel de competitividad que se vive día tras día mundo

globalizado mejorando su maquinaria, la Institución deberá aprovechar el segmento y llegar a un nivel de colocación cada vez mayor.

2.1.1.5.1 LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CUENTA CON EL SERVICIO SPI (SISTEMA DE PAGO INTERBANCARIO)

Todos los funcionarios de instituciones Públicas, Gubernamentales, Policía Nacional, afiliados al IESS, pueden cobrar sus salarios, pensiones, créditos del IESS, montepíos a través de nuestra Institución sin ningún costo adicional.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Incremento y captación de nuevos segmentos de mercado al tener acceso de clientes que cobran sus salarios, pensiones, créditos del IESS.

2.1.2 MICRO AMBIENTE

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, también los competidores, intermediarios, clientes y públicos.¹⁷

2.1.2.1 PROVEEDORES

Los proveedores más importantes que maneja la Cooperativa de ahorro y Crédito 29 de Octubre se detallan a continuación:

¹⁶ <http://www.optimisme.net/index.php?mod=articles&fid=11>

¹⁷ <http://www.mailxmail.com/cursos/empresa/marketing2/capitulo9.htm>

TABLA 2.4: PRINCIPALES PROVEEDORES

Nombre Plantilla	Nombre del Proveedor	Cód. Id	RUC-CI-Pasap
ANDINATEL S.A.	ANDINATEL S.A.	R	1791395352001
AQUINO ALBUJA ROSA C	AQUINO ALBUJA ROSA COLOMBIA	R	1702588912001
BANCO DEL PICHINCHA	BANCO DEL PICHINCHA	R	1790010937001
EL COMERCIO	EL COMERCIO	R	1790008851001
ELSA MONTALUISA	ELSA MONTALUISA	R	1705156246001
EMPRESA ELECTRICA	EMPRESA ELECTRICA	R	1790053881001
FIALLOS PEREZ	FIALLOS PEREZ	R	1708269137001
JORGE DELGADO	JORGE DELGADO	R	1707196398001
KLEVER MAURO MARTÍN	KLEVER MAURO MARTIN	R	1103373872001
LAURO BOLIVAR PANZA	LAURO BOLIVAR PANZA	R	0100092055001
RESTAURANTE EL COLIB	RESTAURANTE EL COLIBRI	R	1709668659001

Fuente: Cooperativa 29 de Octubre
Elaborado: Franklin López

Los proveedores que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre en sus diferentes agencias se mencionan en el anterior cuadro tomando referencia la Ag. San Rafael, para lo cual se desarrolló el siguiente análisis:

ENCUESTA A PROVEEDORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE



Objetivo.

Analizar las relaciones con los proveedores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, con la finalidad de ver el manejo, trato, control que se lleva con cada uno de ellos.

➤ Marque con un "x" la respuesta según criterio

- *Desde que tiempo es Proveedor de la Cooperativa?*
 - a) 0 a 1 año
 - b) 1 a 2 años
 - c) 2 a 3 años
 - d) 3 años en adelante

- *El trato que usted recibe con el personal de la Cooperativa es?*
 - a) Cordial
 - b) Amable
 - c) Indiferente

- *La comunicación que mantiene con el personal de compras es?*
 - a) Excelente
 - b) Muy Buena
 - c) Buena
 - d) Mala

- *Con que frecuencia la Cooperativa requiere de sus productos y/o servicios?*
 - 0 a 30 días
 - 30 a 60 días
 - 60 días en adelante

- *La Calidad de sus productos y/o servicios que ofrece frente a la competencia son?*
 - a) Excelentes
 - b) Buenos
 - c) Regulares
 - d) Malos

- *El nivel de respuesta que maneja la Cooperativa al momento de presentar las respectivas proformas de compra son?*
 - a) Inmediatas
 - b) Lentas
 - c) Tardías

- *Qué tipo de financiamiento otorga a la Cooperativa 29 de Octubre?*
 - a) De 0 a 30 días
 - b) De 30 a 60 días
 - c) De 60 días en adelante

- d) Ninguno de los anteriores
- o *Considera Ud. que la Cooperativa cumple puntualmente con sus pagos?*
- a) Siempre
b) Casi siempre
c) Nunca
- o *Conoce los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa?*

Si

No

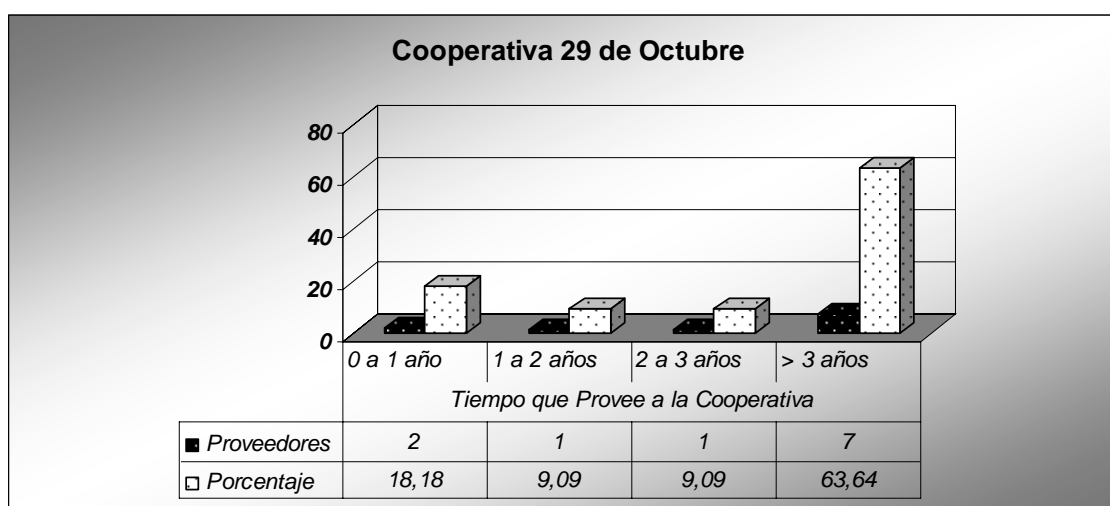
Gracias por su colaboración.

ANÁLISI DE LAS PREGUNTAS

PREGUNTA 1

El 63,64% población de objeto de estudio provee de productos y/o servicios a la Cooperativa 29 de Octubre por más de 3 años, mientras que en el periodo de (0 a 1 año) con un porcentaje del 18,18%, y por último manteniéndose con el mismo porcentaje en los periodos de (1 a 2 años) y (2 a 3 años) con 9,09%

FIGURA 2.7: TIEMPO QUE PROVEEN A LA COOPERATIVA



FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

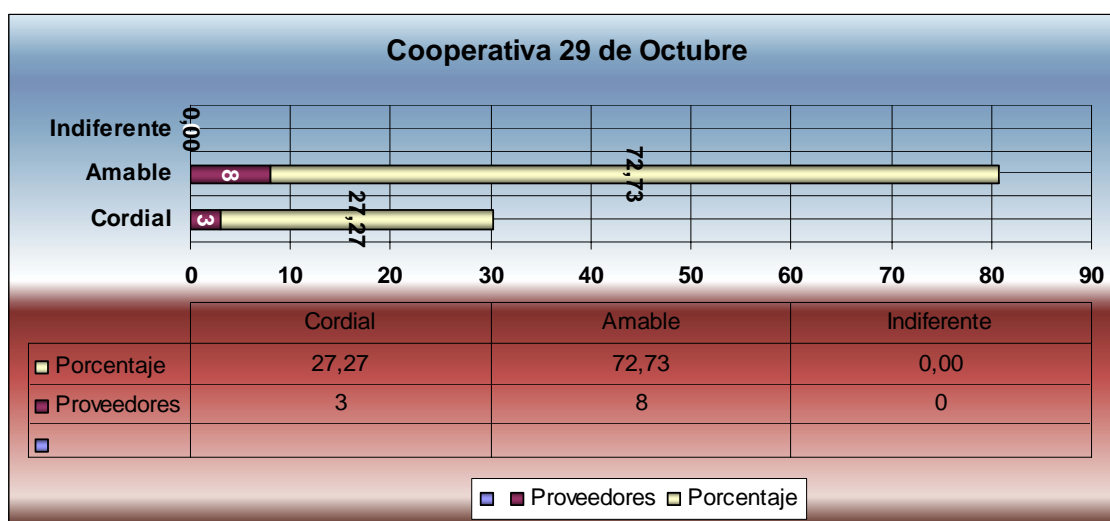
OPORTUNIDAD

La Cooperativa tiene una base de proveedores los cuales proveen con sus productos y/o servicios por más de tres años lo cual refleja ser una institución seria y comprometida, que día a día luchan por brindarnos lo mejor de ellos.

PREGUNTA 2

Los proveedores consideran que el trato que perciben con el personal de la Cooperativa es amable en un 72,73% y el 27,27% consideran que es cordial.

FIGURA 2.8: TRATO QUE RECIBEN CON EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA



FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

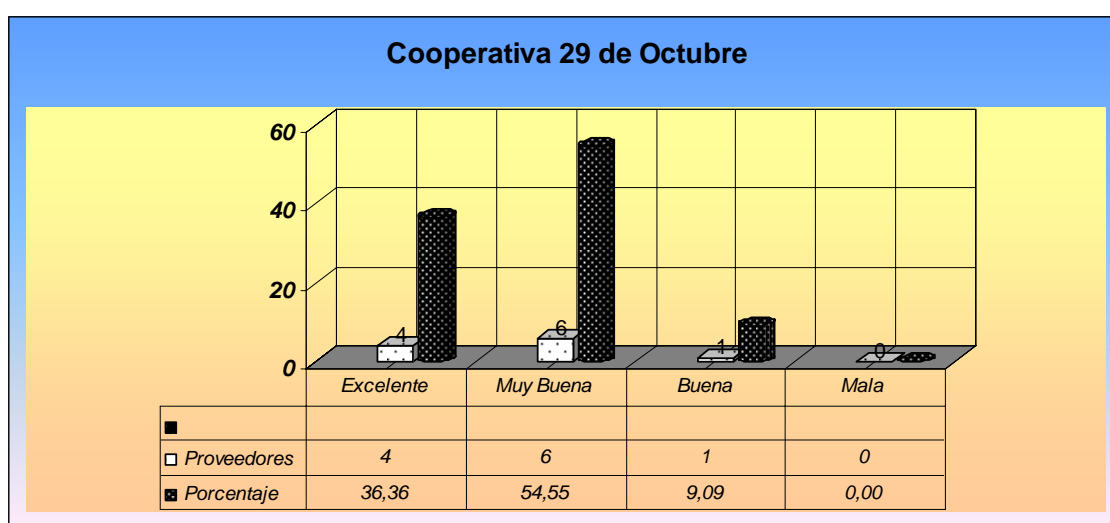
OPORTUNIDAD

La mayoría de proveedores consideran que el trato que reciben con el personal de la Cooperativa es Amable, lo cual ayudará a futuro a realizar alianzas, garantiza buenas relaciones con el proveedor.

PREGUNTA 3

El 64.55% de la población consideran que la comunicación que mantienen con el personal de compras es muy buena, mientras que el 36,36% dicen que es excelente, y un 9,09% piensan que es buena.

FIGURA 2.9: LA COMUNICACIÓN QUE MANTIENEN CON EL PERSONAL DE COMPRAS



FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

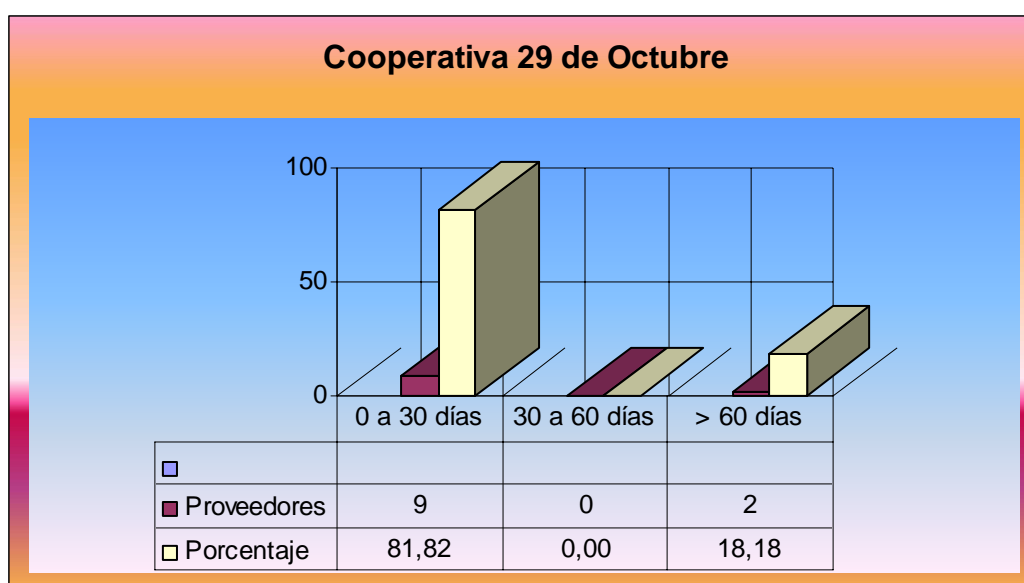
OPORTUNIDAD

La mayoría de los proveedores consideran que la comunicación que mantienen con el personal de compras es muy buena, lo cual ayudara en mucho a futuro al momento de llegar a un acuerdo de compras y descuentos.

PREGUNTA 4

El 81,82% de la población objeto del estudio consideran que la frecuencia de venta de sus productos y/o servicios a la Cooperativa 29 de Octubre es de 0 a 30 días, mientras que el 18,18% piensan que proveen de 60 días en adelante.

FIGURA 2.10: FRECUENCIA DE COMPRA CORRESPONDIENTE A PRODUCTOS Y/O SERVICIOS A PROVEEDORES



FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

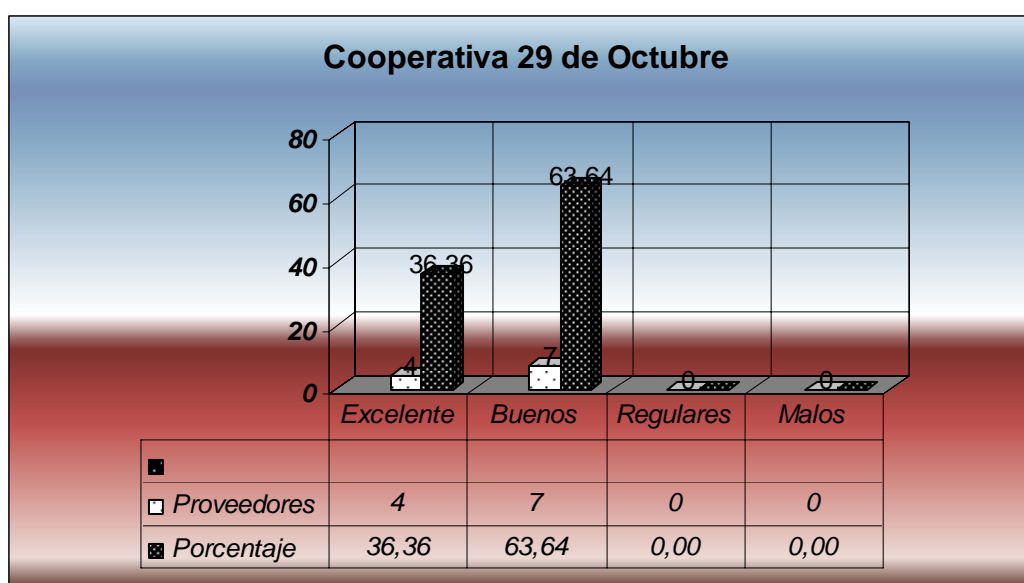
OPORTUNIDAD

La mayoría de proveedores son requeridos por la Cooperativa 29 de Octubre en el periodo de 0 a 30 días, manteniendo una respuesta rápida al momento de requerir sus productos y/o servicios.

PREGUNTA 5

El 63,64% de la población objeto del estudio consideran que la calidad de sus productos y/o servicios que ofrecen frente a la competencia es buena, mientras que el 36,36% aseguran que es excelente.

FIGURA 2.11: CALIDAD QUE OFRECEN LOS PROVEEDORES EN SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS FRENTE A LA COMPETENCIA



FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

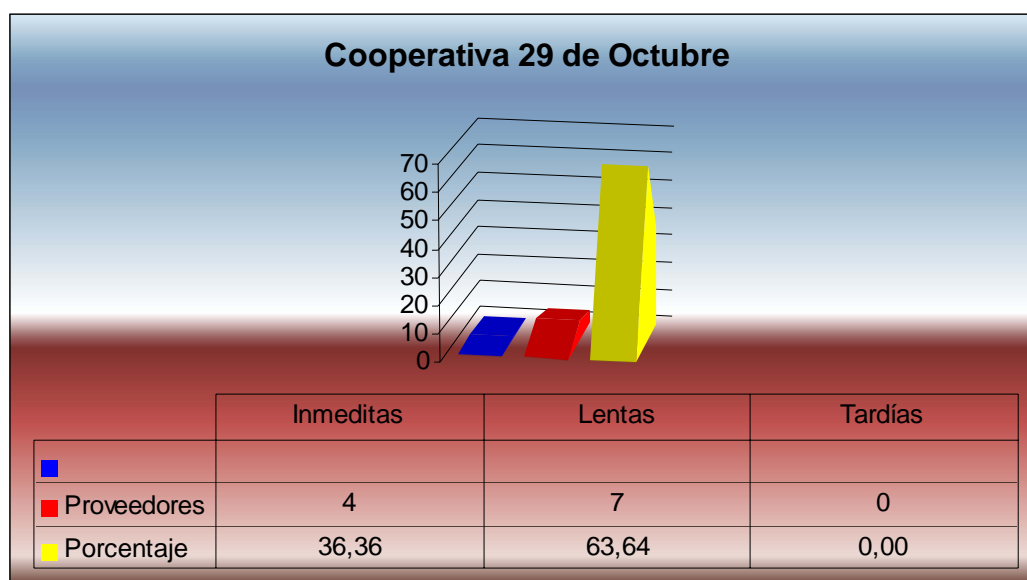
OPORTUNIDAD

La mayoría de los proveedores consideran que los productos y servicios que ofrecen a la Cooperativa son buenos, garantizando la calidad del servicio y/o productos que brinda la Cooperativa a sus socios y clientes.

PREGUNTA 6

El 63,64% de la población objeto del estudio consideran que el nivel de respuesta que maneja la Cooperativa con respecto a pro-formas de compra con respecto a productos y/o servicios son lentas, mientras que el 36,36% aseguran que son inmediatas.

FIGURA 2.12: NIVEL DE RESPUESTA QUE MANEJA LA COOPERATIVA CON RESPECTO A PRO-FORMAS.



FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

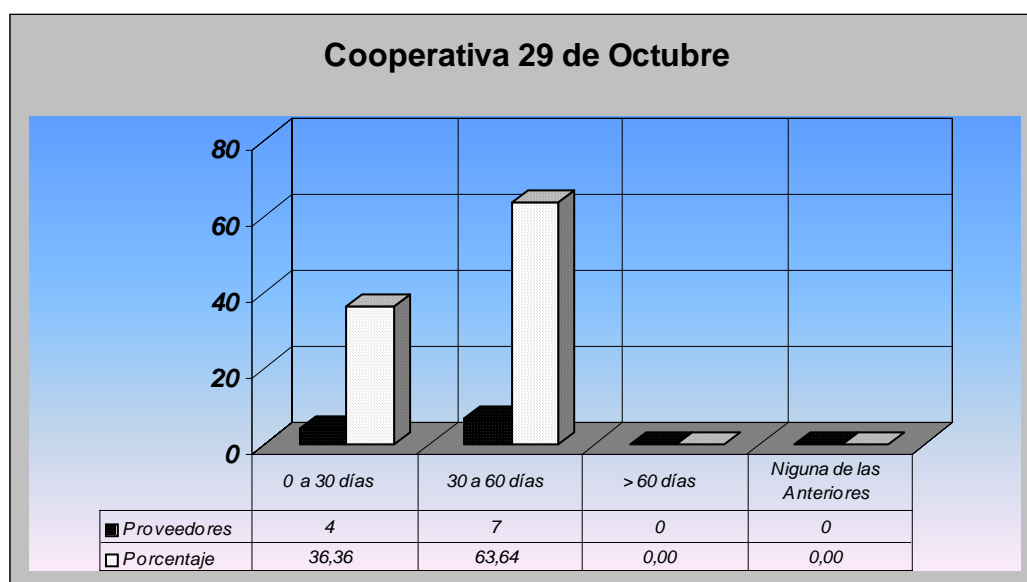
AMENAZA

La mayoría de proveedores consideran que el nivel de respuesta que maneja la Cooperativa es lento, lo cual ocasiona retraso en la entrega de productos por parte del proveedor y lentitud a nivel operativo.

PREGUNTA 7

El 63,64% de la población objeto del estudio consideran que el nivel de financiamiento que maneja la Cooperativa con respecto a compras de productos y/o servicios es de (30 a 60 días), mientras que el 36,36% dan financiamiento de (0 a 30 días).

FIGURA 2.13: NIVEL DE FINANCIAMIENTO QUE MANEJAN CON LA COOPERATIVA



FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

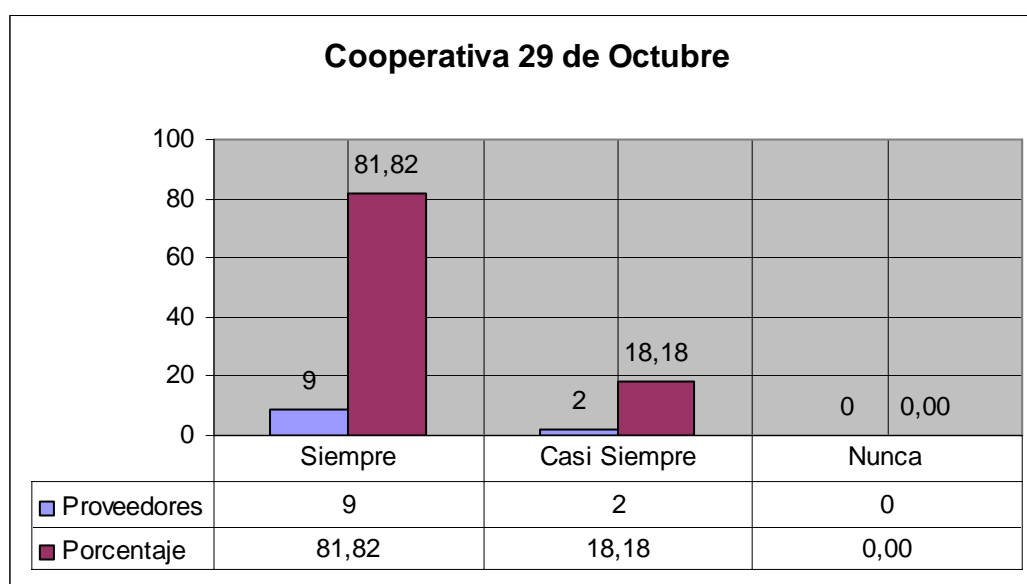
OPORTUNIDAD

La mayoría de proveedores considera que el nivel de financiamiento que maneja con la Cooperativa es de 30 a 60 días, permitiendo tener un nivel aceptable de financiamiento con los proveedores de la Cooperativa.

PREGUNTA 7

El 81,82% de la población objeto del estudio consideran que Cooperativa 29 de Octubre cumple siempre con los pagos a proveedores, mientras que el 18,18% considera que casi siempre paga la Institución puntualmente.

FIGURA 2.14: CUMPLIMIENTO DE PAGOS A PROVEEDORES



FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

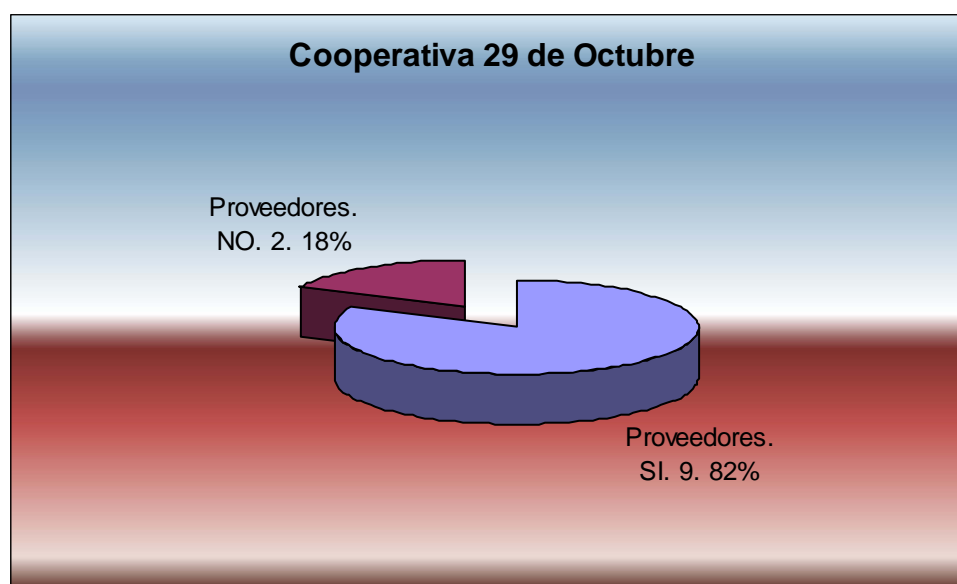
OPORTUNIDAD

La mayoría de proveedores considera que los pagos siempre son puntuales, lo cual ayuda mucho a la Cooperativa al reflejar que es una Institución seria con sus obligaciones y tener prioridad frente a los demás.

PREGUNTA 8

El 82% de la población objeto del estudio consideran que no conoce los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa, mientras que el 18% si conoce de los productos y/o servicios que ofrece la Institución.

FIGURA 2.15: CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



FUENTE: ENCUESTA PROVEEDORES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

La mayoría de los proveedores no conocen los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa, por lo cual no ponen a disposición su amplia gama de productos y/o servicios que ofrecen.

2.1.2.2 CLIENTES

De los Socios

Art. 8.- De los 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.

Se entenderá que adquiere la calidad de socio, toda persona que haya depositado sus certificados de aportación obligatorios fijados por la Asamblea General de Representantes.

Art. 9.- 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.

- *Socios Activos* 114.900
- *Socios Inactivos* 38.611
- *Total Socios Cooperativa 29 de Octubre* 153.511

Tenemos un nivel de socios aceptables con un porcentaje del 74,85% de socios Activos y un 25,15% de socios Pasivos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Fortalecimiento del Patrimonio de la Cooperativa 29 de Octubre con el ingreso de nuevos socios.

2.1.2.2.1 ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SOCIOS /CLIENTES

Objeto:

Conocer las perspectivas de nuestros socios / clientes a nivel de satisfacción de los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa 29 de Octubre con la finalidad de ver el nivel de satisfacción.

Gracias por tomar parte de este interesante análisis. Su participación nos ayudará a determinar los niveles de satisfacción de los socios y clientes de la Cooperativa. Los resultados proporcionarán a la Institución información adicional para servir, mejorar a sus necesidades.

INDICACIONES:

Por favor, lea cada pregunta cuidadosamente y responda.

		Marque con una "X"				
1	Sexo	M	F			
2	Edad	0-17	18-35	36-52	53-69	70-adelante
Por favor responda según la siguiente escala:		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
3	Cómo se siente con la calidad de los productos o servicios que recibe de nuestra Cooperativa?					
4	Los productos y servicios que ofrece la Cooperativa son?					
5	Considera Ud. Que la Cooperativa 29 de Octubre es segura para sus ahorros?					
6	Recomendaría o diría a sus familiares o amigos que la Cooperativa 29 de Octubre, es?					
7	La información que nuestro personal le entrega, es?					
8	La amabilidad y presencia de nuestro personal, es?					
9	En resumen la atención prestada por el personal de la Cooperativa, es?					
10	La ubicación de la agencia que Ud. Visita, es?					
11	La seguridad dentro de la agencia, es?					
12	La limpieza de la agencia, es?					
13	Los espacios distribuidos al interior de la agencia para las áreas de atención al público, son?					
14	La decoración de la agencia, es?					
15	El servicio de parqueadero de automóviles, es?					

16	Conoce todos los productos y servicios que ofrece la Cooperativa?	SI	NO
17	¿Qué podemos hacer para que se sienta mejor?		
	Incrementar cajeros automáticos		
	Incrementar Ventanillas		
	Aprobar los créditos más ágilmente		
	Incrementar personal para atención		
	Mejorar la amabilidad de nuestro personal		
	Aumentar los montos de los créditos		
	Crear nuevos productos y servicios		
	Mejorar la información otorgada		
18	<i>¿Qué productos o servicios podemos mejorar o desarrollar para servirle mejor?</i> a) Pago del Bono de Desarrollo Social. b) Cobro de Planillas Energía Eléctrica. c) Crédito de Vivienda con fondos del Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV).		

CÁLCULO DE LA MUESTRA

Nivel de Confianza **Z = 92%** **1.75**
Nivel de Error **e = 5%**
Tamaño de la Población **N = 114.900 Socios Activos**
P = 0,5 Hombres
Q = 0,5 Mujeres

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 N + z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1,75)^2 (0,5)(0,5)(114.900)}{(0,05)^2 (114.900) + (1,75)^2 (0,5)(0,5)}$$

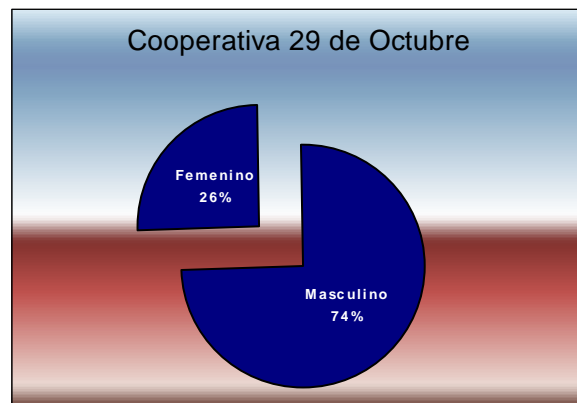
$$n = \frac{87.970,31}{288,02}$$

$$n = 305,43 \rightarrow 305$$

PREGUNTA 1

El 74% de la población objeto de estudio son hombres y el 26% son mujeres lo que nos permite identificar que la Cooperativa 29 de Octubre tiene un porcentaje mayoritario en el sexo masculino, sin desprestigiar el sexo femenino que ocupa más de la cuarta parte según lo encuestado.

FIGURA 2.16: SEXO

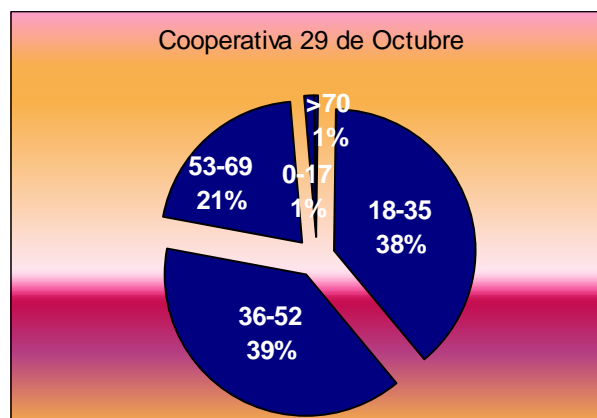


FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

PREGUNTA 2

El 39% de la población objeto de estudio están comprendidas entre 36-52 años, seguido del 38% entre 18-35 años, el 21% entre 53-69 años, el 1% entre 0-17 años y el 1% de 70 años en adelante, lo cual significa que la mayoría de socios y/o clientes se encuentran en edades productivas que perciben mayores ingresos.

FIGURA 2.17: EDAD



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

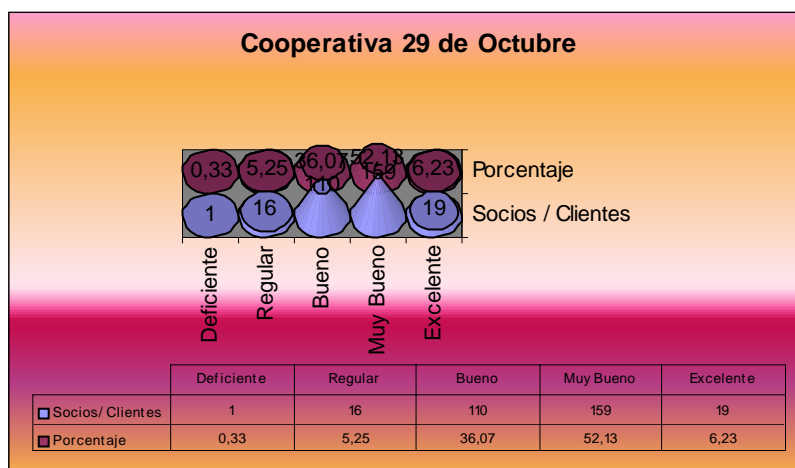
OPORTUNIDAD

Al tener un porcentaje muy considerable entre las edades de 18 a 52 años, puede incrementar el porcentaje de colocación, debido a que se encuentran en edades productivas con ingresos que puedan solventar sus obligaciones.

PREGUNTA 3

El 52,13% de la población objeto del estudio en base a la satisfacción de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa son muy buenos, el 36,07 dicen que son buenos, el 6,23 expresan que son excelente, el 16% que son regulares, y un 0,33 piensan que son deficientes, lo cual significa que más del 50% se sienten satisfechos con los productos y servicios que oferta la Institución.

FIGURA 2.18: SATISFACCIÓN DE SOCIOS Y/O CLIENTES FRENTE A LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS



**FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ**

CONNOTACIÓN GERENCIAL

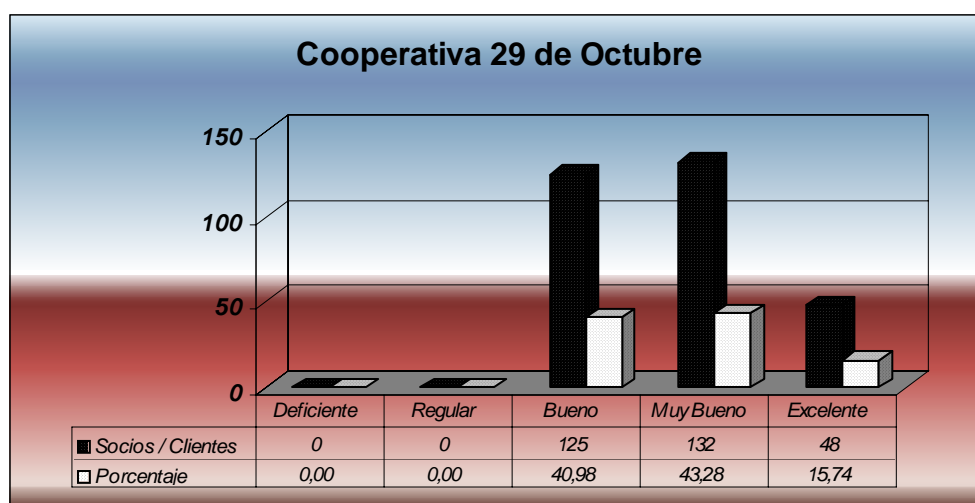
OPORTUNIDAD

La satisfacción de los socios y clientes se encuentra en un rango favorable, lo que conlleva a mantener o incrementar nuevos socios.

PREGUNTA 4

El 43,28% de la población objeto del estudio considera que los productos y servicios que brinda la Cooperativa a socios y clientes son muy buenos, el 40,98% que son buenos, y un 15,74% dicen que son excelentes lo cual refleja que tenemos una gran acogida de nuestros productos y servicios en el mercado.

FIGURA 2.19: PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

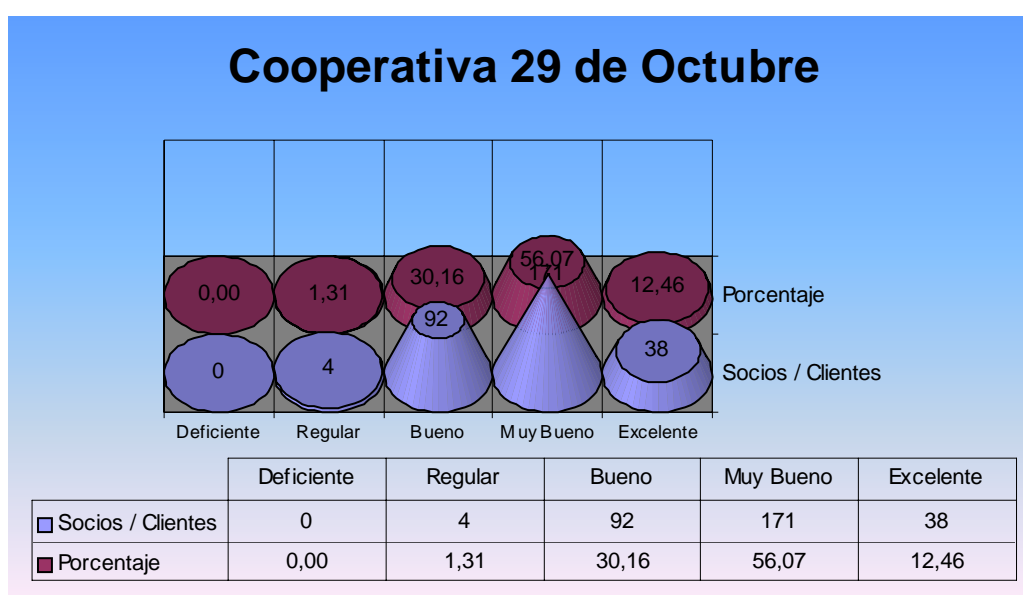
OPORTUNIDAD

Captación de nuevos socios y fidelización de socios antiguos por productos y/o servicios de calidad que son atractivos en el mercado.

PREGUNTA 5

El 56,07% de la población objeto del estudio consideran que el dinero que depositan en la Cooperativa se encuentra en el rango de muy bueno, el 30,16% en el rango de bueno, el 12,46% en el rango de excelentes y un 1,31% en el rango de regular, lo cual significa que tenemos un porcentaje muy considerable que expresan que el dinero de socios y clientes se encuentra segura en la Cooperativa.

FIGURA 2.20: SEGURIDAD EN AHORROS



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

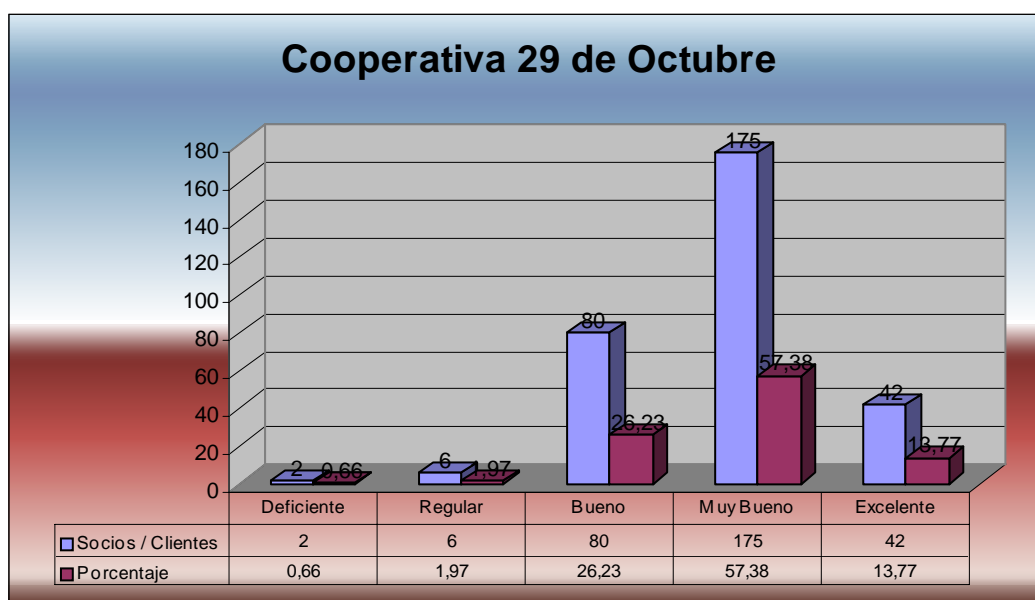
OPORTUNIDAD

La Cooperativa 29 de Octubre refleja una solidez a los socios y clientes en un gran porcentaje lo cual significa que la imagen de la Cooperativa es buena, mostrando solidez, responsabilidad y seriedad en sus labores, lo cual ayuda en la captación de nuevos socios o clientes.

PREGUNTA 6

El 57,38% de la población objeto del estudio se encuentran en el rango de muy buena, 26,23% en el rango de buena, el 13,77% en el rango de excelente, el 1,97 en el rango de regular y el 0,66 en el rango de deficiente, lo cual refleja que la mayoría de socios y clientes recomendarían a sus familiares o amigos que la cooperativa es buena y seria.

FIGURA 2.21: RECOMENDACIÓN DE LA COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE A FAMILIARES O AMIGOS



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

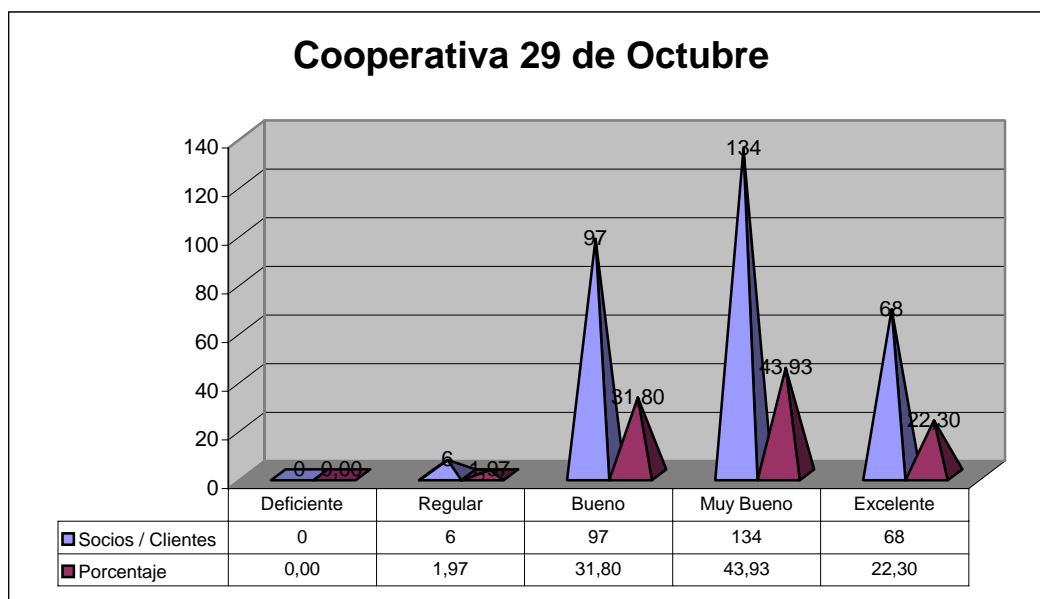
OPORTUNIDAD

Las referencias que dan los socios, permite tener mayores socios y clientes, aumentando el nivel de captación y colocación.

PREGUNTA 7

El 43,93% de la población objeto del estudio considera que la información que brinda nuestro personal es muy buena, el 31,80% que es buena, el 22,30% que es excelente y un 1,97% que es regular lo cual se debería mejorar.

FIGURA 2.22: INFORMACIÓN QUE ENTREGAN LOS EMPLEADOS



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

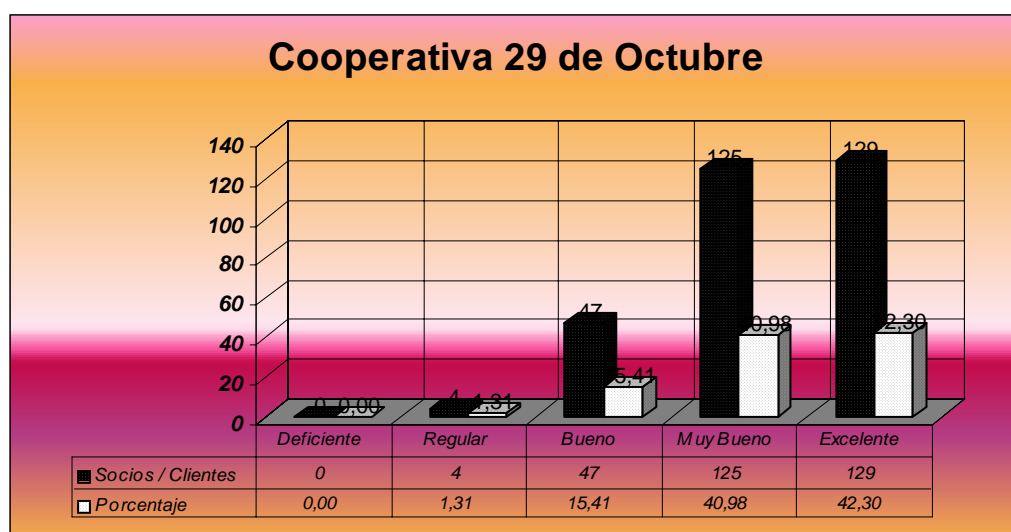
OPORTUNIDAD

Un gran porcentaje de socios y clientes piensan que la información que brindan los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre es efectiva, logrando llenar las expectativas de cada uno, lo cual es bueno puesto a que refleja que el personal con el que cuenta la Institución es preparada, conllevando a un crecimiento de socios y clientes.

PREGUNTA 8

El 42,30% de la población objeto del estudio considera que la amabilidad y presencia de los empleados es excelente, el 40,98 es muy buena, el 15,41% es buena y el 1,31% es regular, lo que significa que los socios y clientes tienen una buena perspectiva.

FIGURA 2.23: AMABILIDAD Y PRESENCIA DE LOS EMPLEADOS



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

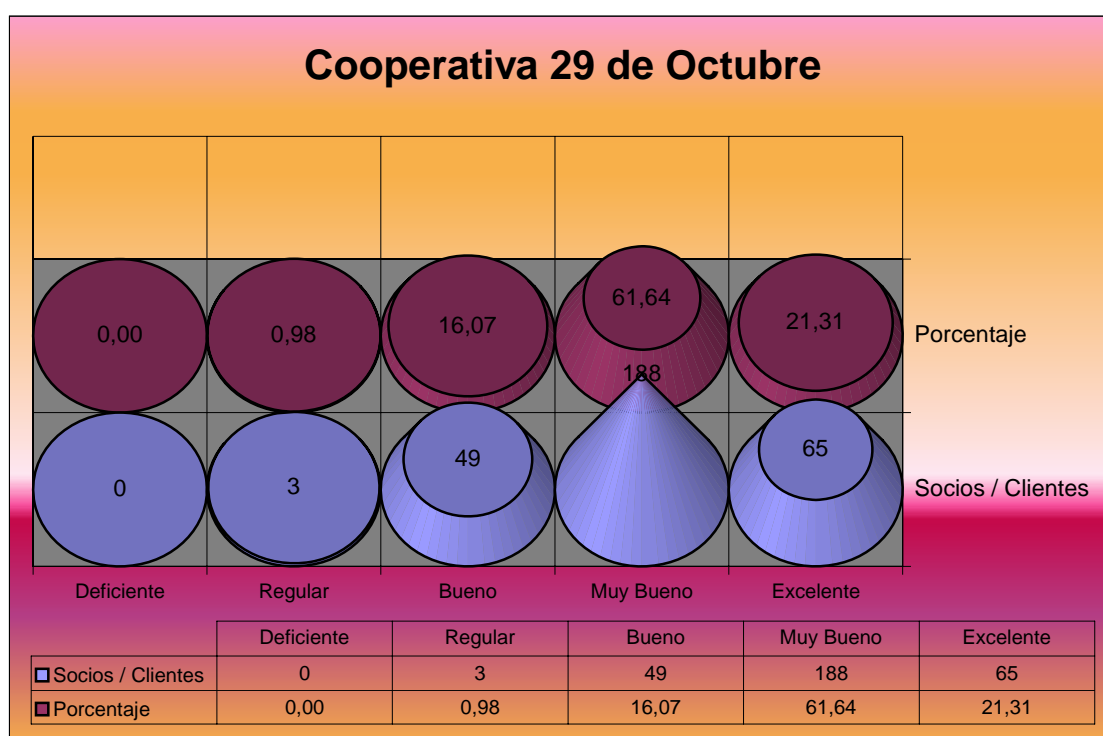
OPORTUNIDAD

Mantiene una buena imagen al contar con personal profesional de buena presencia, que demuestran en el transcurso de sus funciones actuando con mucha amabilidad y respeto a los socios y clientes.

PREGUNTA 9

El 61,64% de la población objeto del estudio en resumen considera que la atención prestada por el personal de la Cooperativa es muy buena, el 21,31% es excelente, el 16,07 es buena, y el 0,98% es regular lo cual refleja que la atención que se maneja es aceptable.

FIGURA 2.24: RESUMEN DE LA ATENCIÓN PRESTADA DEL PERSONAL



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

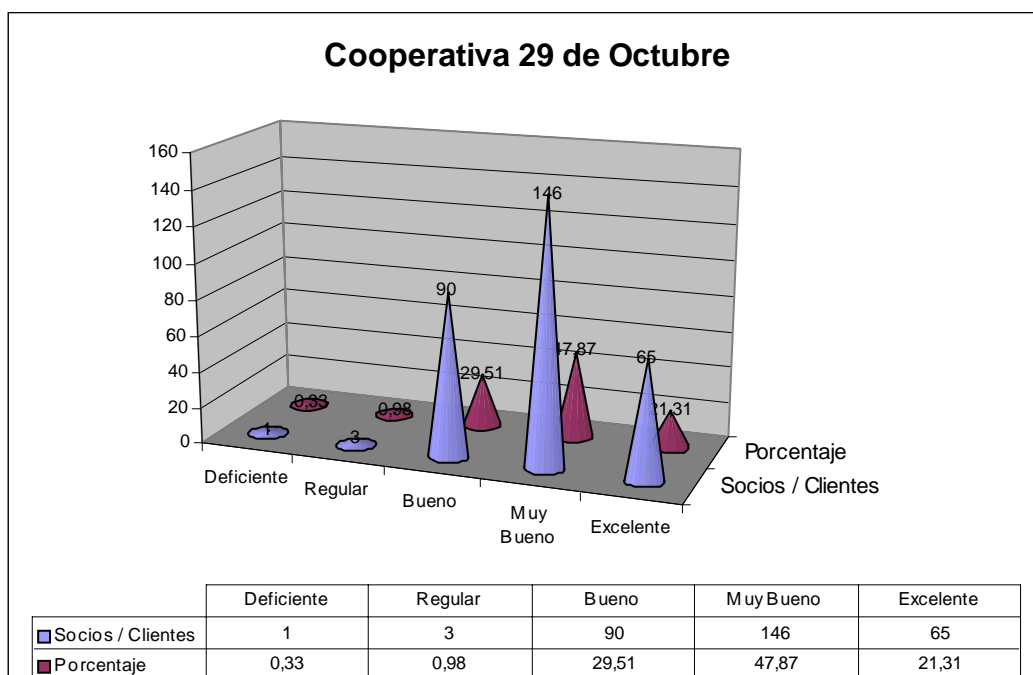
OPORTUNIDAD

La atención que se maneja en las agencias por parte de los empleados tiene un nivel aceptable según lo encuestado. El brindar una cordial y amable información permite captar nuevos socios y clientes.

PREGUNTA 10

El 47,80% de la población objeto del estudio considera que la ubicación de las agencias que visitan es muy buena, el 29,51% es buena, el 21,31% es excelente, el 0,98% es Regular, y el 0,33 es deficiente, reflejando que las agencias en su gran mayoría se encuentran situadas en lugares estratégicos.

FIGURA 2.25: UBICACIÓN DE LA AGENCIA



**FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ**

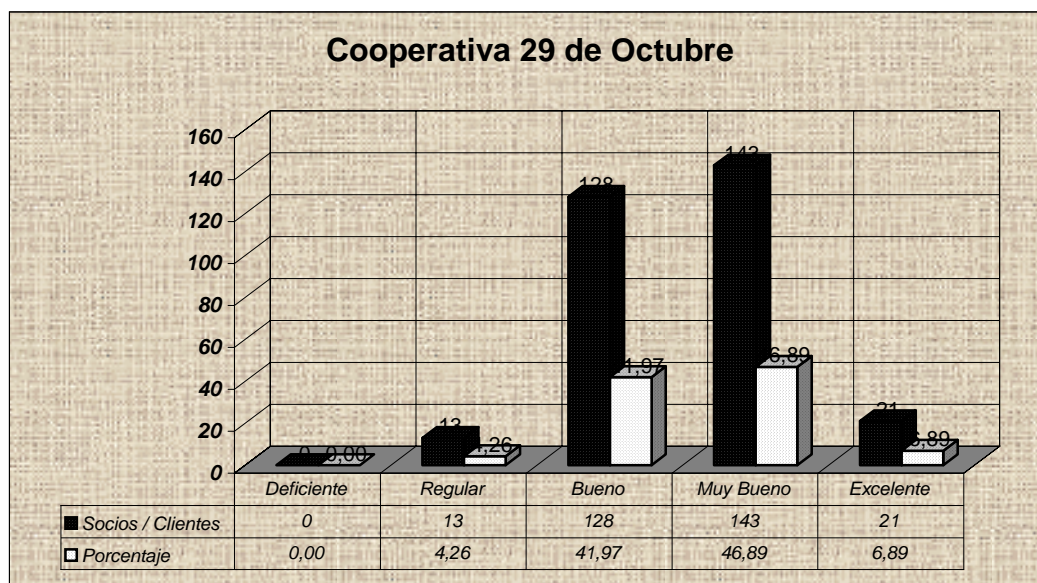
CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La percepción que tienen los socios y clientes en las agencias que visitan es buena, logrando una mayor acogida y satisfacción de los mismos al tener agencias en lugares estratégicos a nivel nacional.

PREGUNTA 11

El 46,89% de la población objeto del estudio considera que la seguridad de las agencias son muy buenas, el 41,97% es buena, el 6,89% es excelente reflejando que la seguridad que se maneja no es tan confiable.

FIGURA 2.26: SEGURIDAD

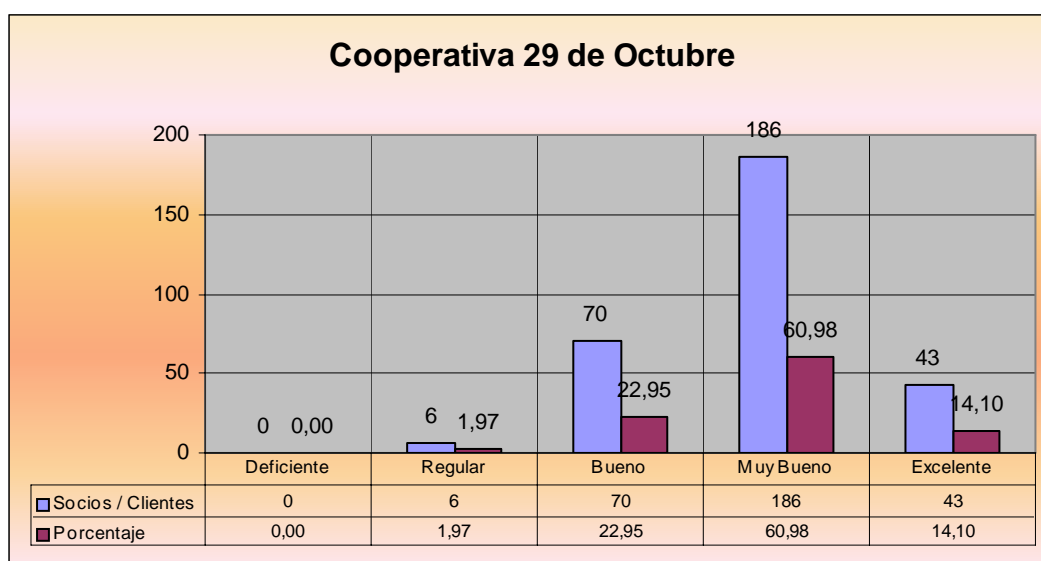
FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL**AMENAZA**

Existe un porcentaje considerable de socios y clientes que piensan que la seguridad que hay en cada agencia no es la apropiada, tomando en cuenta que la Agencia de Cuenca fue asaltada por dos ocasiones seguidas y su hecho fue difundida por los medios de comunicación.

PREGUNTA 12

El 60,98% de la población objeto del estudio considera que la limpieza de las agencias son muy buenas, el 22,95% es buena, el 14,10% es excelente, y el 1,97% es regular reflejando que la limpieza en las agencias se encuentra en un nivel aceptable.

FIGURA 2.27: LIMPIEZA

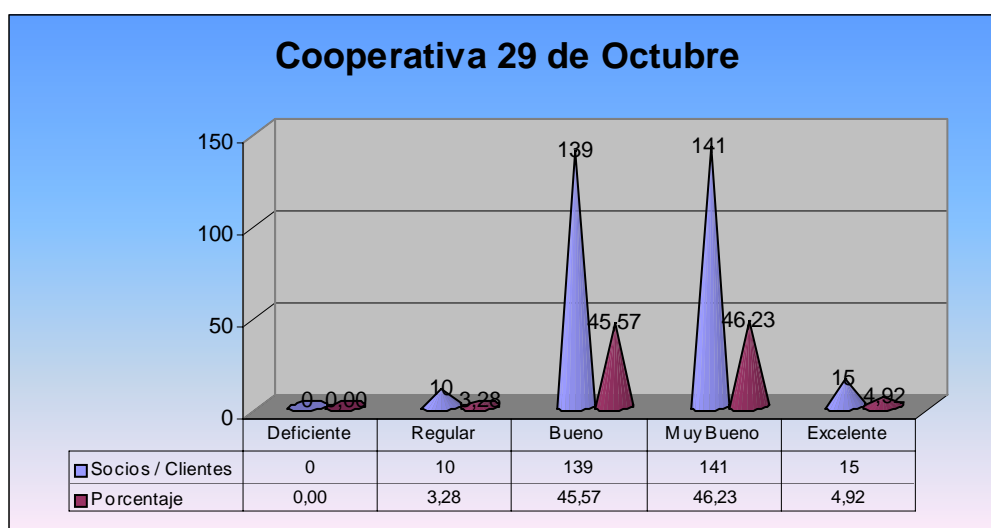
FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL**OPORTUNIDAD**

La limpieza de las agencias atrae a socios y clientes al mantenerlos en un ambiente bueno.

PREGUNTA 13

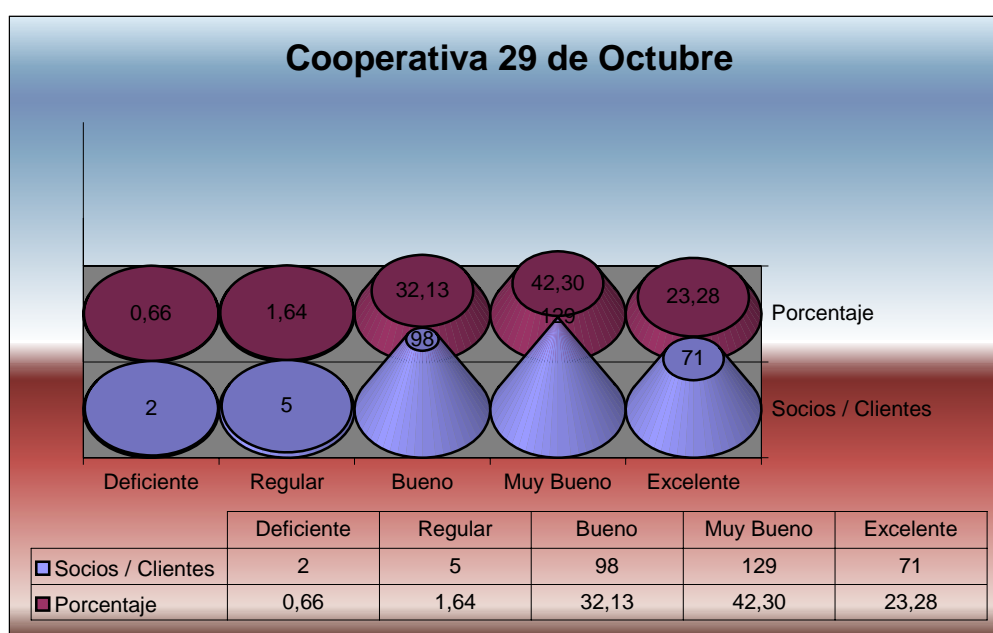
El 46,23% de la población objeto del estudio considera que los espacios en el área de atención a socios y clientes en las diferentes agencias son muy buenos, el 45,57% buenos, el 4,92% excelentes, el 3,28% regulares lo que conlleva a que un porcentaje considerable del público expresa que los lugares de atención en las agencias es aceptable.

FIGURA 2.28: ESPACIOS EN LAS ÁREAS DE ATENCIÓN

**FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ**

PREGUNTA 14

El 42,30% de la población objeto del estudio considera que la decoración de la agencia es muy buena, el 32,13% buena, el 23,28% es excelente, el 1,64% regular, y el 0,16 deficiente lo cual refleja que la decoración va de acorde con la cooperativa

FIGURA 2.29: DECORACIÓN AGENCIA

**FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ**

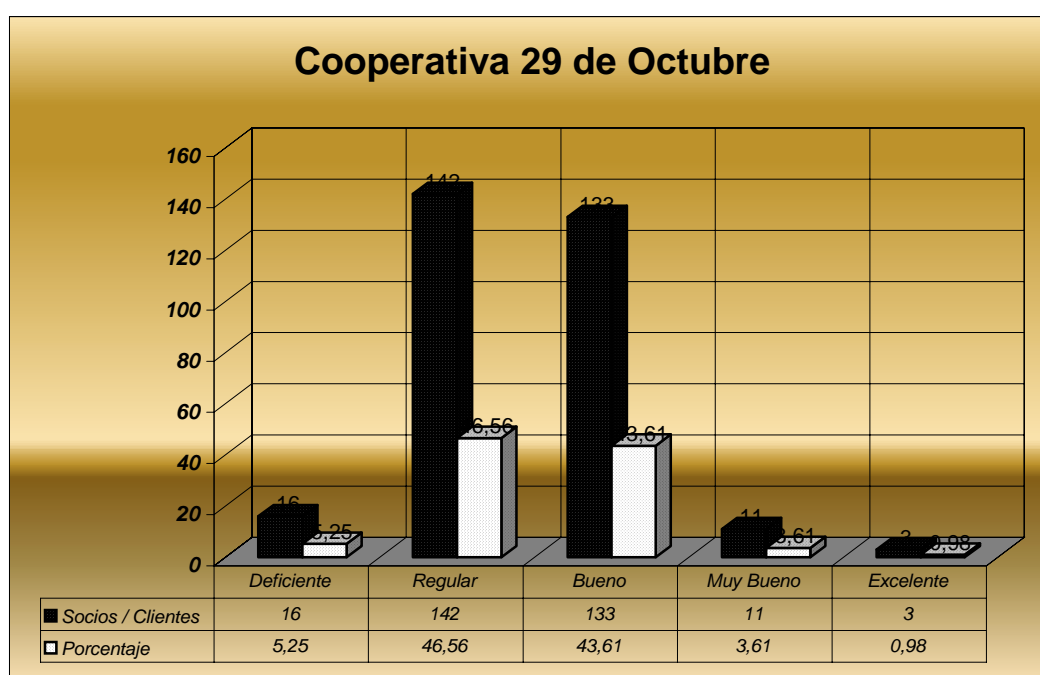
CONNOTACIÓN GERENCIAL**OPORTUNIDAD**

Mayor acogida de socios y clientes en el entorno de la Cooperativa, debido a que las áreas de atención y la decoración de cada agencia es buena que viene hacer la imagen de la misma.

PREGUNTA 15

El 46,56% de la población objeto del estudio considera que el servicio de parqueadero en las diferentes agencias son regulares, el 43,61% es buena, el 5,25% es deficiente, el 3,61% es regular y el 0,98% es excelente, reflejando que en muchas agencias no constan con un buen parqueadero.

FIGURA 2.30: SERVICIO DE PARQUEADERO



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

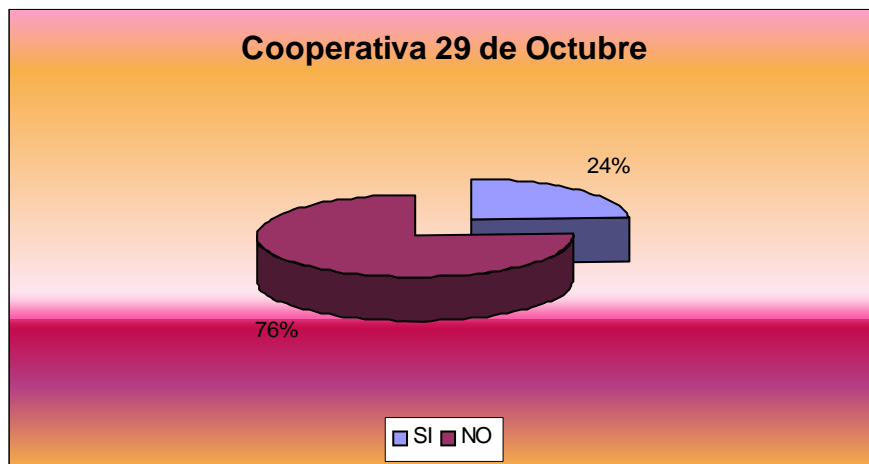
AMENAZA

Al no contar con parqueaderos exclusivos para socios y clientes perjudica ha la Cooperativa 29 de Octubre debido a que lo socios se sienten intranquilos al momento de realizar sus debidas transacciones, ya que le podría suceder algo al vehículo al dejarlo en zonas apartadas o no autorizadas de la Agencia ocasionando problemas a los socios y clientes.

PREGUNTA 16

El 76% de la población objeto del estudio considera que no conocen todos los productos y servicios que ofrece la Cooperativa 29 de Octubre, mientras que el 24% expresa que si conocen.

FIGURA 2.31: CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

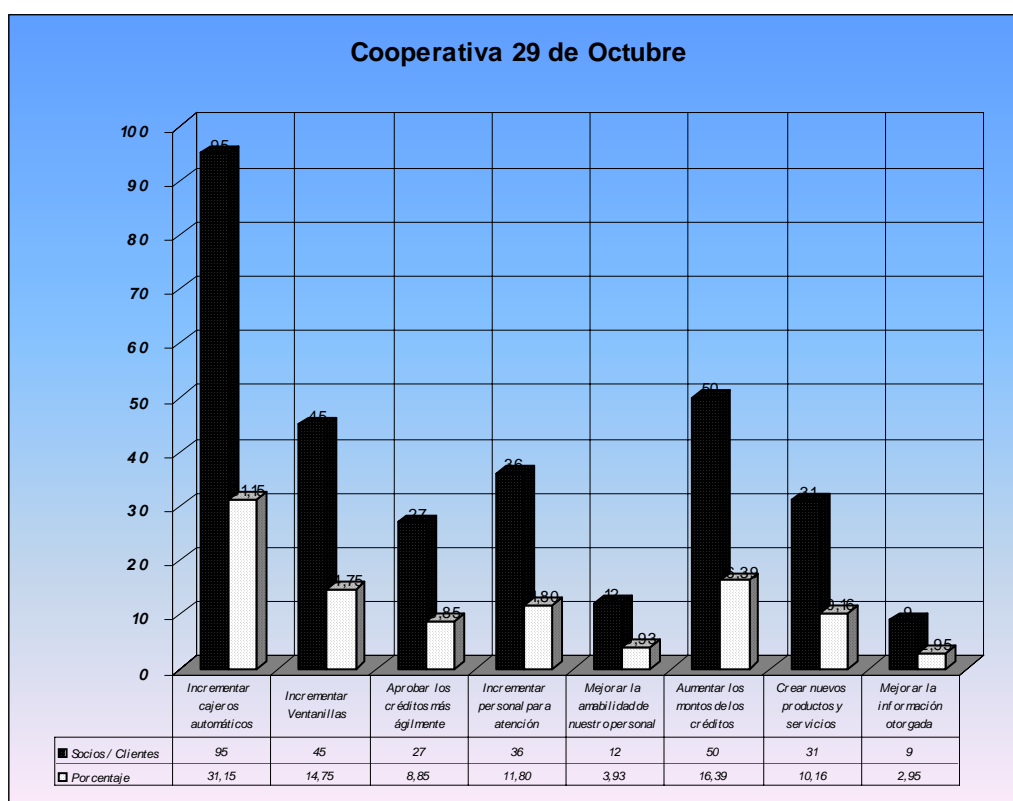
AMENAZA

El desconocimiento de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa 29 de Octubre disminuye el nivel de captaciones, dado que los socios y clientes no acceden a todos los productos disponibles.

PREGUNTA 17

El 31,15% de la población objeto del estudio considera que para mejorar el servicio que ofrece la Cooperativa 29 de Octubre se debería incrementar cajeros automáticos propios, el 16,39% dice que se debería incrementar los montos de créditos, el 14,75% expresa que en algunas agencia deberían incrementar personal para cajas, y un 10,16% consideran que se deberían crear nuevos productos y servicios en la Institución.

FIGURA 2.32: QUE SE PUEDE HACER PARA MEJORAR EL SERVICIO



FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

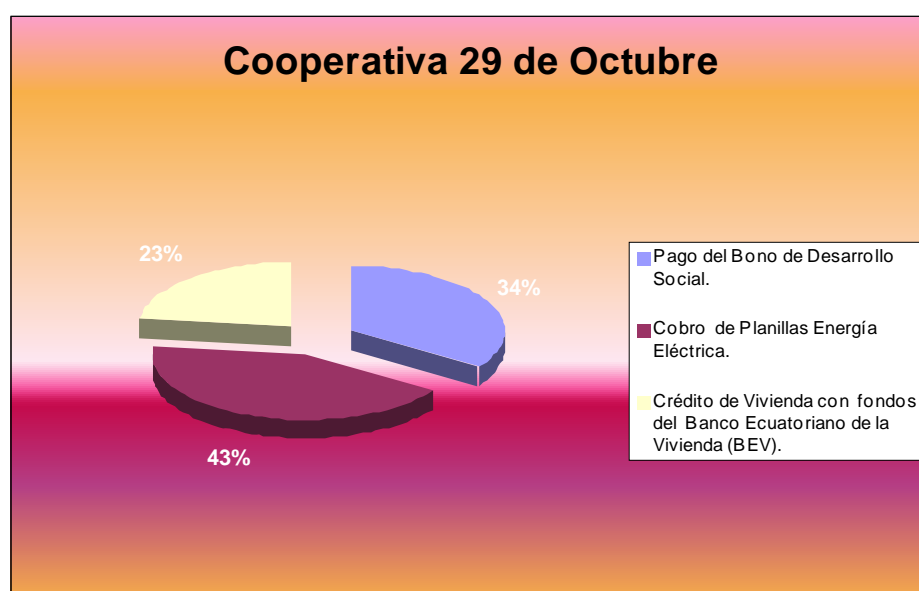
CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

La Cooperativa no consta con muchos cajeros propios, lo cual ocasiona que los socios y clientes incurran en costos significativos al momento de realizar sus transacciones de retiro en otros cajeros “BAN RED y NEXO” ocasionando disgusto por parte de socios y clientes.

PREGUNTA 18

El 43% de la población objeto del estudio considera que para mejorar el servicio que ofrece la Cooperativa 29 de Octubre se debería incrementar Créditos de Vivienda con Fondos del Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEC), el 34% desean que se incremente el cobro del bono de desarrollo Social, y un 25% quieren que cobre las planillas de Luz eléctrica.

FIGURA 2.33: QUE SE PUEDE HACER PARA MEJORAR EL SERVICIO

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

CONNOTACIÓN GERENCIAL**AMENAZA**

El no contar con el servicio del pago del Bono de Desarrollo Social, involucra a descuidar un segmento de mercado el cual se puede aprovechar.

OPORTUNIDAD

Afianzar, captar nuevos socios y clientes al brindar el servicio de Cobro de Planillas Eléctricas y Créditos de Vivienda con Fondos del BEV.

2.1.2.3 COMPETENCIA

Es la rivalidad entre empresas y otros proveedores por el dinero y lealtad de sus clientes. Esta rivalidad tiende a centrarse en uno de dos enfoques a modo de combinación:

- Competencia basada en precios (reducción de costos para atraer a los consumidores, pues se traduce en reducción de precios).
- Competencia basada en servicios (innovaciones, mejoras en la entrega del bien o el servicio, innovaciones, ofertas de mayor calidad, etc).

Lo que el consumidor podrá ver en un mercado competitivo es una combinación de estos dos aspectos.

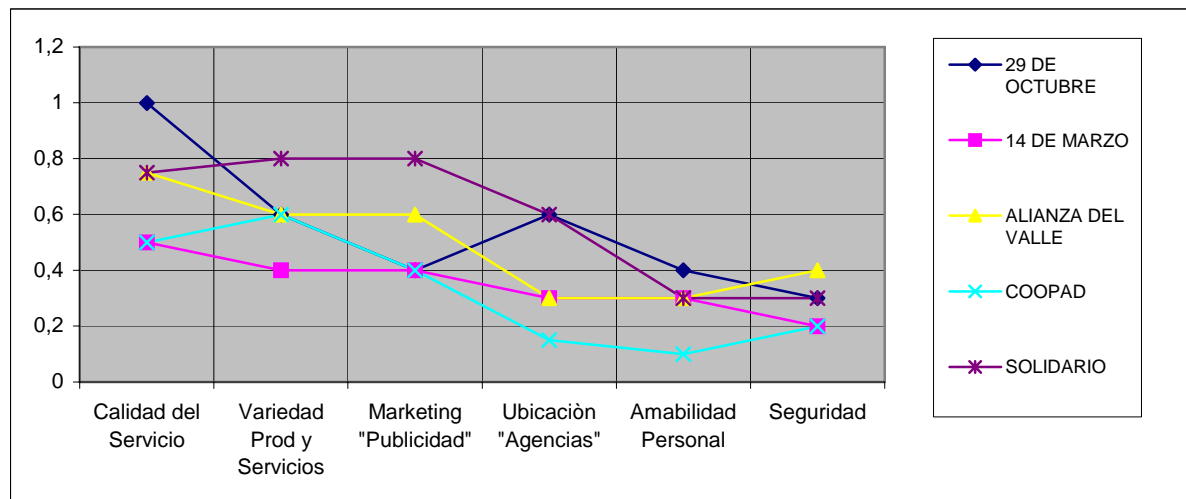
A estas apreciaciones se suma la visión individual del empresario, según lo cual la competencia estaría dada por el interés particular por parte del empresario de obtener los mejores resultados posibles, lo que provocaría naturalmente el rechazo a cualquier acuerdo con otro que rivalice con él.¹⁸

¹⁸ <http://www.care.org.ec/reico/brief2.htm>

**TABLA 2.5: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
MATRIZ COMPETITIVA**

PUNTOS A CONSIDERAR	Peso	29 DE OCTUBRE		14 DE MARZO		ALIANZA DEL VALLE		COOPAD		SOLIDARIO	
		Nota	Resultado Ponderado	Nota	Resultado Ponderado	Nota	Resultado Ponderado	Nota	Resultado Ponderado	Nota	Resultado Ponderado
Calidad de Servicio a socios y clientes	0.25	4	1	2	0.50	3	0.75	2	0.50	3	0.75
Variedad de Productos y/o servicios	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60	3	0.60	4	0.80
Marketing "Publicidad"	0.20	2	0.40	2	0.40	3	0.60	2	0.40	4	0.80
Ubicación "Agencias"	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	1	0.15	4	0.60
Amabilidad y presencia del personal	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30
Personal de Seguridad	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30
Total Resultado			3.30		2.10		2.95		1.95		3.55

**FUENTE: COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ**

FIGURA 2.34: COMPETENCIA

FUENTE: ANÁLISIS COMPETENCIA
ELABORADO POR: FRANKLIN LÓPEZ

El Banco Solidario tiene una gran acogida en el mercado de microcrédito, de igual manera la Cooperativa Alianza del Valle cuenta con una variedad de productos y/o servicios la cual representa ser un competidor fuerte para la Cooperativa 29 de Octubre como se puede apreciar en la figura, pero la institución se destaca en lo que es calidad de servicio a socios y clientes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La calidad y el servicio que brinda la Cooperativa frente a la competencia son buenos, lo cual ayuda a incrementar el nivel de socios y clientes.

AMENAZA

La competencia maneja una publicidad competitiva, con respecto al segmento de mercado que se encuentran, ayudándolas a promocionar los productos y servicios que ofrecen.

Algunas instituciones financieras cuentan con una variedad de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes como son "chequeras, tarjetas de Crédito, entre otras".

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA



El gobierno y administración, corresponde a:

- ❖ La Asamblea General de Representantes.
- ❖ El Consejo de Administración.
- ❖ La Gerencia General.

2.2.1.1 LA ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES

Es la máxima autoridad interna de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los socios y sus órganos internos, siempre que las mismas cumplan con la Ley, normas que expida el Organismo de Control, Estatuto y reglamentos internos que lo rigen, y se encuentra conformado por:

- ❖ 50 Representantes a los que se sumarán los cinco Vocales Principales del Consejo de Administración.
- ❖ Los Miembros del Consejo de Administración actuarán con voz y voto, sin que puedan ejercer éste último en aquellos asuntos relacionados con su gestión.

- ❖ Los Representantes durarán en sus funciones el período de tres años y podrán ser reelegidos por una sola vez para el período siguiente.

Atribuciones y deberes de la Asamblea General de Representantes:

- Conocer y resolver las reformas del presente Estatuto, las mismas que entrarán en vigencia una vez aprobadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Conocer y aprobar el Reglamento de dietas y viáticos, para los vocales del Consejo de Administración y los gastos de representación del Presidente de la Cooperativa.
- Conocer y aprobar el Reglamento de Elecciones de la Cooperativa y someterlo a aprobación de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Conocer y aprobar los informes tanto del proceso electoral como económico presentado por el Presidente de la Junta General Electoral.
- Conocer el plan estratégico, el plan operativo y presupuesto de la Cooperativa.
- Nombrar y remover, a los Vocales del Consejo de Administración.
- Autorizar la adquisición de bienes inmuebles o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos, así como los contratos para la adquisición de servicios, cuyo monto supere el 25% del patrimonio técnico de la Cooperativa, observando lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, y el Reglamento de adquisición de bienes muebles e inmuebles, realización de estudios, ejecución de obras y contratación de servicios de la Cooperativa, o decidir sobre su enajenación.

- Conocer y resolver sobre los estados financieros y los informes del Consejo de Administración, del Gerente General, del Comité de Administración Integral de Riesgos, del Comité de Auditoría, de Auditoría Interna y Auditoría Externa.
- Aprobar la disolución y liquidación voluntaria o fusión de la Cooperativa.
- Resolver en última instancia la apelación de las resoluciones del Consejo de Administración que expulse a los socios.
- Conocer y resolver sobre la distribución de excedentes.
- Fijar aportes extraordinarios o cuotas especiales para fines determinados.
- Designar al Auditor Interno y al Auditor Externo, de las listas de personas calificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros que le presente el Consejo de Administración, de la propuesta realizada por el Comité de Auditoría; así como a removerlos de conformidad con la Ley.
- Acordar el monto de certificados de aportación obligatorios.
- Remover a los miembros de la Asamblea General de Representantes, observando el debido proceso previsto en el Estatuto.
- Pedir cuentas al Consejo de Administración y al Gerente General cuando lo considere necesario.
- Reglamentar el pago de dietas y viáticos para los miembros del Consejo de Administración de acuerdo a lo establecido en el "Reglamento de constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan

intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros" y siempre que conste en el presupuesto aprobado de la Cooperativa.

- Cumplir con las demás obligaciones y ejercitar los demás derechos contemplados en la Ley y el Estatuto.

2.2.1.2 DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Es el Organismo Directivo y Administrativo de la Cooperativa y estará integrado por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes, elegidos por la Asamblea General. Durarán tres años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez para el período siguiente.

Atribuciones y Deberes del Consejo de Administración:

Son atribuciones y deberes del Consejo de Administración, sin perjuicio del cumplimiento de otras disposiciones y obligaciones legales, las siguientes:

- Poner en conocimiento de la Asamblea los proyectos de reformas necesarias al Estatuto, Reglamento de Elecciones y Reglamento de Dietas de los Vocales del Consejo de Administración.
- Dictar los reglamentos: Interno, Orgánico Funcional, de Crédito y los que fuesen necesarios para la correcta y adecuada aplicación, dentro de su competencia, con sujeción a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y del Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Aprobar el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto y llevarlos a conocimiento de la Asamblea General. De haber modificaciones, éstas no superarán el 10% del presupuesto conocido por la Asamblea.

- Nombrar, remover y sancionar al Gerente General y al Subgerente y determinar su remuneración. A propuesta del Gerente General nombrar, remover y sancionar a los directores y jefes regionales.
- Pedir cuentas al Gerente General cuando lo considere necesario.
- Establecer y definir las políticas financieras y crediticias en concordancia con las disposiciones legales que rijan al efecto.
- Conocer el informe que presente el Comité de Administración Integral de Riesgos.
- Analizar y pronunciarse sobre los informes de riesgo crediticio y la proporcionalidad y vigencia de las garantías otorgadas.
- Analizar y pronunciarse sobre las operaciones activas y pasivas que individualmente excedan del 2% del patrimonio técnico.
- Emitir opinión bajo su responsabilidad sobre los estados financieros y el informe de auditoría interna, que deberá incluir la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de dinero.
- Remitir a la Superintendencia de Bancos y Seguros su opinión sobre lo determinado en el literal anterior.
- Conocer y resolver sobre el contenido y cumplimiento de las comunicaciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Designar de entre los funcionarios de la Cooperativa, dos miembros que integren el Comité de Crédito.
- Designar al oficial de Cumplimiento.

- Nombrar a los miembros de los comités cuya creación disponga la Superintendencia de Bancos y Seguros
- Fijar el monto de protección que debe adquirir la Cooperativa ante sus riesgos de operación, sin perjuicio de exigir caución al Gerente, a los funcionarios de la Cooperativa que el Consejo defina y por los montos que determine.
- Conocer los informes periódicos que presente el Gerente General, sobre la situación financiera, el diagnóstico de riesgos y su impacto en el patrimonio, el cumplimiento del plan estratégico, así como el informe anual pertinente, y tomar las decisiones que estime apropiados.
- Presentar para aprobación de la Asamblea General los estados financieros y su informe de labores.
- Presentar y exigir la declaración juramentada de los bienes que posean los vocales del Consejo de Administración, Gerente General, Subgerente y funcionarios de la Cooperativa, previo al ejercicio del cargo y al término del mismo.
- Resolver en última instancia las peticiones de los socios de acuerdo a lo que establece el Estatuto, una vez que el Gerente General se haya pronunciado.
- Aprobar y revisar anualmente, las estrategias de negocios y las principales políticas de la entidad.
- Conocer y aprobar esquemas de administración, que incluya procedimientos para la administración, gestión y control de riesgos inherentes al negocio de la Cooperativa.

- Presentar a la Asamblea general la terna para designar Auditores Interno y Externo, previa propuesta presentada por el Comité de Auditoria.
- Autorizar contratos en concordancia con lo dispuesto en el Reglamento de Adquisiciones de bienes muebles e inmuebles, realización de estudios, ejecución de obras y contratación de servicios de la Cooperativa.
- Sancionar a los socios de conformidad con la Ley, las disposiciones del presente Estatuto y su Reglamento Interno.
- Sugerir o recomendar a la Asamblea General, la distribución de los excedentes.
- Resolver la apertura y cierres de oficinas operativas, previo informe del Gerente General, sujetándose al cumplimiento de la Ley.
- Aprobar la estructura administrativa de la Cooperativa.
- Autorizar al Gerente General otorgar o revocar poderes.
- Autorizar las licencias y comisión de servicios de los vocales del Consejo de Administración y del Gerente General.
- Aprobar las políticas internas de control de la Cooperativa, para administrar adecuadamente los riesgos financieros y operacionales, relativos al manejo, destino y diversificación del crédito y de las inversiones, la administración de liquidez, normas sobre tasas de interés, entre otros.
- Conocer, aprobar, reformar, cumplir y aplicar las normas y políticas establecidas en el Manual para prevenir el lavado de dinero.

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, el Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, el Estatuto y los Reglamentos Internos de la Cooperativa.
- Fijar el ahorro mínimo que deben mantener los socios en sus depósitos.
- Autorizar la venta de activos de la Cooperativa, hasta por el monto límite de su atribución para la adquisición de bienes muebles e inmuebles, observando lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y el Reglamento de Adquisición de bienes muebles e inmuebles, realización de estudios, ejecución de obras y contratación de servicios de la Cooperativa.
- Aprobar las solicitudes de crédito de los vocales del Consejo de Administración de los miembros de los comités, del Gerente General, de los demás funcionarios vinculados de la Cooperativa y de las personas vinculadas que de acuerdo a los criterios constantes en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y en la normatividad de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria. El informe del estado de dichos créditos será puesto en conocimiento del Organismo de Control cuando éste lo solicite.
- Designar y remover a los miembros del tribunal electoral quienes se sujetarán a lo establecido en el Reglamento de Elecciones.
- Los vocales del Consejo de Administración serán civil y penalmente responsables por sus acciones y omisiones en el cumplimiento de sus respectivas atribuciones y deberes.

2.2.1.3 DEL GERENTE GENERAL

Sea o no socio de la Cooperativa, será nombrado y removido por el Consejo de Administración, es el Representante Legal de la Cooperativa; su nombramiento será sin sujeción a plazo.

Atribuciones y deberes del Gerente General:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa, proponer en su nombre las acciones judiciales en los que fuere menester.
- Cumplir y hacer cumplir a los socios y a los funcionarios de la Cooperativa, las Leyes, Estatuto, reglamentos, las resoluciones de la Asamblea General, del Consejo de Administración; y más organismos competentes.
- Informar al Consejo de Administración, sobre los riesgos y su impacto en el patrimonio, la situación financiera de la Cooperativa, el cumplimiento y aplicación del plan estratégico y operativo de la Cooperativa y presentar su informe anual de labores.
- Actualizar anualmente y mantener bajo su custodia los inventarios de bienes de la Cooperativa.
- Contratar, remover y sancionar a los empleados de la Cooperativa, cuyo nombramiento o remoción no sea competencia de otro organismo de la Entidad, con observancia de lo dispuesto en el Código del Trabajo y fijar sus remuneraciones en función del presupuesto.
- Suministrar la información que le soliciten los socios, representantes, organismos internos de la Cooperativa, la Superintendencia de Bancos y Seguros y otras instituciones, de acuerdo con su competencia.
- Delegar o revocar ciertas funciones a él asignadas, a otros funcionarios de la Cooperativa, para lo cual informará previamente al Consejo de

Administración, sin que ello implique exonerarse de la responsabilidad legal.

- Informar al Consejo de Administración sobre los créditos concedidos, cuyos montos por socio alcancen o superen el dos por ciento del patrimonio técnico de la Cooperativa.
- Presidir e integrar el Comité de Crédito de la Cooperativa y los que determinen las normas de la Junta Bancaria.
- Entregar, dentro de los 30 días posteriores a su nombramiento o designación, la caución fijada por el Consejo de Administración.
- Proponer al Consejo de Administración las políticas que permitan la operatividad de la Cooperativa.
- Ejecutar las políticas fijadas por el Consejo de Administración.
- Adquirir bienes o servicios por su propia iniciativa, hasta por el monto permitido en el Reglamento de Adquisiciones de bienes muebles e inmuebles, realización de estudios, ejecución de obras y contratación de servicios de la Cooperativa.
- Abrir cuentas corrientes, firmar, endosar, cancelar cheques, letras de cambio y otros documentos de crédito y ejecutivos relacionados con la actividad económica de la Cooperativa.
- Proceder con la diligencia que exige la administración de la Cooperativa.
- Responder legalmente por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave, incumplimiento de sus funciones, de la Ley, Estatuto y reglamentos internos de la Cooperativa.

- Mantener y actualizar el registro de certificados de aportación obligatorios.
- Mantener los controles y procedimientos adecuados para asegurar el control interno de la Cooperativa.
- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa, e informar al menos trimestralmente al Consejo de Administración de los resultados.
- Poner en conocimiento del Presidente del Consejo de Administración, inmediatamente, toda comunicación de la Superintendencia que contenga observaciones y cuando así lo exija, dejando constancia de ello en el acta de la sesión en la que constará, además, la resolución adoptada por el Consejo de Administración. Copia certificada de la parte pertinente del acta se remitirá a la Superintendencia dentro de los 8 días siguientes de realizada la sesión.
- Asistir a las reuniones del Consejo de Administración, con voz pero sin voto.
- Realizar todas las demás funciones que, en concordancia con su cargo, le hayan sido asignados por el Consejo de Administración, la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y más leyes aplicables.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

El liderazgo profesional con el que cuentan los directivos de la Cooperativa 29 de Octubre permite que las decisiones que se toman en reuniones sean oportunas y precisas.

DEBILIDADES

No se evalúa de una manera precisa el cumplimiento del plan estratégico, lo que perjudica el desempeño y desarrollo del mismo.

2.2.1.4 PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA

La Misión, Visión, Principios y Valores, Objetivos Estratégicos y Maniobras Estratégicas que se presentan a continuación, constituyen las normas que orientarán estratégicamente el accionar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda. durante el período 2007 al 2011.

2.2.1.4.1 MISIÓN DE LA COOPERATIVA “29 DE OCTUBRE” LTDA.

La misión es la expresión escrita de una organización, que informa hacia el interior y exterior de la misma, lo que es, a quien intenta servir y en qué forma piensa hacerlo. En resumen la misión institucional es la descripción de la razón de ser de una organización.

“Somos una institución financiera referente de calidad, equidad y solidaridad del sistema de cooperativas de ahorro y crédito, con un recurso humano comprometido en una cultura de servicio a todos sus socios y clientes de la sociedad civil y FFAA, cubriendo el territorio nacional.”

2.2.1.4.2 VISIÓN DE LA COOPERATIVA “29 DE OCTUBRE” LTDA.

La visión es la expresión escrita de la imagen de lo que la organización quiere llegar a ser en un tiempo determinado.

“Afianzar el liderazgo de la institución dentro del ámbito nacional de cooperativas de ahorro y crédito, con la eficiencia como nuestro referente de trabajo y la satisfacción de socios y clientes como nuestra finalidad de servicio.”

2.2.1.4.3 PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

Para alcanzar la visión será necesario actuar en base a los siguientes principios y valores institucionales:

1. Honestidad
2. Seguridad y solvencia
3. Vocación de servicio (Con calidez humana y profesionalismo)
4. Solidaridad y equidad
5. Compromiso y responsabilidad

2.2.1.4.4 ÁREAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

Las áreas de iniciativa estratégica se definen al buscar las relaciones más fuertes entre los aspectos internos de la organización (Fortalezas y Debilidades) y los aspectos externos a la misma (Oportunidades y Amenazas). Las áreas de iniciativa para la Cooperativa son las siguientes:

1. Satisfacción de clientes
2. Gestión de Recursos Humanos
3. Fortalecimiento institucional
4. Participación de mercado
5. Rentabilidad

2.2.1.4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos definidos de la Cooperativa para el nuevo período 2007-2011 son los siguientes:

1. Alcanzar un 90% de nivel de satisfacción de nuestros socios y clientes hasta el 2011 (80% al 2007, 82.5% al 2008, 85% al 2009 y 87.5% al 2010.)
2. Contar con un recurso humano con un nivel de desempeño promedio por competencias no menor a 8.5 sobre 10 puntos hasta el 2011 (XX* al 2007, XX* al 2008, XX* al 2009 y XX* al 2010).

* Los valores "XX" se definirán durante este año, en cuanto se logró determinar el valor inicial, con el cual ya se podría establecer una proyección al 2011.

3. Alcanzar una participación en el mercado de cooperativas, del 6.5% en productos de cartera y un 6% para depósitos, para el 2007 y mantenerlo hasta el 2011.
4. Lograr una rentabilidad dentro de los siguientes parámetros: productividad en activos al 4%, eficiencia de negocio al 12% y margen financiero al 75% durante el 2011. (Productividad: 2.5% al 2007, 3% al 2008, 3.5% al 2009 y 4% al 2010; Eficiencia: 8% al 2006, 9% al 2007, 10% al 2008 y 11% al 2009 y 12% al 2010; Margen: 75% desde el 2007)

2.2.1.4.6 MANIOBRAS ESTRATÉGICAS POR OBJETIVO

Dentro de este punto, se buscó contar con definiciones más detalladas, sobre los pasos a seguir para que los objetivos propuestos puedan ser conseguidos en la práctica. Las maniobras estratégicas para cada objetivo son:

Objetivo 1: Alcanzar un 90% de nivel de satisfacción de nuestros socios y clientes hasta el 2011

1. Levantar y conocer las necesidades y expectativas de los clientes y rediseñar la base de datos de socios y clientes
2. Evaluar e incorporar necesidades y expectativas de los clientes a los procesos internos
3. Diseñar e implantar un esquema de evaluación y monitoreo permanente de satisfacción al cliente
4. Diseñar planes de mejoramiento a los productos y servicios existentes, de acuerdo a requerimientos de los clientes

Objetivo 2: Contar con un recurso humano con un nivel de desempeño promedio por competencias no menor a 8.5 sobre 10 puntos hasta el 2011

1. Desarrollar e implantar mecanismo de medición del subsistema de selección de personal
2. Consolidar, documentar y aplicar el subsistema de evaluación de desempeño
3. Mejorar el subsistema de remuneraciones e incentivos
4. Mejorar la infraestructura para capacitación al personal
5. Coordinar una evaluación externa del funcionamiento de los subsistemas de Recursos Humanos
6. Proporcionar capacitación en temas estratégicos a nivel de staff ejecutivo y directivos

Objetivo 3: Alcanzar una participación en el mercado de cooperativas, del 6.5% en productos de cartera y un 6% para depósitos, para el 2007 y mantenerlo hasta el 2011.

1. Posicionar la imagen institucional (Focalizando a nivel local)
2. Fortalecer la cobertura nacional a través de la reubicación de agencias
3. Optimizar la base de socios y clientes para incrementar negocios

Objetivo 4: Lograr una rentabilidad dentro de los siguientes parámetros: productividad en activos al 4%, eficiencia de negocio al 12% y margen financiero al 75% hasta el año 2011.

1. Implantar un mecanismo para el control de gastos a través del presupuesto
2. Reducir el índice de morosidad
3. Mejorar la cultura de administración de crédito
4. Optimizar la consecución de ingresos
5. Optimizar el margen financiero

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

La falta de un adecuado alineamiento estratégico hace que los objetivos estratégicos no se encuentren alineados a la visión de la Cooperativa, lo cual dificulta el cumplimiento de los objetivos al corto, mediano, y largo plazo de la Institución.

2.2.1.4.7 PROCEDIMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES QUE DICTAN LOS MANUALES INTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “29 DE OCTUBRE” LTDA.

2.2.1.4.7.1 ANTECEDENTES

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

Actualizar y difundir periódicamente a través del intranet estos manuales, para que el personal tenga como material de Consulta para el buen desempeño de las funciones en todos los cargos.

2.2.1.1.7.1.2 OBJETIVO

Alcanzar o determinar que el 100% del personal tenga conocimiento y proceda con la aplicación de las Normas y Reglamentos Internos en el trabajo diario

2.2.1.1.7.1.3 PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACIÓN

Todas las Direcciones enviarán vía correo electrónico a la Dirección de Informática y Comunicaciones, todas las actualizaciones y cambios realizados periódicamente de los Manuales y Reglamentos, para que se consolide la información y actualice en el sitio de intranet, previa la edición del documento por parte del Jefe del Dpto. de Proyectos Organizacionales.

2.2.1.1.7.1.4 ALCANCE

Todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre Ltda.”

2.2.1.1.7.1.5 PROCESO DE EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO

La Dirección de Recursos Humanos creará una guía de preguntas y enviará por correo electrónico, a todas las dependencias de la Cooperativa. Una vez resueltas las preguntas los Srs. Directores, Jefes Departamentales, Jefes Regionales y Jefes de Agencia, evaluarán las mismas y los resultados serán enviados a la Dirección de Recursos Humanos, quedando de esta forma evidencia sobre el cumplimiento de las Reglas y Obligaciones contenidos en los Manuales.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

Contar con información debidamente estructurada para los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre, con la finalidad de cumplir con las normas y disposiciones que se describen en los Reglamentos y Manuales Internos actualizados periódicamente con la finalidad de llevar un debido control.

DEBILIDAD

Falta de cumplimiento del manual de procedimientos por parte de los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre en sus labores diarias.

2.2.1.1.7.1.6 REGLAMENTO COMITÉ DE AUDITORIA

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre Ltda.", en uso de las facultades que le confiere el Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, y el Estatuto, RESUELVE, dictar el presente Reglamento para el "Comité de Auditoria"

2.2.1.1.7.1.7 AUDITORÍA INTERNA

Las principales funciones que tienen son:

Llevar un riguroso control de todas las agencias con respecto de:

- Comprobar físicamente los cuadros de Bóveda y Cajas.
- Comprobar que los gastos de Caja Chica tengan debidamente respaldos que permita verificar el cuadro que se lleva a diario.
- Verificar que la documentación de aperturas de cuenta se encuentren debidamente llenos con la documentación adecuada.

- Verificar que las transacciones en caja sean las correctas, es decir que se encuentren sin enmendaduras ni tachones y que se encuentren ordenadas por fechas.
- Revisar que la documentación de créditos que se deben encontrar debidamente llenos y firmados por las personas involucradas.
- Revisar los Plazos Fijos con un orden secuencial.
- Vigilar en cualquier momento las operaciones de la institución.
- Verificar que la información contable se encuentre correctamente.
- Presentar un informe global de cada agencia al Consejo de Administración con la finalidad de llevar un mayor control.

2.2.1.1.7.1.8 EL COMITÉ DE AUDITORIA

Es una unidad de asesoría y consulta del Consejo de Administración para asegurar un apoyo eficaz a la función de auditoría por parte de todos los integrantes de la institución; asegurar el cumplimiento de los objetivos de los controles internos; y, vigilar el cumplimiento de la misión y objetivos de la propia institución.

2.2.1.1.7.1.9 AUDITORIA EXTERNA

Realiza un informe global de los estados Financieros de una forma correcta, dando una opinión razonable.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

Control frecuente por parte de auditoría interna con la finalidad de que todos los empleados de la cooperativa 29 de Octubre cumplan debidamente sus funciones y obligaciones actuando correctamente

2.2.1.1.7.1.10 DE LA INTEGRACIÓN DE LOS COMITÉS DE CRÉDITO

Al momento de otorgar créditos a socios deberán considerar los siguientes puntos el Oficial de Crédito:

- Análisis de Crédito de acuerdo a la documentación presentada por el socio.
- Verificar la documentación que presentan los socios.
- Ver si no tiene problemas con la Central de Riesgos.

Art. 5.- Los comités de crédito son:

- a. Comité de Crédito Central
- b. Comité de Crédito Regional
- c. Comité de Crédito de las Agencias

Art. 6.- Los Comités de Crédito se integrarán de la siguiente manera:

- a. Comité de Crédito Central
 - El Gerente General o su delegado, quien lo presidirá
 - El Director de Negocios
 - Director Financiero Administrativo
 - El Asesor Jurídico, quien actuará en calidad de secretario con voz y sin voto.
- a. Comité de Crédito Regional
 - El Jefe Regional quien lo presidirá
 - El Jefe de la Agencia designada por el Comité central
 - El Oficial de crédito de la agencia designada por el Comité central
 - Comité de Crédito de las Agencias
 - El jefe de Agencia quien lo presidirá

- El Oficial de crédito proponente de la operación
- El asistente operativo

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

La falta de un seguimiento adecuado del crédito otorgado a socios, hacen que en varias ocasiones el destino del dinero no sea el que justifican, ocasionando a futuro problemas de cobro incrementando el porcentaje de morosidad.

2.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA**2.2.2.1. DIAGNÓSTICO FINANCIERO****2.2.2.2. ACTIVOS**

ACTIVOS		
	Abr-07	Abr-07
MEGO	78.659	7,49%
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	78.449	7,47%
29 DE OCTUBRE	71.210	6,78%
NACIONAL	70.465	6,71%
PROGRESO	69.866	6,65%
OSCUS	55.079	5,24%
RIOBAMBA	55.066	5,24%
CACPECO	40.771	3,88%
ANDALUCIA	40.158	3,82%
ATUNTAQUI	39.539	3,76%
15 DE ABRIL	38.210	3,64%
23 DE JULIO	36.409	3,47%
SAN FRANCISCO	35.487	3,38%
EL SAGRARIO	32.507	3,10%
CODESARROLLO	30.370	2,89%
ALIANZA DEL VALLE	26.563	2,53%
SANTA ROSA	25.876	2,46%
PABLO MUÑOZ VEGA	24.113	2,30%
SAN FRANCISCO DE ASIS	22.115	2,11%
TULCÁN	20.668	1,97%
CAMARA DE COMERCIO DE QUITO	19.011	1,81%
PADRE JULIAN LORENTE	18.136	1,73%
SAN JOSE	15.447	1,47%
CACPE PASTAZA	14.857	1,41%
CACPE BIBLIAN	14.799	1,41%
COMERCIO	12.990	1,24%
CHONE	11.612	1,11%
COTOCOLLAO	9.687	0,92%
LA DOLOROSA	7.807	0,74%
11 DE JUNIO	6.525	0,62%
9 DE OCTUBRE	5.663	0,54%
PREVISION AHORRO Y DESARROLLO	5.609	0,53%
GUARANDA	5.388	0,51%
CALCETA	3.887	0,37%
JESUS DEL GRAN PODER	2.754	0,26%
METROPOLITANA	2.288	0,22%
SANTA ANA	2.153	0,20%
TOTAL	1.050.193	100,00%
Fuente: Estado de situación remitidos por las entidades / Sistema de Administración de Balances.		
Elaboración: Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas / Dirección de Estadísticas		

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre ha tenido un crecimiento en sus activos de \$67.142.890 (diciembre 2006) a \$71.210.000 que equivale al 6,06% hasta abril del 2007 lo cual es bueno puesto a que es más competitiva. A nivel de participación del Sistema de Cooperativas con un nivel de Crecimiento a Abril del 6.78% encontrándose dentro del rango (mayores 6%) equivalente entidades Grandes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

La Institución tiene un posicionamiento ventajoso a nivel de Cooperativas, que mantiene un crecimiento prolongado en sus activos, manteniéndose en los primeros puestos en el ranking de Cooperativas.

2.2.2.3. PASIVOS.

PASIVOS		
	Abr-07	Abr-07
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	67.988	8,25%
MEGO	66.105	8,02%
PROGRESO	57.877	7,03%
29 DE OCTUBRE	56.770	6,89%
NACIONAL	50.394	6,12%
RIOBAMBA	44.106	5,35%
OSCUS	42.363	5,14%
ATUNTAQUI	33.461	4,06%
ANDALUCIA	32.772	3,98%
CACPECO	32.684	3,97%
15 DE ABRIL	30.582	3,71%
23 DE JULIO	28.730	3,49%
CODESARROLLO	25.970	3,15%
SAN FRANCISCO	24.748	3,00%
EL SAGRARIO	24.054	2,92%
ALIANZA DEL VALLE	21.739	2,64%
PABLO MUÑOZ VEGA	20.527	2,49%
SANTA ROSA	18.577	2,26%
CAMARA DE COMERCIO DE QUITO	16.089	1,95%
TULCÁN	15.845	1,92%
PADRE JULIAN LORENTE	13.620	1,65%
SAN JOSE	12.349	1,50%
CACPE BIBLIAN	12.194	1,48%
CACPE PASTAZA	11.867	1,44%
COMERCIO	10.020	1,22%
CHONE	9.174	1,11%
COTOCOLLAO	7.918	0,96%
LA DOLOROSA	5.766	0,70%
11 DE JUNIO	5.336	0,65%
GUARANDA	4.525	0,55%
9 DE OCTUBRE	4.114	0,50%
SAN FRANCISCO DE ASIS	4.011	0,49%
PREVISION AHORRO Y DESARROLLO	3.789	0,46%
CALCETA	2.299	0,28%
JESUS DEL GRAN PODER	2.117	0,26%
SANTA ANA	1.714	0,21%
METROPOLITANA	1.558	0,19%
TOTAL COOP 1ER PISO	823.753	100,00%

Fuente: Estado de situación remitidos por las entidades / Sistema de Administración de Balances.

Elaboración: Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas / Dirección de Estadísticas

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre ha tenido un incremento en sus obligaciones de \$54.104.580 (diciembre 2006) a \$56.770.000 que equivale a 4,93% hasta Abril del 2007. A nivel de participación del Sistema de Cooperativas con un nivel de Crecimiento a Abril de 6.89% con un leve crecimiento en sus obligaciones, manteniéndose en el grupo de empresas grandes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

La Cooperativa ha incrementado un leve porcentaje en sus obligaciones lo cual refleja que las cuentas por pagar han aumentado perjudicando en cierta manera la liquidez de la Institución.

2.2.2.4. PATRIMONIO

Art.108.-El patrimonio de la Cooperativa podrá incrementarse por:

- a. Los certificados de aportación obligatorios suscritos y pagados por los socios.
- b. Las reservas legales y reservas irrepartibles que se crearen.
- c. Las donaciones y legados que reciba la Cooperativa, que serán aceptadas con beneficio de inventario.
- d. Los resultados económicos acumulados.

El patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre tiene un crecimiento de \$13.038.310 (diciembre 2006) a \$13.055.000 que equivale a un 3.85% hasta Abril del 2007, lo cual refleja que se maneja una base patrimonial fuerte. A nivel de participación del Sistema de Cooperativas con un nivel de Crecimiento en el mes de Abril de 6.10% en sus obligaciones, manteniéndose en el grupo de empresas grandes.

PATRIMONIO		
	Abr-07	Abr-07
NACIONAL	19.330	9,03%
SAN FRANCISCO DE ASIS	17.897	8,36%
29 DE OCTUBRE	13.055	6,10%
OSCUS	11.888	5,55%
MEGO	11.557	5,40%
PROGRESO	11.227	5,24%
RIOBAMBA	10.475	4,89%
SAN FRANCISCO	10.064	4,70%
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	10.051	4,70%
EL SAGRARIO	7.909	3,69%
CACPECO	7.389	3,45%
15 DE ABRIL	7.327	3,42%
SANTA ROSA	7.008	3,27%
ANDALUCIA	6.960	3,25%
23 DE JULIO	6.955	3,25%
ATUNTAQUI	5.765	2,69%
TULCÁN	4.683	2,19%
ALIANZA DEL VALLE	4.393	2,05%
CODESARROLLO	4.370	2,04%
PADRE JULIAN LORENTE	4.228	1,98%
PABLO MUÑOZ VEGA	3.321	1,55%
SAN JOSE	2.967	1,39%
COMERCIO	2.892	1,35%
CAMARA DE COMERCIO DE QUITO	2.734	1,28%
CACPE PASTAZA	2.711	1,27%
CACPE BIBLIAN	2.418	1,13%
CHONE	2.332	1,09%
LA DOLOROSA	2.035	0,95%
PREVISION AHORRO Y DESARROLLO	1.786	0,83%
COTOCOLLAO	1.670	0,78%
CALCETA	1.573	0,73%
9 DE OCTUBRE	1.414	0,66%
11 DE JUNIO	1.115	0,52%
GUARANDA	816	0,38%
METROPOLITANA	711	0,33%
JESUS DEL GRAN PODER	612	0,29%
SANTA ANA	426	0,20%
TOTAL COOP 1ER PISO	214.064	100,00%
Fuente: Estado de situación remitidos por las entidades / Sistema de Administración de Balances.		
Elaboración: Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas / Dirección de Estadísticas		

CONNOTACIÓN GERENCIA

FORTALEZA

La Cooperativa 29 de Octubre maneja una fuerte base patrimonial, y más aún con la resolución de la Superintendencia de Bancos “no devolución de Certificados de Aportación) los cuales ayudan en fortalecer el patrimonio.

2.2.3. CAPACIDAD TÉCNOLOGICA

2.2.3.1. SISTEMA INFORMÁTICO SIFCO

USUARIO	LOPEZ ACUNA FRANKLIN	FECHA	2007/06/15 17:04
AGENCIA	REGION 1 - 36 SAN RAFAEL	TERMINAL	

SISTEMA	40	CAPTACIONES VISTA
CUENTA	4501104480	LOPEZ ACUNA, FRANKLIN VINICIO
TRANSACCIONES DEL PRODUCTO : AHORROS CORRIENTES		
		AUTORIZ. MONTO TRANSACCIONES
	10	ANULA AUTORIZ. MONTO TRANSAC.
	11	BLOQUEO CUENTA
	16	LEVANTAMIENTO BLOQUEO CUENTA
	19	COTITULARES CUENTA
	21	CONSULTA SALDOS Y TRANSACCIONS
	22	LIQUIDACION DE SOCIOS
	25	ACTUALIZACION DE LIBRETA
	26	SOLICITUD Y ENTREGA DE LIBRETA
	28	ANULACION LIBRETA

SIFCO (Sistema Informático para Cooperativas) es una herramienta desarrollada con la finalidad de apoyar y agilizar las operaciones respaldándose de la tecnología con que la institución cuenta, el sistema ha sido desarrollado con la participación de Analistas programadores de la cooperativa y los de una empresa de desarrollo de software atendiendo los requerimientos del personal en sus diferentes unidades o departamentos.

En la actualidad los usuarios pueden ingresar al sistema en tres modalidades:

- Cliente / Servidor.- Implementado para la funcionalidad de digitalización o captura de firmas y reducción de uso de licencias citrix.
- Citrix.- Basado en un servidor de aplicaciones el usuario debe estar asignado a un equipo, y haciendo uso de una licencia podrá ejecutar el SIFCO.
- SIFCO Web.- una opción habilitada como proyecto para que el único prerequisite para acceder al sistema sea contar con un navegador de Internet es decir Internet Explorer.

INTRUCCIONES PARA EL USO DEL SIFCO.

Actualmente el SIFCO está constituido por los siguientes módulos en producción:

CODIGO	DESCRIPCION
10	SEGURIDADES
20	PARAMETROS GENERALES
30	CAJAS
35	FONDO MORTUORIO
36	PARAMETROS FONDO MORTUORIO
37	REPORTES FONDO MORTUORIO
40	CAPTACIONES VISTA
41	PARAMETROS DE VISTA
42	SOLICITUDES DE VISTA
45	REPORTES DE VISTA
50	PLAZO
51	PARAMETROS DE PLAZO FIJO
52	SOLICITUDES DE PLAZO FIJO
55	REPORTES DE PLAZO FIJO
60	PRESTAMOS
61	PARAMETROS

62	SOLICITUDES
65	REPORTES PRESTAMOS
70	CONTABILIDAD
71	PARAMETROS CONTABLES
75	REPORTES CONTABLES
90	CLIENTES
100	GARANTIAS
110	CALIFICACION DE CLIENTES
160	REPORTES LEGALES
300	PROCESO TABULADOS
301	PARAMETROS TABULADOS
305	REPORTES TABULADOS
310	PRODUCTOS EXTERNOS PAGOS
311	PRODUCTOS EXTERNOS ADMINISTRACION
320	PROCESOS NOMINA
321	PARAMETROS NOMINA
322	CALIFICACION POR DESEMPEÑO
325	REPORTES NOMINA
330	GARANTIAS A PROFESIONALES
331	PARAMETROS GARANTIA FINANCIERA
332	SOLICITUDES GARAN.FINA
335	REPORTES GARANTIAS FINANCIERAS
340	POS PTS VENTA
345	REPORTES POS
350	ANEXOS BEV

El sistema esta dispuesto de manera que a medida que el usuario vaya adquiriendo más conociendo y destrezas pueda realizar su trabajo de forma más rápida, es así que brinda la posibilidad de desplazarse hasta la opción deseada o simplemente introducir el código correspondiente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

Al tener el programa informático SIFCO la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre es de gran ayuda puesto a que se un sistema de gran tecnología que permite realizar varias transacciones de una manera efectiva, el cual garantiza a los empleados y socios un trabajo seguro.

DEBILIDAD

La red de banda que maneja la Cooperativa 29 de Octubre en ciertas agencias tiene dificultades lo cual ocasiona que el sistema se haga un poco lento, ocasionando enojo de los socios y clientes al momento de realizar una transacción.

El no tener muchos cajeros electrónicos propios la Cooperativa 29 de Octubre, ocasiona en muchos momentos disgustos de los socios y clientes al tener que incurrir en mayores costos al momento de realizar su transacción en otros cajeros.

2.2.4. CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre tiene la política de que al momento de darse una vacante en la Institución informar a todo el personal en primera instancia con el fin de realizar un concurso interno viendo si cumplen con el perfil deseado, y de no llenar con las expectativas poner el anuncio en la prensa y seguir con el proceso de preselección, y una vez que sea elegido por el consejo empieza inmediatamente a la capacitación establecida.

El departamento de recursos humanos se encuentra abierto a todo el personal para poder resolver cualquier tipo de problemas que se pudiera dar en la Institución actuando de forma correcta.

El departamento de RRHH realiza evaluaciones constantes con la finalidad de ver que tan capacitado se encuentra el personal y ver a futuro que acción tomar con el objeto de contar con un personal preparado en las labores asignadas y sobretodo que sea ético.

ANÁLISIS GERENCIAL

FORTALEZA

Oportunidad de crecimiento del personal y estabilidad laboral.

Diálogo abierto con todos los empleados para resolver alguna dificultad que se encuentren atravesando, descubriendo la manera apropiada para ayudarlo, lo cual incentiva mucho al personal puesto a que se sienten respaldados en la Cooperativa, y es por ese motivo que al momento de cumplir con los tres meses de prueba, el Jefe de RRHH manda un mail indicando que formamos parte de la FAMILIA 29 DE OCTUBRE lo cual involucra al personal a trabajar arduamente luchando por el beneficio de todos.

DEBILIDAD

La falta de capacitación continua afecta a los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre, debido a que se siente ciertos vacíos los cuales involucran directamente con el trabajo diario que conlleva cada puesto.

La alta rotación del personal en las agencias perjudica al crecimiento de la Institución puesto a que crea incertidumbre en los puestos de trabajo.

La adaptación de nuevos empleados perjudica en el desempeño diario de funciones y obligaciones que refleja cada puesto.

La falta de personal en algunas áreas, conlleva a recargar de trabajo a funcionarios de la Cooperativa, perjudicando en el desarrollo diario de sus funciones.

2.2.5 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

El plan de Mercadeo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda., en el 2007 trata de ser descriptivo y no pretender ser un documento creador de nuevo conocimiento, sino más bien un centro de acopio del conocimiento que impulse a la institución a sitios de liderazgo en el mercado de la categoría en la cual compite.

Por lo cual el departamento de Marketing hace conocer al público en general los productos y servicios que ofrece a través de campañas publicitarias por televisión, con el objetivo de captar nuevos socios y clientes de la sociedad civil y FFAA a nivel nacional.

2.2.5.1 AGENCIA MOVIL

La Cooperativa 29 de Octubre con la finalidad de brindar un mejor servicio a sus socios y clientes, ha desarrollado una nueva modalidad de atención personalizada a cada uno de estos, misma que se lo ha denominado “Agencia Móvil”; y que esta sujeta al Estatuto, Reglamento que rige en la Cooperativa.

2.2.5.2 MARKETING

Encontrar, desarrollar, definir e implementar un rumbo para la empresa, en función de una visión respecto al futuro y donde se tengan o puedan tenerse fortalezas sobre la competencia, y que mejor sirva, a los clientes elegidos y que incluya las implicaciones organizacionales para construir o explotar esa posición.¹⁹

El Departamento de Marketing busca satisfacer una necesidad con los productos y servicios que brinda la Cooperativa

¹⁹ <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/marketingdel.htm>

Funciones del departamento de Marketing:

- Investigación de mercado.
- Analizar la empresa.
- Fijación de precio del producto o servicio.
- Investigación y desarrollo.
- Elección de las estrategias de comunicación.
- Controlar la distribución.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

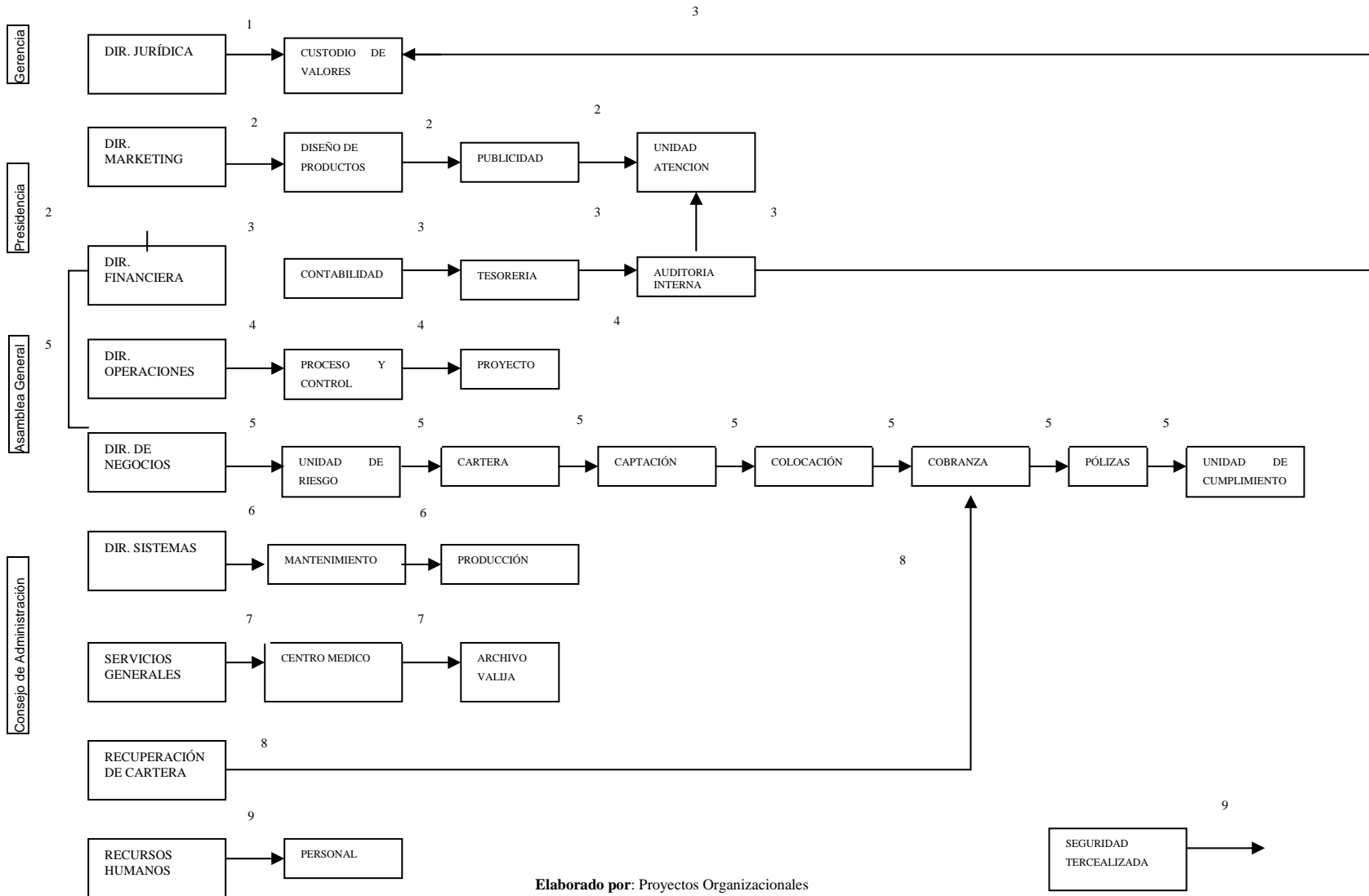
FORTALEZA

El contar con la unidad móvil la Cooperativa 29 de Octubre en este momento ayuda mucho a promocionar los diferentes productos y/o servicios que ofrece la Institución de una forma personalizada en todo el país.

DEBILIDAD

La falta de aplicación del plan de mercadeo y publicidad hace que no logre captar un porcentaje mayor de socios y clientes.

FIGURA 34: ESTRUCTURA POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.



Elaborado por: Proyectos Organizacionales
Fuente: Cooperativa 29 de Octubre

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

La Cooperativa definen los procesos de acuerdo a las necesidades que se presentan con un debido control de los departamentos, para lograr un trabajo adecuado y oportuno.

2.3 ANÁLISIS FODA

2.3.1 MATRIZ RESUMEN

TABLA 2.6: MATRIZ 1 RESUMEN OPORTUNIDADES

MATRIZ RESUMEN				
OPORTUNIDADES				
Nº	ANÁLISIS EXTERNO	IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo
MACROAMBIENTE				
Económico				
O1	Al tener un nivel de inflación controlada permite a los socios y clientes tener un mayor manejo de su dinero, pueden planificar un ahorro paulatino en la Cooperativa de ahorro y Crédito 29 de Octubre, logrando tener un nivel de captación mayor.		x	
O2	Con el aumento de producción en el país, podemos atacar varios segmentos de mercado como puede ser: vivienda, microcréditos, de consumo, incrementando el nivel de colocación.	x		
O3	Las tasas de interés viene a estabilizarse a un dígito lo cual ayuda a la Cooperativa a ser más competitiva en el mercado financiero al manejar tasas menores, ayudando a tener mayor colocación.	x		
Legal				
O4	Con la resolución tomada de la Superintendencia de Bancos con respecto a la no-devolución de Certificados de Aportación al momento de cierre de cuenta de los socios permite contar con una fuerte base patrimonial, lo cual ayudará mucho a la Cooperativa p	x		
Social				
O5	Si el Régimen Invierte 840 millones de dólares en este año la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre se verá beneficiada, ya que disminuiría el nivel de desempleo y se incentivaría el ahorro de aquellas personas que se encontraban desempleadas.		x	
O6	Considerando que uno de los mayores ingresos que tiene el Ecuador son las remesas que envían nuestros compatriotas que se encuentran fuera del país. Esto incrementa las captaciones de dinero y colocación ya que la gran mayoría invierte para construcción “	x		
Tecnológico				
O7	La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre deberá aprovechar de la mejor manera el nivel de competitividad que se vive día tras día mundo globalizado mejorando su maquinaria, la Institución deberá aprovechar el segmento y llegar a un nivel de colocación	x		
O8	Incremento y captación de nuevos segmentos de mercado al tener acceso de clientes que cobran sus salarios, pensiones, créditos del IESS.	x		
MATRIZ RESUMEN				
OPORTUNIDADES				
Nº	ANÁLISIS EXTERNO	IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo
MICROAMBIENTE				
Proveedores				
O9	La Cooperativa tiene una base de proveedores los cuales proveen con sus productos y/o servicios por más de tres años lo cual refleja ser una institución seria y comprometida, que día a día luchan por brindarnos lo mejor de ellos.		x	
O10	La mayoría de proveedores consideran que el trato que reciben con el personal de la Cooperativa es Amable, lo cual ayudará a futuro a realizar alianzas, garantiza buenas relaciones con el proveedor.		x	
O11	La mayoría de los proveedores consideran que la comunicación que mantienen con el personal de compras es muy buena, lo cual ayudará en mucho a futuro al momento de llegar a un acuerdos de compras y descuentos.		x	
O12	La mayoría de proveedores son requeridos por la Cooperativa 29 de Octubre en el periodo de 0 a 30 días, manteniendo una respuesta rápida al momento de requerir sus productos y/o servicios.		x	
O13	La mayoría de los proveedores consideran que los productos y servicios que ofrecen a la Cooperativa son buenos, garantizando la calidad del servicio y/o productos que brinda la Cooperativa a sus socios y clientes.		x	
O14	La mayoría de proveedores considera que el nivel de financiamiento que maneja con la Cooperativa es de 30 a 60 días, permitiendo tener un nivel aceptable de financiamiento con los proveedores de la Cooperativa.		x	
O15	La mayoría de proveedores considera que los pagos siempre son puntuales, lo cual ayuda mucho a la Cooperativa al reflejar que es una Institución seria con sus obligaciones y tener prioridad frente a los demás.		x	
O16	Fortalecimiento del Patrimonio de la Cooperativa 29 de Octubre con el ingreso de nuevos socios.		x	
Cientes				
O17	En los últimos años se ha incrementado el nivel de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre lo cual es muy importante para la Institución, debido a que cada socio al momento de ingresar a la Institución aporta con un cierto porcentaje q	x		
O18	Al tener un porcentaje muy considerable entre las edades de 18 a 52 años, puede incrementar el porcentaje de colocación, debido a que se encuentran en edades productivas con ingresos que puedan solventar sus obligaciones.	x		
O19	La satisfacción de los socios y clientes se encuentra en un rango favorable, lo que conlleva ha mantener o incrementar nuevos socios.	x		
O20	Captación de nuevos socios y fidelización de socios antiguos por productos y/o servicios de calidad que son atractivos en el mercado.	x		
O21	La Cooperativa 29 de Octubre refleja una solidez a los socios y clientes en un gran porcentaje lo cual significa que la imagen de la Cooperativa es buena, mostrando solidez, responsabilidad y seriedad en sus labores, lo cual ayuda en la captación de nuevo	x		
O22	Las referencias que dan los socios, permite tener mayores socios y clientes, aumentando el nivel de captación y colocación.		x	
O23	Un gran porcentaje de socios y clientes piensan que la información que brindan los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre es efectiva, logrando llenar las expectativas de cada uno, lo cual es bueno puesto a que refleja que el personal con el que cuenta	x		
O24	Mantiene una buena imagen al contar con personal profesional de buena presencia, que demuestran en el transcurso de sus funciones actuando con mucha amabilidad y respeto a los socios y clientes.		x	
O25	La atención que se maneja en las agencias por parte de los empleados tiene un nivel aceptable según lo encuestado. El brindar una cordial y amable información permite captar nuevos socios y clientes.		x	
O26	La percepción que tienen los socios y clientes en las agencias que visitan es buena, logrando una mayor acogida y satisfacción de los mismos al tener agencias en lugares estratégicos a nivel nacional.	x		
O27	La limpieza de las agencias atrae a socios y clientes al mantenerlos en un ambiente bueno.			x
O28	Mayor acogida de socios y clientes en el entorno de la Cooperativa, debido a que las áreas de atención y la decoración de cada agencia es buena que viene hacer la imagen de la misma.	x		
O29	La calidad y el servicio que brinda la Cooperativa frente a la competencia es buena, lo cual ayuda a incrementar el nivel de socios y clientes.	x		
O30	Afianzar, captar nuevos socios y clientes al brindar el servicio de Cobro de Planillas Eléctricas y Créditos de Vivienda con Fondos del BEV.		x	

TABLA 2.7: MATRIZ 2 RESUMEN AMENAZAS

MATRIZ RESUMEN				
AMENAZAS				
Nº	<u>ANALISIS EXTERNO</u>	IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo
MACROAMBIENTE				
Económico				
A1	La disminución de los costos por comisión perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, puesto a que se reduce el nivel de rentabilidad, disminuyendo dividendos a los accionistas mayoritarios.	x		
Político				
A2	Ahorro y Crédito 29 de Octubre, debido a que un considerable porcentaje afiliados del IESS preferirán realizar créditos ahí, la Co		x	
Legal				
A3	perjudica fuertemente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, debido a que reduciría la rentabilidad y el margen de	x		
Social				
A4	Pese a la disminución del índice de pobreza que se ha tenido últimamente, todavía seguimos manteniendo un porcentaje de pobreza considerable por lo cual perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre debido a que nuestros	x		
MATRIZ RESUMEN				
AMENAZAS				
Nº	<u>ANALISIS EXTERNO</u>	IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo
MICROAMBIENTE				
Proveedores				
A5	La mayoría de proveedores consideran que el nivel de respuesta que maneja la Cooperativa es lento, lo cual ocasiona retraso en la entrega de productos por parte del proveedor y lentitud a nivel operativo.		x	
A6	La mayoría de los proveedores no conocen los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa, por lo cual no ponen a disposición su amplia gama de productos y/o servicios que ofrecen.		x	
Clientes				
A7	Existe un porcentaje considerable de socios y clientes que piensan que la seguridad que hay en cada agencia no es la apropiada, tomando en cuenta que la Agencia de Cuenca fue asaltada por dos ocasiones seguidas y su hecho fue difundida		x	
A8	Al no contar con parqueaderos exclusivos para socios y clientes perjudica a la Cooperativa 29 de Octubre debido a que los socios se sienten intranquilos al momento de realizar sus debidas transacciones, ya que le podría suceder algo al vehículo		x	
A9	El desconocimiento de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa 29 de Octubre disminuye el nivel de captaciones, dado que los socios y clientes no acceden a todos los productos disponibles.	x		
A10	La Cooperativa no consta con muchos cajeros propios, lo cual ocasiona que los socios y clientes incurran en costos significativos al momento de realizar sus transacciones de retiro en otros cajeros "BAN RED y NEXO" ocasionando disgusto por parte de socios	x		
A11	El no contar con el servicio del pago del Bono de Desarrollo Social, involucra a descuidar un segmento de mercado el		x	
Competencia				
A12	La competencia maneja una publicidad competitiva, con respecto al segmento de mercado que se encuentran, ayudándolas a promocionar los productos y servicios que ofrecen.	x		
A13	Algunas instituciones financieras cuentan con una variedad de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes como son " chequeras, tarjetas de Crédito, entre otras".	x		

TABLA 2.8: MATRIZ 3 RESUMEN FORTALEZAS

MATRIZ RESUMEN				
FORTALEZAS				
N°	<u>ANALISIS INTERNO</u>	Alto	Medio	Bajo
		IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo
	Capacidad Administrativa			
F1	Contar con información debidamente estructurada para los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre, con la finalidad de cumplir con las normas y disposiciones que se describen en los Reglamentos y Manuales Internos actualizados periódicamente con la fina	x		
F2	Control frecuente por parte de auditoria interna con la finalidad de que todos los empleados de la cooperativa 29 de Octubre cumplan debidamente sus funciones y obligaciones actuando correctamente	x		
F3	El liderazgo profesional con el que cuentan los directivos de la Cooperativa 29 de Octubre permite que las decisiones que se toman en reuniones sean oportunas y precisas.		x	
	Capacidad Financiera			
F4	La Institución tiene un posicionamiento ventajoso a nivel de Cooperativas, que mantiene un crecimiento prolongado en sus activos , manteniéndose en los primeros puestos en el ranking de Cooperativas.		x	
F5	La Cooperativa 29 de Octubre maneja una fuerte base patrimonial, y más aún con la resolución de la Superintendencia de Bancos “no devolución de Certificados de Aportación) los cuales ayudan en fortalecer el patrimonio.	x		
	Capacidad Tecnológica			
F6	Al tener el programa informático SIFCO la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre es de gran ayuda puesto a que se un sistema de gran tecnología que permite realizar varias transacciones de una manera efectiva, el cual garantiza a los empleados y	x		
	Capacidad de RRHH.			
F7	Oportunidad de crecimiento del personal y estabilidad laboral.		x	
F8	Diálogo abierto con todos los empleados para resolver alguna dificultad que se encuentren atravesando, descubriendo la manera apropiada para ayudarlo, lo cual incentiva mucho al personal puesto a que se sienten respaldados en la Cooperativa, y es por ese	x		
	Capacidad de Comercialización			
F9	El contar con la unidad móvil la Cooperativa 29 de Octubre en este momento ayuda mucho a promocionar los diferentes productos y/o servicios que ofrece la Institución de una forma personalizada en todo el país.	x		
F10	La Cooperativa definen los procesos de acuerdo a las necesidades que se presentan con un debido control de los departamentos, para lograr un trabajo adecuado y oportuno.		x	

TABLA 2.9: MATRIZ 4 RESUMEN DEBILIDADES

MATRIZ RESUMEN				
DEBILIDAD				
N°	ANALISIS INTERNO	IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo
Capacidad Administrativa				
D1	La falta de un adecuado alineamiento estratégico hace que los objetivos estratégicos no se encuentren alineados a la visión de la Cooperativa, lo cual dificulta el cumplimiento de los objetivos al corto, mediano, y largo plazo de la Institución.	x		
D2	La falta de un seguimiento adecuado del crédito otorgado a socios, hacen que en varias ocasiones el destino del dinero no sea el que justifican, ocasionando a futuro problemas de cobro incrementando el porcentaje de morosidad.	x		
D3	No se evalúa de una manera precisa el cumplimiento del plan estratégico, lo que perjudica el desempeño y desarrollo del mismo.	x		
D4	Falta de cumplimiento del manual de procedimientos por parte de los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre en sus labores diarias.		x	
Capacidad Financiera				
D5	La Cooperativa ha incrementado un leve porcentaje en sus obligaciones lo cual refleja que las cuentas por pagar han aumentado perjudicando en cierta manera la liquidez de la Institución.		x	
Capacidad Tecnológica				
D6	La red de banda que maneja la Cooperativa 29 de Octubre en ciertas agencias tiene dificultades lo cual ocasiona que el sistema se haga un poco lento, ocasionando enojo de los socios y clientes al momento de realizar una transacción.		x	
D7	El no tener muchos cajeros electrónicos propios la Cooperativa 29 de Octubre, ocasiona en muchos momentos disgustos de los socios y clientes al tener que incurrir en mayores costos al momento de realizar su transacción en otros cajeros.		x	
Capacidad de Recurso Humano				
D8	La falta de capacitación continua afecta a los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre, debido a que se sienten ciertos vacíos los cuales involucran directamente con el trabajo diario que conlleva cada puesto.	x		
D9	La alta rotación del personal en las agencias perjudica al crecimiento de la Institución puesto a que crea incertidumbre en los puestos de trabajo.		x	
D10	La adaptación de nuevos empleados perjudica en el desempeño diario de funciones y obligaciones que refleja cada puesto.		x	
D11	La falta de personal en algunas áreas, conlleva a recargar de trabajo a funcionarios de la Cooperativa, perjudicando en el desarrollo diario de sus funciones.		x	
Capacidad de Comercialización				
D12	La falta de aplicación del plan de mercadeo y publicidad hace que no logre captar un porcentaje mayor de socios y clientes.	x		

2.3.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN

TABLA 2.10: MATRIZ 5 EVALUACIÓN EXTERNA

MATRIZ EXTERNA

OPORTUNIDADES		CALIFICACIÓN			Ponderación	TOTAL
		Alto	Medio	Bajo		
MACROAMBIENTE						
O2	Con el aumento de producción en el país, podemos atacar varios segmentos de mercado como puede ser; vivienda, microcréditos, de consumo, incrementando el nivel de colocación.	5			0,060	0,300
O3	Las tasas de interés viene a estabilizarse a un dígito lo cual ayuda a la Cooperativa a ser más competitiva en el mercado financiero al manejar tasas menores, ayudando a tener mayor colocación.		3		0,050	0,150
O4	Con la resolución tomada de la Superintendencia de Bancos con respecto a la no-devolución de Certificados de Aportación al momento de cierre de cuenta de los socios permite contar con una fuerte base patrimonial, lo cual ayudará mucho a la Cooperativa p	5			0,070	0,350
O6	Considerando que uno de los mayores ingresos que tiene el Ecuador son las remesas que envían nuestros compatriotas que se encuentran fuera del país. Esto incrementa las captaciones de dinero y colocación ya que la gran mayoría invierte para construcción "	5			0,070	0,350
O7	La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre deberá aprovechar de la mejor manera el nivel de competitividad que se vive día tras día mundo globalizado mejorando su maquinaria, la Institución deberá aprovechar el segmento y llegar a un nivel de coloc		3		0,050	0,150
O8	Incremento y captación de nuevos segmentos de mercado al tener acceso de clientes que cobran sus salarios, pensiones, créditos del IESS.		3		0,050	0,150
MICROAMBIENTE						
O17	En los últimos años se ha incrementado el nivel de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre lo cual es muy importante para la Institución, debido a que cada socio al momento de ingresar a la Institución aporta con un cierto porcentaje q	5			0,070	0,350
O18	Al tener un porcentaje muy considerable entre las edades de 18 a 52 años, puede incrementar el porcentaje de colocación, debido a que se encuentran en edades productivas con ingresos que puedan solventar sus obligaciones.	5			0,050	0,250
O19	La satisfacción de los socios y clientes se encuentra en un rango favorable, lo que conlleva ha mantener o incrementar nuevos socios.		3		0,020	0,060
O20	Captación de nuevos socios y fidelización de socios antiguos por productos y/o servicios de calidad que son atractivos en el mercado.	5			0,040	0,200
O21	La Cooperativa 29 de Octubre refleja una solidez a los socios y clientes en un gran porcentaje lo cual significa que la imagen de la Cooperativa es buena, mostrando solidez, responsabilidad y seriedad en sus labores, lo cual ayuda en la captación de nuevo	5			0,040	0,200
O23	Un gran porcentaje de socios y clientes piensan que la información que brindan los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre es efectiva, logrando llenar las expectativas de cada uno, lo cual es bueno puesto a que refleja que el personal con el que cuenta		3		0,040	0,120
O26	La percepción que tienen los socios y clientes en las agencias que visitan es buena, logrando una mayor acogida y satisfacción de los mismos al tener agencias en lugares estratégicos a nivel nacional.	5			0,040	0,200
O28	Mayor acogida de socios y clientes en el entorno de la Cooperativa, debido a que las áreas de atención y la decoración de cada agencia es buena que viene hacer la imagen de la misma.			1	0,040	0,040
O29	La calidad y el servicio que brinda la Cooperativa frente a la competencia es buena, lo cual ayuda a incrementar el nivel de socios y clientes.		3		0,040	0,120

MATRIZ EXTERNA

AMENAZAS		CALIFICACION			Ponderación	TOTAL
		Alto	Medio	Bajo		
MACROAMBIENTE						
A1	La disminución de los costos por comisión perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, puesto a que se reduce el nivel de rentabilidad por lo cual los socios mayoritarios no se sientan satisfechos con los resultados que tendrán a futuro	5			0,070	0,350
A3	La incertidumbre que crea el gobierno al tomar la resolución de bajar las tasas de interés y disminuir las comisiones financieros, perjudicando a la Cooperativa a nivel de captación, considerando que los socios y clientes no saben lo que va a su ceder		3		0,030	0,090
A4	Pese a la disminución del índice de pobreza que se ha tenido últimamente, todavía seguimos manteniendo un porcentaje de pobreza considerable por lo cual perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre debido a que nuestros socios o futuros s	5			0,060	0,300
MICROAMBIENTE						
A8	Al no conocer en su gran mayoría los socios todos los productos y servicios que ofrece la Cooperativa 29 de Octubre afecta al no poder ofertarlos de una manera correcta ocasionando una disminución a nivel de captaciones.	5			0,050	0,250
A9	La competencia maneja una publicidad competitiva, con respecto al segmento de mercado que se encuentran, ayudándolas a promocionar los productos y servicios que ofrecen.		3		0,030	0,090
A10	Algunas instituciones financieras cuentan con una variedad de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes como son " chequeras, tarjetas de Crédito, entre otras".		3		0,030	0,090
					1,000	4,160

Total evaluación Matriz Externa = 4,16

TABLA 2.11: MATRIZ 6 EVALUACIÓN INTERNA

MATRIZ INTERNA

FORTALEZAS		CALIFICACIÓN			Ponderación	TOTAL
		Alto	Medio	Bajo		
ANÁLISIS INTERNO						
Capacidad Administrativa						
F1	Contar con información debidamente estructurada para los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre, con la finalidad de cumplir con las normas y disposiciones que se describen en los Reglamentos y Manuales Internos actualizados periódicamente con la fina	5			0,080	0,400
F2	Control frecuente por parte de auditoria interna con la finalidad de que todos los empleados de la cooperativa 29 de Octubre cumplan debidamente sus funciones y obligaciones actuando correctamente		3		0,090	0,270
Capacidad Financiera						
F5	La Cooperativa 29 de Octubre maneja una fuerte base patrimonial, y más aún con la resolución de la Superintendencia de Bancos “no devolución de Certificados de Aportación) los cuales ayudan en fortalecer el patrimonio.	5			0,100	0,500
Capacidad Tecnológica						
F6	Al tener el programa informático SIFCO la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre es de gran ayuda puesto a que se un sistema de gran tecnología que permite realizar varias transacciones de una manera efectiva, el cual garantiza a los empleados y	5			0,090	0,450
Capacidad de RRHH.						
F8	Diálogo abierto con todos los empleados para resolver alguna dificultad que se encuentren atravesando, descubriendo la manera apropiada para ayudarlo, lo cual incentiva mucho al personal puesto a que se sienten respaldados en la Cooperativa, y es por ese		3		0,100	0,300
Capacidad de Comercialización						
F9	El contar con la unidad móvil la Cooperativa 29 de Octubre en este momento ayuda mucho a promocionar los diferentes productos y/o servicios que ofrece la Institución de una forma personalizada en todo el país.		3		0,100	0,300

2.3.3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

TABLA 2.12: MATRIZ 7 GENERAL ELECTRIC

Matriz Interna

		DEBIL (1,00 - 2,33)	PROMEDIO (2,34 - 3,67)	FUERTE (3,68 - 5,00)
Matriz Externa	FUERTE (3,68 - 5,00)	PERCISTA O RECISTA	CREZCA Y DESARROLLE	CREZCA Y DESARROLLE
	PROMEDIO (2,34 - 3,67)	COSECHE O ELIMINE	PERCISTA O RECISTA	CREZCA Y DESARROLLE
	DEBIL (1,00 - 2,33)	COSECHE O ELIMINE	COSECHAR O ELIMINAR	PERCISTA O RECISTA

4,16 ←

↓ 3,88

ANÁLISIS

La Matriz de Evaluación General Electric refleja que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre debe crecer y/o desarrollar, aprovechando todas las oportunidades que se presenten, pero contrarrestando las amenazas que se muestran en el ambiente externo, desarrollando sus fortalezas para ir eliminando las debilidades internas que se presentan.

2.3.4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

TABLA 2.13: MATRIZ 8 OPORTUNIDADES

MATRIZ PRIORIZACION OPORTUNIDADES																				
Nº	OPORTUNIDAD	O2	O3	O4	O6	O7	O8	O17	O18	O19	O20	O21	O23	O26	O28	O29	SUMA	PR	TOTAL	
O2	Con el aumento de producción en el país, podemos atacar varios segmentos de mercado como puede ser; vivienda, microcréditos, de consumo, incrementando el nivel de colocación.	0,50	1,00	0,00	1,00	0,50	0,00	0,00	1,00	0,50	0,00	0,50	0,50	0,50	0,00	0,50	6,50	0,04	6,22%	
O3	Las tasas de interés viene a estabilizarse a un dígito lo cual ayuda a la Cooperativa a ser más competitiva en el mercado financiero al manejar tasas menores, ayudando a tener mayor colocación.	0,50	0,50	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	1,00	0,00	0,50	0,50	0,00	0,50	0,00	0,50	7,00	0,1	6,70%	
O4	Con la resolución tomada de la Superintendencia de Bancos con respecto a la devolución de Certificados de Aportación al momento de cierre de cuenta de los socios permite contar con una fuerte base patrimonial, lo cual ayudará mucho a la Cooperativa p	0,50	0,50	0,50	1,00	0,50	0,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,00	0,50	7,50	0,09	7,18%	
O6	Considerando que uno de los mayores ingresos que tiene el Ecuador son las remesas que envían nuestros compatriotas que se encuentran fuera del país. Esto incrementa las captaciones de dinero y colocación ya que la gran mayoría invierte para construcción "	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	3,50	0,05	3,35%	
O7	La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre deberá aprovechar de la mejor manera el nivel de competitividad que se vive día tras día mundo globalizado mejorando su maquinaria, la Institución deberá aprovechar el segmento y llegar a un nivel de colocación	1,00	0,50	0,50	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,00	0,50	7,00	0,08	6,70%	
O8	Incremento y captación de nuevos segmentos de mercado al tener acceso de clientes que cobran sus salarios, pensiones, créditos del IESS.	0,50	0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,50	1,00	0,50	0,50	1,00	0,50	1,00	7,00	0,07	6,70%	
O17	En los últimos años se ha incrementado el nivel de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre lo cual es muy importante para la Institución, debido a que cada socio al momento de ingresar a la Institución aporta con un cierto porcentaje q	1,00	0,50	1,00	0,50	0,50	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	8,00	0,08	7,66%	
O18	Al tener un porcentaje muy considerable entre las edades de 18 a 52 años, puede incrementar el porcentaje de colocación, debido a que se encuentran en edades productivas con ingresos que puedan solventar sus obligaciones.	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,00	0,50	6,50	0,07	6,22%	
O19	La satisfacción de los socios y clientes se encuentra en un rango favorable, lo que conlleva ha mantener o incrementar nuevos socios.	0,50	0,00	0,50	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	0,50	1,00	0,50	0,50	0,00	7,00	0,06	6,70%	
O20	Captación de nuevos socios y fidelización de socios antiguos por productos y/o servicios de calidad que son atractivos en el mercado.	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	0,50	1,00	0,50	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	9,50	0,07	9,09%	
O21	La Cooperativa 29 de Octubre refleja una solidez a los socios y clientes en un gran porcentaje lo cual significa que la imagen de la Cooperativa es buena, mostrando solidez, responsabilidad y seriedad en sus labores, lo cual ayuda en la captación de nuevo	0,50	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	9,00	0,07	8,61%	
O23	Un gran porcentaje de socios y clientes piensan que la información que brindan los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre es efectiva, logrando llenar las expectativas de cada uno, lo cual es bueno puesto a que refleja que el personal con el que cuenta	0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	6,50	0,07	6,22%	
O26	La percepción que tienen los socios y clientes en las agencias que visitan es buena, logrando una mayor acogida y satisfacción de los mismos al tener agencias en lugares estratégicos a nivel nacional.	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	0,50	0,50	0,00	0,50	0,50	0,00	0,50	1,00	0,50	7,50	0,05	7,18%	
O28	Mayor acogida de socios y clientes en el entorno de la Cooperativa, debido a que las áreas de atención y la decoración de cada agencia es buena que viene hacer la imagen de la misma.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	3,50	0,03	3,35%	
O29	La calidad y el servicio que brinda la Cooperativa frente a la competencia es buena, lo cual ayuda a incrementar el nivel de socios y clientes.	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	8,50	0,07	8,13%	
																	104,50	1	100%	

2.3.5 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

TABLA 2.14: MATRIZ 9 AMENAZAS

MATRIZ PRIORIZACION

AMENAZAS

Nº	AMENAZAS	A1	A3	A4	A8	A9	A10	SUMA	PR	TOTAL
A1	La disminución de los costos por comisión perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, puesto a que se reduce el nivel de rentabilidad por lo cual los socios mayoritarios no se sientan satisfechos con los resultados que tendrán a futuro	0,50	1,00	0,00	0,50	0,50	0,00	2,50	0,15	15,15%
A3	La incertidumbre que crea el gobierno al tomar la resolución de bajar las tasas de interés y disminuir las comisiones financieros, perjudicando a la Cooperativa a nivel de captación, considerando que los socios y clientes no saben lo que va a suceder	0,50	0,50	0,00	0,50	0,50	0,00	2,00	0,15	12,12%
A4	Pese a la disminución del índice de pobreza que se ha tenido últimamente, todavía seguimos manteniendo un porcentaje de pobreza considerable por lo cual perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre debido a que nuestros socios o futuros s	1,00	0,00	0,50	0,50	0,50	0,00	2,50	0,1	15,15%
A8	Al no conocer en su gran mayoría los socios todos los productos y servicios que ofrece la Cooperativa 29 de Octubre afecta al no poder ofertarlos de una manera correcta ocasionando una disminución a nivel de captaciones.	0,00	0,00	0,50	0,50	1,00	0,50	2,50	0,15	15,15%
A9	La competencia maneja una publicidad competitiva, con respecto al segmento de mercado que se encuentran, ayudándolas a promocionar los productos y servicios que ofrecen.	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	3,50	0,2	21,21%
A10	Algunas instituciones financieras cuentan con una variedad de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes como son “ chequeras, tarjetas de Crédito, entre otras”.	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	0,50	3,50	0,25	21,21%
								16,50	1	100%

TABLA 2.15: MATRIZ 10 FORTALEZAS

MATRIZ PRIORIZACION											
FORTALEZAS											
Nº	FORTALEZAS	F1	F2	F3	F6	F7	F9	F10	SUMA	PR	TOTAL
F1	Contar con información debidamente estructurada para los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre, con la finalidad de cumplir con las normas y disposiciones que se describen en los Reglamentos y Manuales Internos actualizados periódicamente con la fina	0,05	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	3,05	0,2	15,60%
F2	Control frecuente por parte de auditoria interna con la finalidad de que todos los empleados de la cooperativa 29 de Octubre cumplan debidamente sus funciones y obligaciones actuando correctamente	0,50	0,50	0,50	1,00	0,00	0,50	0,50	3,50	0,15	17,90%
F5	La Cooperativa 29 de Octubre maneja una fuerte base patrimonial, y más aún con la resolución de la Superintendencia de Bancos “no devolución de Certificados de Aportación) los cuales ayudan en fortalecer el patrimonio.	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,00	3,00	0,15	15,35%
F6	Al tener el programa informático SIFCO la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre es de gran ayuda puesto a que se un sistema de gran tecnología que permite realizar varias transacciones de una manera efectiva, el cual garantiza a los empleados y	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	3,50	0,2	17,90%
F8	Diálogo abierto con todos los empleados para resolver alguna dificultad que se encuentren atravesando, descubriendo la manera apropiada para ayudarlo, lo cual incentiva mucho al personal puesto a que se sienten respaldados en la Cooperativa, y es por ese	0,50	0,50	0,50	0,00	0,50	0,50	0,50	3,00	0,15	15,35%
F9	El contar con la unidad móvil la Cooperativa 29 de Octubre en este momento ayuda mucho a promocionar los diferentes productos y/o servicios que ofrece la Institución de una forma personalizada en todo el país.	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	3,50	0,15	17,90%
									19,55	1	100%

TABLA 2.16: MATRIZ 11 DEBILIDADES

MATRIZ PRIORIZACION									
DEBILIDADES									
Nº	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D7	D8	SUMA	PR	TOTAL
D1	La falta de un adecuado alineamiento estratégico hace que los objetivos estratégicos no se encuentren alineados a la visión de la Cooperativa, lo cual dificulta el cumplimiento de los objetivos al corto, mediano, y largo plazo de la Institución.	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	4,50	0,2	30,00%
D2	La falta de un seguimiento adecuado del crédito otorgado a socios, hacen que en varias ocasiones el destino del dinero no sea el que justifican, ocasionando a futuro problemas de cobro incrementando el porcentaje de morosidad.	1,00	0,50	0,50	0,50	0,00	2,50	0,2	16,67%
D3	No se evalúa de una manera precisa el cumplimiento del plan estratégico, lo que perjudica el desempeño y desarrollo del mismo.	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	3,50	0,2	23,33%
D7	La falta de capacitación continua afecta a los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre, debido a que se siente ciertos vacíos los cuales involucran directamente con el trabajo diario que conlleva cada puesto.	1,00	0,50	0,50	0,50	0,00	2,50	0,2	16,67%
D12	La falta de aplicación del plan de mercadeo y publicidad hace que no logre captar un porcentaje mayor de socios y clientes.	1,00	0,00	0,50	0,00	0,50	2,00	0,2	13,33%
							15,00	1	100%

2.3.6 MATRIZ DE ACCIÓN

TABLA 2.17: MATRIZ 12 FO

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA "FO"

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>		O4	O17	O20	O21	O26	O29	TOTAL	POSICION
		<p>Con la resolución tomada de la Superintendencia de Bancos con respecto a la no-devolución de Certificados de Aportación al momento de cierre de cuenta de los socios permite contar con una fuerte base patrimonial, lo cual ayudará mucho a la Cooperativa p</p> <p>En los últimos años se ha incrementado el nivel de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre lo cual es muy importante para la Institución, debido a que cada socio al momento de ingresar a la Institución aporta con un cierto porcentaje q</p> <p>Captación de nuevos socios y fidelización de socios antiguos por productos y/o servicios de calidad que son atractivos en el mercado.</p> <p>La Cooperativa 29 de Octubre refleja una solidez a los socios y clientes en un gran porcentaje lo cual significa que la imagen de la Cooperativa es buena, mostrando solidez, responsabilidad y seriedad en sus labores, lo cual ayuda en la captación de nuevo</p> <p>La percepción que tienen los socios y clientes en las agencias que visitan es buena, logrando una mayor acogida y satisfacción de los mismos al tener agencias en lugares estratégicos a nivel nacional.</p> <p>La calidad y el servicio que brinda la Cooperativa frente a la competencia es buena, lo cual ayuda a incrementar el nivel de socios y clientes.</p>	<p>Con la resolución tomada de la Superintendencia de Bancos con respecto a la no-devolución de Certificados de Aportación al momento de cierre de cuenta de los socios permite contar con una fuerte base patrimonial, lo cual ayudará mucho a la Cooperativa p</p> <p>En los últimos años se ha incrementado el nivel de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre lo cual es muy importante para la Institución, debido a que cada socio al momento de ingresar a la Institución aporta con un cierto porcentaje q</p> <p>Captación de nuevos socios y fidelización de socios antiguos por productos y/o servicios de calidad que son atractivos en el mercado.</p> <p>La Cooperativa 29 de Octubre refleja una solidez a los socios y clientes en un gran porcentaje lo cual significa que la imagen de la Cooperativa es buena, mostrando solidez, responsabilidad y seriedad en sus labores, lo cual ayuda en la captación de nuevo</p> <p>La percepción que tienen los socios y clientes en las agencias que visitan es buena, logrando una mayor acogida y satisfacción de los mismos al tener agencias en lugares estratégicos a nivel nacional.</p> <p>La calidad y el servicio que brinda la Cooperativa frente a la competencia es buena, lo cual ayuda a incrementar el nivel de socios y clientes.</p>	<p>Con la resolución tomada de la Superintendencia de Bancos con respecto a la no-devolución de Certificados de Aportación al momento de cierre de cuenta de los socios permite contar con una fuerte base patrimonial, lo cual ayudará mucho a la Cooperativa p</p> <p>En los últimos años se ha incrementado el nivel de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre lo cual es muy importante para la Institución, debido a que cada socio al momento de ingresar a la Institución aporta con un cierto porcentaje q</p> <p>Captación de nuevos socios y fidelización de socios antiguos por productos y/o servicios de calidad que son atractivos en el mercado.</p> <p>La Cooperativa 29 de Octubre refleja una solidez a los socios y clientes en un gran porcentaje lo cual significa que la imagen de la Cooperativa es buena, mostrando solidez, responsabilidad y seriedad en sus labores, lo cual ayuda en la captación de nuevo</p> <p>La percepción que tienen los socios y clientes en las agencias que visitan es buena, logrando una mayor acogida y satisfacción de los mismos al tener agencias en lugares estratégicos a nivel nacional.</p> <p>La calidad y el servicio que brinda la Cooperativa frente a la competencia es buena, lo cual ayuda a incrementar el nivel de socios y clientes.</p>	<p>Con la resolución tomada de la Superintendencia de Bancos con respecto a la no-devolución de Certificados de Aportación al momento de cierre de cuenta de los socios permite contar con una fuerte base patrimonial, lo cual ayudará mucho a la Cooperativa p</p> <p>En los últimos años se ha incrementado el nivel de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre lo cual es muy importante para la Institución, debido a que cada socio al momento de ingresar a la Institución aporta con un cierto porcentaje q</p> <p>Captación de nuevos socios y fidelización de socios antiguos por productos y/o servicios de calidad que son atractivos en el mercado.</p> <p>La Cooperativa 29 de Octubre refleja una solidez a los socios y clientes en un gran porcentaje lo cual significa que la imagen de la Cooperativa es buena, mostrando solidez, responsabilidad y seriedad en sus labores, lo cual ayuda en la captación de nuevo</p> <p>La percepción que tienen los socios y clientes en las agencias que visitan es buena, logrando una mayor acogida y satisfacción de los mismos al tener agencias en lugares estratégicos a nivel nacional.</p> <p>La calidad y el servicio que brinda la Cooperativa frente a la competencia es buena, lo cual ayuda a incrementar el nivel de socios y clientes.</p>	<p>Con la resolución tomada de la Superintendencia de Bancos con respecto a la no-devolución de Certificados de Aportación al momento de cierre de cuenta de los socios permite contar con una fuerte base patrimonial, lo cual ayudará mucho a la Cooperativa p</p> <p>En los últimos años se ha incrementado el nivel de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre lo cual es muy importante para la Institución, debido a que cada socio al momento de ingresar a la Institución aporta con un cierto porcentaje q</p> <p>Captación de nuevos socios y fidelización de socios antiguos por productos y/o servicios de calidad que son atractivos en el mercado.</p> <p>La Cooperativa 29 de Octubre refleja una solidez a los socios y clientes en un gran porcentaje lo cual significa que la imagen de la Cooperativa es buena, mostrando solidez, responsabilidad y seriedad en sus labores, lo cual ayuda en la captación de nuevo</p> <p>La percepción que tienen los socios y clientes en las agencias que visitan es buena, logrando una mayor acogida y satisfacción de los mismos al tener agencias en lugares estratégicos a nivel nacional.</p> <p>La calidad y el servicio que brinda la Cooperativa frente a la competencia es buena, lo cual ayuda a incrementar el nivel de socios y clientes.</p>	<p>Con la resolución tomada de la Superintendencia de Bancos con respecto a la no-devolución de Certificados de Aportación al momento de cierre de cuenta de los socios permite contar con una fuerte base patrimonial, lo cual ayudará mucho a la Cooperativa p</p> <p>En los últimos años se ha incrementado el nivel de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre lo cual es muy importante para la Institución, debido a que cada socio al momento de ingresar a la Institución aporta con un cierto porcentaje q</p> <p>Captación de nuevos socios y fidelización de socios antiguos por productos y/o servicios de calidad que son atractivos en el mercado.</p> <p>La Cooperativa 29 de Octubre refleja una solidez a los socios y clientes en un gran porcentaje lo cual significa que la imagen de la Cooperativa es buena, mostrando solidez, responsabilidad y seriedad en sus labores, lo cual ayuda en la captación de nuevo</p> <p>La percepción que tienen los socios y clientes en las agencias que visitan es buena, logrando una mayor acogida y satisfacción de los mismos al tener agencias en lugares estratégicos a nivel nacional.</p> <p>La calidad y el servicio que brinda la Cooperativa frente a la competencia es buena, lo cual ayuda a incrementar el nivel de socios y clientes.</p>		
F1	Contar con información debidamente estructurada para los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre, con la finalidad de cumplir con las normas y disposiciones que se describen en los Reglamentos y Manuales Internos actualizados periódicamente con la fina	3	3	3	5	3	3	20	1
F2	Control frecuente por parte de auditoria interna con la finalidad de que todos los empleados de la cooperativa 29 de Octubre cumplan debidamente sus funciones y obligaciones actuando correctamente	3	1	1	3	1	1	10	4
F6	Al tener el programa informático SIFCO la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre es de gran ayuda puesto a que se un sistema de gran tecnología que permite realizar varias transacciones de una manera efectiva, el cual garantiza a los empleados y	1	3	3	1	3	5	16	3
F9	El contar con la unidad móvil la Cooperativa 29 de Octubre en este momento ayuda mucho a promocionar los diferentes productos y/o servicios que ofrece la Institución de una forma personalizada en todo el país.	1	1	5	3	5	3	18	2
TOTAL		8	8	12	12	12	12	64	
POSICION		6	5	1	4	2	3		

TABLA 2.18: MATRIZ 13 FA

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA "FA"

		A1	A4	A8	A9	A10	TOTAL	POSICIÓN
<p>AMENAZAS</p> <p>FORTALEZAS</p>		La disminución de los costos por comisión perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, puesto a que se reduce el nivel de rentabilidad por lo cual los socios mayoritarios no se sientan satisfechos con los resultados que tendrán a futuro	Pese a la disminución del índice de pobreza que se ha tenido últimamente, todavía seguimos manteniendo un porcentaje de pobreza considerable por lo cual perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre debido a que nuestros socios o futuros s	Al no conocer en su gran mayoría los socios todos los productos y servicios que ofrece la Cooperativa 29 de Octubre afecta al no poder ofertarlos de una manera correcta ocasionando una disminución a nivel de captaciones.	La competencia maneja una publicidad competitiva, con respecto al segmento de mercado que se encuentran, ayudándolas a promocionar los productos y servicios que ofrecen.	Algunas instituciones financieras cuentan con una variedad de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes como son " chequeras, tarjetas de Crédito, tarjetas de Débito."		
F1	Contar con información debidamente estructurada para los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre, con la finalidad de cumplir con las normas y disposiciones que se describen en los Reglamentos y Manuales Internos actualizados periódicamente con la fina	1	1	1	3	1	7	4
F2	Control frecuente por parte de auditoria interna con la finalidad de que todos los empleados de la cooperativa 29 de Octubre cumplan debidamente sus funciones y obligaciones actuando correctamente	1	1	5	1	3	11	3
F6	Al tener el programa informático SIFCO la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre es de gran ayuda puesto a que se un sistema de gran tecnología que permite realizar varias transacciones de una manera efectiva, el cual garantiza a los empleados y	3	1	5	3	5	17	2
F9	El contar con la unidad móvil la Cooperativa 29 de Octubre en este momento ayuda mucho a promocionar los diferentes productos y/o servicios que ofrece la Institución de una forma personalizada en todo el país.	1	3	5	5	3	17	1
TOTAL		6	6	16	12	12	52	
POSICION		4	5	1	3	2		

TABLA 2.19: MATRIZ 14 DO

MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO "DO"

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>		O4	O17	O20	O21	O26	O29	TOTAL	POSICION
		<p>Con la resolución tomada de la Superintendencia de Bancos con respecto a la no-devolución de Certificados de Aportación al momento de cierre de cuenta de los socios permite contar con una fuerte base patrimonial, lo cual ayudará mucho a la Cooperativa p</p> <p>En los últimos años se ha incrementado el nivel de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre lo cual es muy importante para la Institución, debido a que cada socio al momento de ingresar a la Institución aporta con un cierto porcentaje q</p> <p>Captación de nuevos socios y fidelización de socios antiguos por productos y/o servicios de calidad que son atractivos en el mercado.</p>	<p>La Cooperativa 29 de Octubre refleja una solidez a los socios y clientes en un gran porcentaje lo cual significa que la imagen de la Cooperativa es buena, mostrando solidez, responsabilidad y seriedad en sus labores, lo cual ayuda en la captación de nuevo</p> <p>La percepción que tienen los socios y clientes en las agencias que visitan es buena, logrando una mayor acogida y satisfacción de los mismos al tener agencias en lugares estratégicos a nivel nacional.</p> <p>La calidad y el servicio que brinda la Cooperativa frente a la competencia es buena, lo cual ayuda a incrementar el nivel de socios y clientes.</p>						
D1	La falta de un adecuado alineamiento estratégico hace que los objetivos estratégicos no se encuentren alineados a la visión de la Cooperativa, lo cual dificulta el cumplimiento de los objetivos al corto, mediano, y largo plazo de la Institución.	1	1	3	3	3	3	14	<u>1</u>
D2	La falta de un seguimiento adecuado del crédito otorgado a socios, hacen que en varias ocasiones el destino del dinero no sea el que justifican, ocasionando a futuro problemas de cobro incrementando el porcentaje de morosidad.	1	1	3	3	1	1	10	<u>4</u>
D3	No se evalúa de una manera precisa el cumplimiento del plan estratégico, lo que perjudica el desempeño y desarrollo del mismo.	1	3	5	3	1	1	14	<u>2</u>
D9	La falta de capacitación continua afecta a los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre, debido a que se siente ciertos vacíos los cuales involucran directamente con el trabajo diario que conlleva cada puesto.	1	1	5	1	1	5	14	<u>3</u>
TOTAL		4	6	16	10	6	10	52	
POSICION		<u>3</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>6</u>	<u>2</u>		

TABLA 2.20: MATRIZ 15 DA

MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA "DA"

		A1	A3	A8	A9	A10		
<p>AMENAZAS</p> <p>DEBILIDADES</p>		La disminución de los costos por comisión perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, puesto a que se reduce el nivel de rentabilidad por lo cual los socios mayoritarios no se sientan satisfechos con los resultados que tendrán a futuro	Pese a la disminución del índice de pobreza que se ha tenido últimamente, todavía seguimos manteniendo un porcentaje de pobreza considerable por lo cual perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre	Al no conocer en su gran mayoría los socios todos los productos y servicios que ofrece la Cooperativa 29 de Octubre afecta al no poder ofertarlos de una manera correcta ocasionando una disminución a nivel de	La competencia maneja una publicidad competitiva, con respecto al segmento de mercado que se encuentran, ayudándolas a promocionar los productos y servicios que ofrecen.	Algunas instituciones financieras cuentan con una variedad de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes como son " chequeras, tarjetas de Crédito, entre otras".	TOTAL	POSICIÓN
D1	La falta de un adecuado alineamiento estratégico hace que los objetivos estratégicos no se encuentren alineados a la visión de la Cooperativa, lo cual dificulta el cumplimiento de los objetivos al corto, mediano, y largo plazo de la Institución.	3	1	3	5	3	15	<u>1</u>
D2	La falta de un seguimiento adecuado del crédito otorgado a socios, hacen que en varias ocasiones el destino del dinero no sea el que justifican, ocasionando a futuro problemas de cobro incrementando el porcentaje de morosidad.	1	1	3	1	1	7	<u>4</u>
D3	No se evalúa de una manera precisa el cumplimiento del plan estratégico, lo que perjudica el desempeño y desarrollo del mismo.	1	1	5	3	1	11	<u>3</u>
D7	La falta de capacitación continua afecta a los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre, debido a que se siente ciertos vacíos los cuales involucran directamente con el trabajo diario que conlleva cada puesto.	1	1	5	3	3	13	<u>2</u>
TOTAL		6	4	16	12	8	46	
POSICION		<u>4</u>	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>		

2.3.6.1 MATRIZ RESUMEN

TABLA 2.21: MATRIZ 16 FO

MATRIZ RESUMEN ESTRATEGIA FO

F1	Contar con información debidamente estructurada para los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre, con la finalidad de cumplir con las normas y disposiciones que se describen en los Reglamentos y Manuales Internos actualizados periódicamente con la fina	1
F9	El contar con la unidad móvil la Cooperativa 29 de Octubre en este momento ayuda mucho a promocionar los diferentes productos y/o servicios que ofrece la Institución de una forma personalizada en todo el país.	2
F6	Al tener el programa informático SIFCO la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre es de gran ayuda puesto a que se un sistema de gran tecnología que permite realizar varias transacciones de una manera efectiva, el cual garantiza a los empleados y	3
F3	Control frecuente por parte de auditoria interna con la finalidad de que todos los empleados de la cooperativa 29 de Octubre cumplan debidamente sus funciones y obligaciones actuando correctamente	4

O20	Captación de nuevos socios y fidelización de socios antiguos por productos y/o servicios de calidad que son atractivos en el mercado.	1
O26	La percepción que tienen los socios y clientes en las agencias que visitan es buena, logrando una mayor acogida y satisfacción de los mismos al tener agencias en lugares estratégicos a nivel nacional.	2
O29	La calidad y el servicio que brinda la Cooperativa frente a la competencia es buena, lo cual ayuda a incrementar el nivel de socios y clientes.	3
O21	La Cooperativa 29 de Octubre refleja una solidez a los socios y clientes en un gran porcentaje lo cual significa que la imagen de la Cooperativa es buena, mostrando solidez, responsabilidad y seriedad en sus labores, lo cual ayuda en la captación de nuevo	4
O17	En los últimos años se ha incrementado el nivel de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre lo cual es muy importante para la Institución, debido a que cada socio al momento de ingresar a la Institución aporta con un cierto porcentaje q	5
O4	Con la resolución tomada de la Superintendencia de Bancos con respecto a la no-devolución de Certificados de Aportación al momento de cierre de cuenta de los socios permite contar con una fuerte base patrimonial, lo cual ayudará mucho a la Cooperativa p	6

ANÁLISIS

$$\text{ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD} = \frac{64}{4 * 6 * 5} * 100\% = 53\%$$

Las fortalezas que tiene la Cooperativa 29 de Octubre apoyan en un 53% al aprovechamiento de las oportunidades que se presentan.

TABLA 2.22: MATRIZ 17 FA**MATRIZ RESUMEN ESTRATEGIA FA**

F9	El contar con la unidad móvil la Cooperativa 29 de Octubre en este momento ayuda mucho a promocionar los diferentes productos y/o servicios que ofrece la Institución de una forma personalizada en todo el país.	1
F6	Al tener el programa informático SIFCO la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre es de gran ayuda puesto a que se un sistema de gran tecnología que permite realizar varias transacciones de una manera efectiva, el cual garantiza a los empleados y	2
F2	Control frecuente por parte de auditoria interna con la finalidad de que todos los empleados de la cooperativa 29 de Octubre cumplan debidamente sus funciones y obligaciones actuando correctamente	3
F1	Contar con información debidamente estructurada para los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre, con la finalidad de cumplir con las normas y disposiciones que se describen en los Reglamentos y Manuales Internos actualizados periódicamente con la fina	4

A8	Al no conocer en su gran mayoría los socios todos los productos y servicios que ofrece la Cooperativa 29 de Octubre afecta al no poder ofertarlos de una manera correcta ocasionando una disminución a nivel de captaciones.	1
A10	Algunas instituciones financieras cuentan con una variedad de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes como son " chequeras, tarjetas de Crédito, entre otras".	2
A9	La competencia maneja una publicidad competitiva, con respecto al segmento de mercado que se encuentran, ayudándolas a promocionar los productos y servicios que ofrecen.	3
A1	La disminución de los costos por comisión perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, puesto a que se reduce el nivel de rentabilidad por lo cual los socios mayoritarios no se sientan satisfechos con los resultados que tendrán a futuro	4
A3	Con la resolución del gobierno de bajar las tasas de interés y disminuir las comisiones financieros, esta última es la que perjudica fuertemente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, debido a que reduciría la rentabilidad y el margen de	5

ANÁLISIS

$$\text{ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD} = \frac{52}{5 * 4 * 5} * 100\% = 52\%$$

El 52% refleja que la cooperativa 29 de octubre tiene suficientes fortalezas para afrontar las amenazas externas, lo cual prevé un buen futuro y una ampliación en el segmento de mercado.

TABLA 2.23: MATRIZ 18 DO

MATRIZ RESUMEN ESTRATEGIA DO

D1	La falta de un adecuado alineamiento estratégico hace que los objetivos estratégicos no se encuentren alineados a la visión de la Cooperativa, lo cual dificulta el cumplimiento de los objetivos al corto, mediano, y largo plazo de la Institución.	1
D3	No se evalúa de una manera precisa el cumplimiento del plan estratégico, lo que perjudica el desempeño y desarrollo del mismo.	2
D8	La falta de capacitación continua afecta a los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre, debido a que se siente ciertos vacíos los cuales involucran directamente con el trabajo diario que conlleva cada puesto.	3
D2	La falta de un seguimiento adecuado del crédito otorgado a socios, hacen que en varias ocasiones el destino del dinero no sea el que justifican, ocasionando a futuro problemas de cobro incrementando el porcentaje de morosidad.	4

O21	La Cooperativa 29 de Octubre refleja una solidez a los socios y clientes en un gran porcentaje lo cual significa que la imagen de la Cooperativa es buena, mostrando solidez, responsabilidad y seriedad en sus labores, lo cual ayuda en la captación de nuevo	1
O29	La calidad y el servicio que brinda la Cooperativa frente a la competencia es buena, lo cual ayuda a incrementar el nivel de socios y clientes.	2
O4	Con la resolución tomada de la Superintendencia de Bancos con respecto a la no-devolución de Certificados de Aportación al momento de cierre de cuenta de los socios permite contar con una fuerte base patrimonial, lo cual ayudará mucho a la Cooperativa p	3
O20	Captación de nuevos socios y fidelización de socios antiguos por productos y/o servicios de calidad que son atractivos en el mercado.	4
O17	En los últimos años se ha incrementado el nivel de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre lo cual es muy importante para la Institución, debido a que cada socio al momento de ingresar a la Institución aporta con un cierto porcentaje q	5
O26	La percepción que tienen los socios y clientes en las agencias que visitan es buena, logrando una mayor acogida y satisfacción de los mismos al tener agencias en lugares estratégicos a nivel nacional.	6

ANÁLISIS

$$\text{ÍNDICE DE VULNERABILIDAD} = \frac{52}{4 * 6 * 5} * 100\% = 43\%$$

El 43% representa que las oportunidades se encuentran sobre las debilidades debiendo aprovechar para poder captar mayores socios y clientes.

TABLA 2.24: MATRIZ 19 DA**MATRIZ RESUMEN ESTRATEGIA DA**

D1	La falta de un adecuado alineamiento estratégico hace que los objetivos estratégicos no se encuentren alineados a la visión de la Cooperativa, lo cual dificulta el cumplimiento de los objetivos al corto, mediano, y largo plazo de la Institución.	1
D8	La falta de capacitación continua afecta a los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre, debido a que se sienten ciertos vacíos los cuales involucran directamente con el trabajo diario que conlleva cada puesto.	2
D3	No se evalúa de una manera precisa el cumplimiento del plan estratégico, lo que perjudica el desempeño y desarrollo del mismo.	3
D2	La falta de un seguimiento adecuado del crédito otorgado a socios, hacen que en varias ocasiones el destino del dinero no sea el que justifican, ocasionando a futuro problemas de cobro incrementando el porcentaje de morosidad.	4

A8	Al no conocer en su gran mayoría los socios todos los productos y servicios que ofrece la Cooperativa 29 de Octubre afecta al no poder ofertarlos de una manera correcta ocasionando una disminución a nivel de captaciones.	1
A9	La competencia maneja una publicidad competitiva, con respecto al segmento de mercado que se encuentran, ayudándolas a promocionar los productos y servicios que ofrecen.	2
A10	Algunas instituciones financieras cuentan con una variedad de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes como son " chequeras, tarjetas de Crédito, entre otras".	3
A1	La disminución de los costos por comisión perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, puesto a que se reduce el nivel de rentabilidad por lo cual los socios mayoritarios no se sientan satisfechos con los resultados que tendrán a futuro	4
A3	Con la resolución del gobierno de bajar las tasas de interés y disminuir las comisiones financieros, esta última es la que perjudica fuertemente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, debido a que reduciría la rentabilidad y el margen de	5

ANÁLISIS

$$\text{ÍNDICE DE VULNERABILIDAD} = \frac{46}{4 * 5 * 5} * 100\% = 46\%$$

Las debilidades que tiene la Cooperativa 29 de Octubre frente a las amenazas representan tan solo el 46% lo que significa que las amenazas externas pueden contrarrestarse.

2.3.7 MATRIZ SÍNTESIS

TABLA 2.25: MATRIZ 20

MATRIZ DE SÍNTESIS					
ANÁLISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O4	Con la resolución tomada de la Superintendencia de Bancos con respecto a la no-devolución de Certificados de Aportación al momento de cierre de cuenta de los socios permite contar con una fuerte base patrimonial, lo cual ayudará mucho a la Cooperativa p	A1	La disminución de los costos por comisión perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, puesto a que se reduce el nivel de rentabilidad por lo cual los socios mayoritarios no se sientan satisfechos con los resultados que tendrán a futuro
O17	En los últimos años se ha incrementado el nivel de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre lo cual es muy importante para la Institución, debido a que cada socio al momento de ingresar a la Institución aporta con un cierto porcentaje q	A4	Pese a la disminución del índice de pobreza que se ha tenido últimamente, todavía seguimos manteniendo un porcentaje de pobreza considerable por lo cual perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre debido a que nuestros socios o futuros s		
O20	Captación de nuevos socios y fidelización de socios antiguos por productos y/o servicios de calidad que son atractivos en el mercado.	A8	Al no conocer en su gran mayoría los socios todos los productos y servicios que ofrece la Cooperativa 29 de Octubre afecta al no poder ofertarlos de una manera correcta ocasionando una disminución a nivel de captaciones.		
O21	La Cooperativa 29 de Octubre refleja una solidez a los socios y clientes en un gran porcentaje lo cual significa que la imagen de la Cooperativa es buena, mostrando solidez, responsabilidad y seriedad en sus labores, lo cual ayuda en la captación de nuevo	A9	La competencia maneja una publicidad competitiva, con respecto al segmento de mercado que se encuentran, ayudándolas a promocionar los productos y servicios que ofrecen.		
O26	La percepción que tienen los socios y clientes en las agencias que visitan es buena, logrando una mayor acogida y satisfacción de los mismos al tener agencias en lugares estratégicos a nivel nacional.	A10	Algunas instituciones financieras cuentan con una variedad de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes como son "chequeras, tarjetas de Crédito, entre otras".		
O29	La calidad y el servicio que brinda la Cooperativa frente a la competencia es buena, lo cual ayuda a incrementar el nivel de socios y clientes.				
ANÁLISIS INTERNO		F.O.		F.A.	
FORTALEZAS		F.O.		F.A.	
F1	Contar con información debidamente estructurada para los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre, con la finalidad de cumplir con las normas y disposiciones que se describen en los Reglamentos y Manuales Internos actualizados periódicamente con la fina	1	F1(O20,O26,O29, O17) Implementar planes de marketing con el objetivo de captar más socios, y ampliar nuestro segmento de mercado, dando a conocer los productos y servicios de la cooperativa	5	F9(A9, A8, A10) Realizar un plan de publicidad y promoción a través de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.
F2	Control frecuente por parte de auditoria interna con la finalidad de que todos los empleados de la cooperativa 29 de Octubre cumplan debidamente sus funciones y obligaciones actuando correctamente	2	F2(O21, O29, O17, O4) Llevar un mayor control en la agencia, reflejando transparencia en las transacciones a los socios y clientes.	6	F6(A10) Crear una cultura de servicio al cliente, especializada, en impartir información sobre los diversos servicio y productos ofertados por la cooperativa
F6	Al tener el programa informático SIFCO la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre es de gran ayuda puesto a que se un sistema de gran tecnología que permite realizar varias transacciones de una manera efectiva, el cual garantiza a los empleados y	3	F6 (O20, O26, O29) El factor tecnológico, permite tener una mayor dinámica entre el socio y la cooperativa, ofertando sus servicios y productos de manera eficiente, y llegando al segmento adecuado	7	F1-F9(A3)Actualización permanente de los productos y servicios de acuerdo a las necesidades de socios y clientes.
F9	El contar con la unidad móvil la Cooperativa 29 de Octubre en este momento ayuda mucho a promocionar los diferentes productos y/o servicios que ofrece la Institución de una forma personalizada en todo el país.	4	F6 (O20, O26, O29) Promocionar la unidad móvil con el objetivo de ingresar a nuevos nichos de mercado, y ampliando nuestra cartera de socios, mejorando la acogida de la cooperativa	8	F6(10) Crear e implementar alianzas interinstitucionales, que permitan ampliar los servicio ofertados por la cooperativa

TABLA 2.26: MATRIZ 21

MATRIZ DE SÍNTESIS					
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
		ANÁLISIS EXTERNO	ANÁLISIS INTERNO	<p>O4 Con la resolución tomada de la Superintendencia de Bancos con respecto a la no-devolución de Certificados de Aportación al momento de cierre de cuenta de los socios permite contar con una fuerte base patrimonial, lo cual ayudará mucho a la Cooperativa p</p> <p>O17 En los últimos años se ha incrementado el nivel de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre lo cual es muy importante para la Institución, debido a que cada socio al momento de ingresar a la Institución aporta con un cierto porcentaje q</p> <p>O20 Captación de nuevos socios y fidelización de socios antiguos por productos y/o servicios de calidad que son atractivos en el mercado.</p> <p>O21 La Cooperativa 29 de Octubre refleja una solidez a los socios y clientes en un gran porcentaje lo cual significa que la imagen de la Cooperativa es buena, mostrando solidez, responsabilidad y seriedad en sus labores, lo cual ayuda en la captación de nuevo</p> <p>O26 La percepción que tienen los socios y clientes en las agencias que visitan es buena, logrando una mayor acogida y satisfacción de los mismos al tener agencias en lugares estratégicos a nivel nacional.</p> <p>O29 La calidad y el servicio que brinda la Cooperativa frente a la competencia es buena, lo cual ayuda a incrementar el nivel de socios y clientes.</p>	<p>A1 La disminución de los costos por comisión perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, puesto a que se reduce el nivel de rentabilidad por lo cual los socios mayoritarios no se sientan satisfechos con los resultados que tendrán a futuro</p> <p>A3 Pese a la disminución del índice de pobreza que se ha tenido últimamente, todavía seguimos manteniendo un porcentaje de pobreza considerable por lo cual perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre debido a que nuestros socios o futuros s</p> <p>A8 Al no conocer en su gran mayoría los socios todos los productos y servicios que ofrece la Cooperativa 29 de Octubre afecta al no poder ofertarlos de una manera correcta ocasionando una disminución a nivel de captaciones.</p> <p>A9 La competencia maneja una publicidad competitiva, con respecto al segmento de mercado que se encuentran, ayudándolas a promocionar los productos y servicios que ofrecen.</p> <p>A10 Algunas instituciones financieras cuentan con una variedad de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes como son “chequeras, tarjetas de Crédito, entre otras”.</p>
		DEBILIDADES	D.O.		
		D.A.			
D1	La falta de un adecuado alineamiento estratégico hace que los objetivos estratégicos no se encuentren alineados a la visión de la Cooperativa, lo cual dificulta el cumplimiento de los objetivos al corto, mediano, y largo plazo de la Institución.	9	D2(O20,O21,O29) Establecer un sistema de control que permita mejorar el nivel de colocaciones y captaciones, considerando el nivel de recuperación.	13	D3 (A8) Establecer parámetros de calidad del servicio que permita optimizar tiempos y recursos, dando una mejor atención al cliente
D2	La falta de un seguimiento adecuado del crédito otorgado a socios, hacen que en varias ocasiones el destino del dinero no sea el que justifican, ocasionando a futuro problemas de cobro incrementando el porcentaje de morosidad.	10	D1(O4,O17,O20,O26,029) Alinear y difundir los objetivos de los diferentes departamentos con la visión Institucional para tener un mayor desempeño, mejorando la calidad de productos y servicios que brinda la Cooperativa a los sociosy clientes.	14	D2 (A1) Diseñar nuevos planes de recuperación de cartera, con el fin de recompensar la disminución de las tasa de interés y costos por comisión
D3	No se evalúa de una manera precisa el cumplimiento del plan estratégico, lo que perjudica el desempeño y desarrollo del mismo.	11	D3(O26) Desarrollar planes de acción que permitan medir el nivel de cumplimiento, y establecer índices de gestión	15	D3 (A10) Desarrollo de un sistema de Información Gerencial
D7	La falta de capacitación continua afecta a los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre, debido a que se siente ciertos vacíos los cuales involucran directamente con el trabajo diario que conlleva cada puesto.	12	D7(O17,O20,O21,O26,029) Desarrollar planes de capacitación a los empleados que permita entregar el producto de manera eficiente, cubriendo las necesidades y expectativas de los socios y clientes.	16	D1 (A8-A9-A10) Incrementar la participación de mercado

ANÁLISIS MATRICIAL

ANÁLISIS EXTERNO

- Mediante el estudio realizado se determinó que, los factores que pueden afectar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre son: la reducción de Costos por Comisión por parte del Gobierno Nacional, tasas de interés, el porcentaje considerable de pobreza que existe en el Ecuador, la inflación, entre otras; por lo cual debe estar preparada la Institución porque vienen momentos difíciles que debe manejar de manera precisa y oportuna, de igual manera aprovechar las oportunidades que se presenten con la finalidad de seguir creciendo.

ANÁLISIS INTERNO

- Mediante el diagnóstico estratégico realizado se apreció que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, debe mejorar varios factores para ser más competitivo como son, mantener un debido seguimiento del plan estratégico, falta de capacitación y motivación al personal, falta de lineamientos estratégicos, mejorar el control de créditos y recuperación de cartera, mejorar el ambiente laboral, tener una mejor selección del personal.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

- Se tomaron en cuenta algunas Instituciones que se encontraban por el sector y aquellas que brindan similares servicios y/o productos como son; 14 de Marzo, Alianza del Valle, COOPAD, Banco Solidarios, teniendo la Cooperativa 29 de Octubre una acogida por los socios con respecto a la calidad y el servicio que brinda frente a las demás, ayudando a la captación de nuevos socios, la Cooperativa debe considerar la creación de nuevos productos y servicios para ser más competitiva.

- También se determinó que, la falta de publicidad afecta mucho a la Institución al no poder promocionar correctamente los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.